**Оглавление**

Введение

1. Основные понятия процесса управления

2. Методы управления организацией

3. Научные подходы к управлению организациями

Заключение

Список литературы

Приложение

**Введение**

Организация — сложный организм. В нем переплетаются и уживаются интересы личности и групп, стимулы и ограничения, жесткая технология и инновации, безусловная дисциплина и свободное творчество, нормативные требования и неформальные инициативы. У организаций есть свой облик, культура, традиции и репутация. Они уверенно развиваются, когда имеют обоснованную стратегию и эффективно используют ресурсы. Они перестраиваются, когда перестают отвечать избранным целям. Они погибают, когда оказываются неспособными выполнять свои задачи.

Тема "Управление организацией" является **актуальной**, так как понимание сущности организации и закономерностей ее развития, способствует эффективному управлению организацией, а также позволяет использовать потенциал и осваивать современные технологии деятельности организации.

Трудно переоценить значение научного обоснования всех сторон функционирования организаций в условиях современной России, когда происходит радикальная смена социально-экономических отношений. Новые требования к построению и поведению организаций предъявляют рыночные отношения, предпринимательская активность, развитие различных форм собственности, изменение функций и методов государственного регулирования и управления. Организационная деятельность испытывает влияние революционных изменений в технологической базе производства. Переход к эффективным формам организации и управления, построенным на научных принципах, стал главным условием успеха экономических реформ. Конкуренция продуктов и услуг стала, в сущности, конкуренцией организаций, используемых форм, методов и мастерства управления. Традиции централизованной типизации всех структурных построений, жесткой формализации внутренних и внешних отношений соподчиненности, несвободы всех нижестоящих звеньев, массовое распространение и многолетнее использование организационных схем, пригодных лишь для определенных условий или чрезвычайных обстоятельств, породили стереотип консервативного мышления и организационной скованности.

**Цель**: раскрыть особенности управления организацией.

**Задачи:**

1. Раскрыть основные понятия процесса управления

2. Изучить методы, применяемые в управлении организацией

3. Рассмотреть научные подходы к управлению организацией

**1. Основные понятия процесса управления**

**Сущность процесса управления.** Выполнение функций управления всегда требует определенных затрат времени и сил, в результате которых управляемый объект приводится в заданное или желаемое состояние. Это и составляет основное содержание понятия "процесс управления". Чаще всего под ним понимается определенная совокупность управленческих действий, которые логично связываются друг с другом, чтобы обеспечить достижение поставленных целей путем преобразования ресурсов на "входе" в продукцию или услуги на "выходе" системы.

В этом определении подчеркивается целенаправленный характер процесса, осуществляемого аппаратом управления организации, а также его связь с функциями, целями и необходимыми для их реализации ресурсами. Наряду с этим в литературе широко используется и другое определение процесса управления, в котором в качестве его ключевого момента рассматриваются не функции, а управленческое решение, на разработку, принятие и выполнение которого направляются усилия и организационная деятельность профессиональных управляющих. Процесс управления представляется как совокупность циклических действий, связанных с выявлением проблем, поиском и организацией выполнения принятых решений. Схематически этот подход отражен на рис. 1 (см. Приложение 1), где производственный процесс представлен в виде "черного ящика" с "входами" и "выходами", а управленческий процесс рассматривается в составе трех блоков: М — моделирование состояния объекта управления на основании поступающей от него информации; Р — разработка и принятие управленческих решений; В — организация выполнения принятых решений. Последний блок по информационным каналам связан с "входом" производственного процесса и таким образом обеспечивает изменения, запланированные системой управления.

Между этими двумя подходами к определению сущности процесса управления нет противоречий, они дополняют друг друга, образуя непрерывность циклически повторяющихся процессов принятия решений, связанных с выполнением управленческих функций. В процессе выполнения функций управления менеджерам приходится принимать большое количество решений, осуществляя планирование, организуя работу, мотивируя людей, занятых в организации, контролируя и координируя все происходящие в ней процессы.

Начальный импульс процессу принятия решений задает информация о состоянии контролируемых параметров управляемого объекта, а воздействие осуществляется после выработки и принятия соответствующего решения, которое в виде той или иной информации (команды, приказа, распоряжения, плана и т.д.) подается на "вход" управляемого объекта. Процесс принятия управленческих решений носит циклический характер, начинается с обнаружения несоответствия параметров плановым заданиям или нормативам и заканчивается принятием и реализацией решений, которые должны\* это несоответствие ликвидировать. В центре этой циклически осуществляемой деятельности находятся три элемента процесса: проблема или неиспользованная возможность, решение и люди, участвующие в процессе на всех его этапах [1, c. 12].

