ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ

ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

КАМСКАЯ ГОСУДАРСТВЕННАЯ

ИНЖЕНЕРНО-ЭКОНОМИЧЕСКАЯ АКАДЕМИЯ

КАФЕДРА «МАРКЕТИНГ И МЕНЕДЖМЕНТ»

Теория организации

Методические указания к практическим занятиям

для специальности 080507 «Менеджмент организации»

080504 «Государственное и муниципальное управление»

Набережные Челны 2010 г.

Теория организации. Методические указания к практическим занятиям для специальности 080507 «Менеджмент организации», 080504 «Государственное и муниципальное управление» Составитель – Андриевский А.А. – Набережные Челны, ИНЭКА, 2010. – 55 с.

Рецензент: д. э. н., проф. Тёмный Ю.В.

Печатается в соответствии с решением научно-методического совета Камской государственной инженерно-экономической академии.

© Андриевский А.А.

© Камская государственная инженерно-экономическая академия, 2010.

Методические указания по дисциплине «Теория организации» разработаны на основе Государственного образовательного стандарта, методических разработок, подготовленных в ГУУ им. С. Орджоникидзе (г. Москва). Данные методические указания должны помочь студентам дневной и заочно - вечерней форм обучения ознакомиться с основными понятиями курса, соотнести теоретический материал с проблемами сегодняшнего российского общества.

Тема 1. Сущность и основные признаки организации

Слово «организация» чаще всего используется нами в трех значениях:

Под «организацией» подразумевается учреждение, социальный институт. Например, словом «организация» обозначают воинский полк, школу, правительство России, налоговую инспекцию города и т.д.

Словом «организация» обозначают процесс упорядочивания определенной совокупности элементов. Примером этому может быть: организация летнего отдыха детей, организация деятельности нового правительства, организация наблюдения за объектом.

Словом «организация» также обозначается результат деятельности по упорядочиванию, организовыванию. В этом случае обязательно сравнивается один предмет или явление с другим. Например, говорится о том, что организация в этой школе выше, чем в других или организация военной подготовки в данной воинской части ниже, чем в тех, что