**Проблема и возможность.** Под проблемой понимается несоответствие фактического состояния управляемого объекта (например, производства продукции) желаемому или заданному (запланированному). Именно в связи с отклонением от плановых (или нормативных) состояний, которое отмечается в определенный момент времени или прогнозируется на будущее, и возникают чаще всего проблемы в организациях. Но их источником может быть и изменение самих целей или нормативов. Например, если в результате анализа информации о продажах изделия руководство предприятия принимает решение о снятии его с производства и о переключении на другой вид продукции, это может радикально изменить целевые установки всех подразделений, связанных с данными видами продукции. Менеджеры должны заново составить планы, найти и перераспределить ресурсы, организовать обучение персонала и т.д.

Когда мы говорим о возможностях, выявленных в результате анализа сложившейся или прогнозируемой ситуации, то имеем в виду появление шансов, на базе использования которых можно достичь лучших результатов по сравнению с текущими или запланированными. Этими шансами-возможностями никогда не следует пренебрегать, а их обнаружение должно всячески поощряться в организации. С точки зрения процесса принятия решений между проблемой и возможностью нет принципиальной разницы, так как теоретически любая неиспользованная организацией возможность положительных для себя изменений может рассматриваться как проблема, которую надо обязательно решать. В то же время нельзя не учитывать различие между ними. Прежде всего оно состоит в том, что проблема чаще всего отражает отклонение от четко поставленной цели, тогда как возможность ориентирована на будущее и нередко предполагает так называемый "открытый результат". В дальнейшем тексте мы будем использовать понятие проблемы в ее расширенном содержании с учетом специфики проблем и возможностей.

Совокупность факторов и условий, вызывающих появление той или иной проблемы или возможности, называется ситуацией, а рассмотрение проблемы или возможности с учетом воздействующих на нее ситуационных факторов позволяет описать проблемную ситуацию. Описание проблемной ситуации, как правило, содержит две части: характеристику самой проблемы (места и времени ее возникновения, сущности и содержания, границ распространения ее воздействия на работу организации или ее частей) и ситуационные факторы, приведшие к появлению проблемы (они могут быть внешними и внутренними по отношению к организации).

Анализ ситуационных факторов позволяет рассмотреть проблему в связи с вызвавшими ее событиями и изменениями во внутренней и внешней среде организации и начать поиск решения [5, c. 177-178].

**Решение.** Управленческое решение — это концентрированное выражение процесса управления на его заключительной стадии. Оно выступает как своеобразная формула управленческого воздействия на управляемый объект и таким образом предопределяет действия, необходимые для проведения изменений в его состоянии.

Решения должны отвечать определенным требованиям. Главные среди них — это обоснованность, четкость формулировок, реальная осуществимость, своевременность, экономичность (определяемая по размерам затрат), эффективность (как степень достижения поставленных целей в сопоставлении с затратами ресурсов). Как правило, решения должны приниматься там, где возникает проблемная ситуация; для этого менеджеров соответствующего уровня необходимо наделить полномочиями и возложить на них ответственность за состояние дел на управляемом объекте. Очень важным условием положительного воздействия решения на работу организации является его согласованность с ранее принятыми решениями как по вертикали, так и по горизонтали управления (если, конечно, очередное решение не направлено на кардинальное изменение всей политики развития).

В организациях принимается большое количество самых разнообразных решений, различающихся между собой по содержанию, срокам действия и разработки, направленности и масштабам воздействия, уровню принятия, информационной обеспеченности и т.д. Их классификация позволяет выделить классы или виды решений, требующих различного подхода к организации процесса управления и методам принятия решений, а также неодинаковых по затратам времени и других ресурсов (табл. 1, см. Приложение 1).

С этих позиций рассмотрим два первых класса решений (см. табл. 1. Приложение 1). Группировка решений на высоко- и слабоструктурированные позволяет более эффективно организовать процесс путем разработки разных подходов и действий, обеспечивающих движение к поставленным целям. Решения в высокой степени структурированные известны также как программируемые. Они являются результатом реализации определенной последовательности действий или шагов (подобных тем, которые предпринимаются при решении математического уравнения). При этом число альтернатив ограничено и выбор делается в пределах направлений, заданных организацией, а также с учетом нормативов, стандартов, правил и т.д. В качестве примера можно привести задачу определения числа руководителей при заданной норме управляемости. Выделение класса программируемых решений позволяет разрабатывать стандартные процедуры принятия решений под ситуации, повторяющиеся с определенной регулярностью.

Саабоструктурированные решения (непрограммируемые) принимаются в ситуациях, отличающихся новизной, внутренней неструктурированностью, неполнотой и недостоверностью информации, многообразием и сложностью влияния различных факторов. Это не позволяет находить решение путем построения адекватных математических моделей, и основную роль в поиске играют человек и его способность разрабатывать соответствующую процедуру, ведущую к выполнению задачи. Слабоструктурированными являются решения, связанные с определением целей и формулировкой стратегии развития организации, с изменением ее структуры, с прогнозами работы на новых рынках и т.п. Количество таких решений увеличивается по мере роста масштабов и сложности организации; к такому же результату приводят современные тенденции к глобализации экономики, так как ее прямым следствием становится рост числа связей между организациями, большая динамичность как внешней, так и внутренней среды организации. В то же время современные разработки в области исследования операций, развитие информационной технологии и компьютеризация позволяют значительно повысить долю программируемых решений, которые характеризуются большей точностью и в ряде случаев требуют меньших затрат времени и других ресурсов.

Между двумя видами решений — слабо- и высокоструктурированными — находится множество их комбинаций, и именно оно является реальностью, в которой принимаются управленческие решения. Программируемость решений повышается по мере продвижения сверху вниз по вертикали управления. Поэтому высшему звену управления приходится иметь дело в основном со слабоструктурированными решениями, на среднем уровне характер возникающих проблем требует принятия как программируемых, так и непрограммируемых решений (при этом надо отметить, что автоматизация труда в этом звене сопровождается ростом удельного веса решений, характеризующихся большей структурированностью), в низовом звене преобладают решения, принятие которых осуществляется чаще всего по заранее разработанным правилам и процедурам [6, c. 51-53].

**Участники процесса принятия решений.** Важным элементом процесса управления являются люди, принимающие в нем участие. Вообще-то, практически каждый член организации регулярно принимает множество самых разнообразных решений, делая выбор между возможными вариантами своих действий. Несомненно, что большая часть этих решений принимается чисто рефлекторно, часто без глубокого обдумывания и без больших затрат времени. В то же время менеджерам и руководителям приходится принимать и такие решения, которые имеют огромное значение для работы всей организации и требуют немалых ресурсов как для разработки, так и для реализации.

Лица, принимающие управленческие решения, являются субъектами решения. Это могут быть как отдельные менеджеры, так и группы работников, которые имеют полномочия для принятия решений. В первом случае говорят об индивидуально принимаемых решениях, во втором —.о групповом или коллективном. Каждый из них имеет свои преимущества и недостатки.

Для индивидуальных решений, принимаемых отдельным субъектом, характерен более высокий уровень творчества; в них нередко реализуется много новых идей и предложений. Как правило, такие решения требуют меньше времени, так как не связаны с необходимостью их согласования на промежуточных этапах. Правда, это не относится к решению таких проблем, в процессе разработки которых приходится затрачивать много времени для сбора и анализа необходимой информации.

Индивидуальные решения чаще, чем групповые, оказываются неверными, в них значительно больший риск ошибок; не в последнюю очередь это связано с тем, что проблемы организаций становятся все более сложными и требуют многоаспектного рассмотрения, а следовательно, и разнообразных, нередко специализированных знаний. Именно поэтому в настоящее время все возрастающее количество управленческих решений принимается на основе обсуждения, путем привлечения специалистов разного профиля или создания специальных групп (комиссий, комитетов, временных рабочих групп и т.д.).

Групповое принятие решений имеет ряд преимуществ по сравнению с индивидуальным. Это прежде всего более полное информационное обеспечение процесса принятия решений, являющееся следствием привлечения лиц, обладающих разными знаниями в отношении решаемой проблемы. Участники группы как бы дополняют знания друг друга, создавая более полную картину как в описании проблемной ситуации, так и в путях ее возможного решения. Очень важен также сам факт создания группы для принятия решений, имеющих жизненно важное значение для организации. Участие в работе группы усиливает ответственность и мотивацию каждого ее члена, а результаты групповой работы обычно лучше воспринимаются коллективом организации по сравнению с индивидуальными решениями. Это повышает вовлеченность работающих в процесс реализации решения, которое рассматривается уже не как спущенное "сверху", а коллективное, принятое с учетом мнения членов организации. Групповой подход к принятию решений обеспечивает более высокую обоснованность и меньший процент ошибок, чему способствует сам механизм работы групп (взаимная корректировка решений в процессе групповой работы, создание атмосферы сотрудничества и соревновательности, взаимодействие между членами группы), а также многовариантность разработок.

Однако у группового принятия решений есть и отрицательные стороны. Это прежде всего более высокие затраты времени из-за необходимости формирования группы, ее ознакомления с проблемой и создания условий для нормального и эффективного взаимодействия членов группы. Согласование различных взглядов на проблему и пути ее решения также требует времени, дефицит которого, как правило, остро ощущается в процессе управления. Чем больше размер группы, тем больше времени уходит на координацию, а следовательно, увеличивается время выработки решения (существует мнение, что наиболее эффективно работают группы из пяти, максимум семи членов). Отрицательным фактором является и то, что групповые решения нередко принимаются под давлением большинства или людей, занимающих высокие посты в организации, а это снижает творческий потенциал остальных участников группы. В группе обычно отсутствует четкая ответственность за принятие окончательного решения, и именно поэтому так трудно отыскать автора неверного решения при его коллективной разработке [5, c. 192-193].

**2. Методы управления организацией**

В процессе управления используется множество разнообразных способов, подходов и приемов, позволяющих упорядочить, целе-направить и эффективно организовать выполнение функций, этапов, процедур и операций, необходимых для принятия решений. В совокупности они выступают как методы управления, под которыми понимаются способы осуществления управленческой деятельности, применяемые для постановки и достижения ее целей.

Методы занимают особое место в управлении, так как на их базе происходит взаимное обогащение его теории и практики. Действительно, отвечая на вопрос, как выполнять ту или иную управленческую работу, методы позволяют сформировать систему правил, приемов и подходов, сокращающих затраты времени и других ресурсов на целеполагание и целереализацию. Одновременно с этим использование системы методов при изучении новых проблем управления позволяет увеличивать знание об управлении и о закономерностях протекающих в нем процессов и явлений, способствуя развитию теории управления.

**Общенаучные методы.** Основу системы методов, используемых в управлении, составляет общенаучная методология, предусматривающая системный и комплексный подходы к решению проблем, а также применение таких методов, как моделирование, экспериментирование, конкретно-исторический подход, экономико-математические и социологические измерения и т.д. Специфика управления как вида деятельности оказывает существенное влияние на формы, масштабы и результативность применения общенаучных методов. К ним относятся: системный подход, комплексный, моделирование, экономико-математические, экспериментирование, конкретно-исторический подход, социологических исследований.

Общенаучная методология составляет фундамент, на котором строится сложное здание арсенала методов управления. Подходы, способы, приемы, с помощью которых осуществляются различные виды управленческих работ, носят название конкретных, или специфических, методов. Они характеризуются большим разнообразием, отражая множественность, различную сложность и состав управленческих задач, решаемых менеджментом.

**Конкретные методы.** Классификация конкретных методов осуществляется по трем основным направлениям, позволяющим выделить методы: управления функциональными подсистемами; выполнения функций управления; принятия управленческих решений.

При определении состава и выборе методов управления руководители и специалисты чаще всего пользуются комбинацией методов, в наибольшей мере отвечающей особенностям задач, а также устанавливают те сферы методической работы, которые не обеспечены научными подходами к принятию решений. В связи с тем, что многие виды управленческой деятельности периодически повторяются (особенно в области планирования и контроля) и способы их решения известны, разработка новых методов охватывает лишь часть необходимого методического инструментария. Это создает реальные условия для экономии времени и средств, которые приходится затрачивать менеджерам, решая управленческие проблемы [6, c. 62-73].

**3. Научные подходы к управлению организациями**

За последние семь тысячелетий систематизация знаний и опыта в области управления прошла путь от регистрации фактов и признания необходимости планирования (Древний Египет) до понимания целесообразности совместной экономической деятельности людей, основанной на свободе, равенстве и братстве.

Специфической моделью предполагаемой деятельности человека, обобщающей многовековой опыт, является модель, предложенная Д. Мак-Грегором в начале 1960-х гг. (так называемые теории "Х" и "Y"). Сторонники теории "X" считали, что нормальному человеку присуща неприязнь к труду; человек ленив по своей природе и его необходимо принуждать к труду; человек желает, чтобы им управляли, и избегает ответственности. Сторонники же теории "Y" исходили из противоположных убеждений: человек по натуре — творец, и затраты физических усилий для него так естественны, как игра или отдых; нормальный человек ищет ответственности; угроза наказания — не единственный стимул для достижения поставленной цели. Теория "Y" ориентирована на творческую активность человека [1, c. 22].

Таким образом, отличительными чертами теории "X" являются следующие показатели:

* выделение задач управления в самостоятельный класс задач;
* детальные предписания выполнения работниками операций;
* оценка качества выполнения задач путем сравнения достигнутых результатов с эталонами;
* использование персональных поощрений и наказаний.

В этой системе управления важное значение имеет рационализация деятельности, основанная на выработке нормативов, разрабатываемых аппаратом управления. Его цель постепенно расходится с целями непосредственного производства, что приводит к негативным последствиям:

* растут непроизводительные расходы;
* в сложных технологических процессах и динамичных средах аппарат не справляется со своей задачей;
* мотивируется исполнение функции, а не итоговая эффективность;
* реакция на изменения внешней среды замедлена.

Два десятилетия спустя У. Оучи, как бы подыгрывая Мак-Грегору, выдвинул теорию "Z". В соответствии с ней к работникам организации следует относиться как к наиболее важному ресурсу развития организации, как к высшей ее ценности. Теория "Z" отражает необходимость соучастия каждого работника в процессе управления организацией, и при этом коллективное творчество благотворно сказывается на качестве управления. Отпадает необходимость в содержании громоздкого бюрократического аппарата [3, c. 82].

Ценности организации, по мнению А.И. Пригожина, в наибольшей степени связаны с управляемостью, инновационностью и клиентной ориентацией [4, c. 88]. Управляемость в данном случае рассматривается как мера в соотношении между управляющей и управляемой частями организации в части той степени контроля, которую первая из них может распространять на вторую. Инновационность представляет собой способность организации принимать новые решения существующих задач и осуществлять их реализацию. Клиентная ориентация организации заключается в ее соответствии тем ожиданиям, которые присутствуют во внешней среде организации. Модель рассмотренной совокупности ценностей организации представлена в табл. 1, см. Приложение 2.

Если подходить аналитически к развитию системного управления организациями, то можно предложить трехфазную модель развития организаций: фаза становления предпринимательства (первопроходческая фаза, или фаза "тусовки"); фаза специализации и формирования технических подсистем организации (фаза дифференциации); фаза интеграции, объединяющая коллектив совместно работающих людей. Эволюция систем управления представлена в табл. 2, см. приложение 2.

При ином подходе к организации управления можно построить и другие модели организационного развития. Но, несмотря на разнообразие моделей, существуют устоявшиеся принципы организации. По определению, принципы являются оптимальными правилами, которые сформулировали люди [2, c. 103]. Структурная схема подобных принципов организации приведена на рис. 1, см. Приложение 2. на указанных принципах, необходимо выделить следующие направления возможных изменений организаций в будущем:

1. децентрализация управления организацией, направленная на сокращение промежуточных инстанций между лицом, принимающим решение, и исполнителем;
2. диверсификация и нововведения как способ не проиграть в конкурентной борьбе в среднесрочной перспективе;
3. стратегическая ориентация, обеспечивающая ясность целей организации в будущем и формирующая специфическую социальную (корпоративную) культуру организации;
4. использование потенциала внутреннего предпринимательства, обеспечивающего снижение издержек на проведение учета и отчетности, накладных расходов, эффективная организация информационных потоков;
5. динамичное соответствие изменениям внешней среды — гибкость и адаптивность; поддержка индивидуальности и формирование команд управления; внутренняя конкурентоспособность персонала и его диверсификация.

Существуют и другие классификации организаций и менеджмента.

**Заключение**

На основании вышеизложенного можно сделать вывод о том, что основным условием деятельности современной организации является управление. Управление представляет собой функцию специфического органа организации, которая обеспечивает направление деятельности всех без исключения элементов организации, удерживает в допустимых пределах отклонение отдельных частей и организации в целом от поставленных целей.

В процессе управления происходит замер контролируемых параметров в структурных единицах организации, сравнение их с существующими нормами и целями организации, а затем осуществляется принятие управленческого решения в целях приведения параметров в соответствие с нормой. Такая схема управления осуществляется во всех современных организациях.

Системный подход к построению управления организацией можно охарактеризовать как специфичный способ мышления и анализа проблем организации и управления ею. Согласно ему организация воспринимается как система взаимосвязанных элементов, имеющих общую цель - обеспечить свое существование и развитие в окружающей среде.

**Список литературы**

1. Лапыгин Ю.Н. Теория организаций. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 311 с.
2. Менар К. Экономика организаций. Под ред. А.Г. Худокормова. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 450 с.
3. Поппер М.Э. Конкуренция. – М.: Издательский дом "Вильямс", 2007. – 430 с.
4. Пригожин А.И. Методы развития организаций. – М.: МЦФЭР, 2003. – 353 с.
5. Смирнов Э.А.Основы теории организации. - М.: Аудит, ЮНИТИ, 2006.- 338 с.
6. Управление организацией. Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Соломатина. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 736 с.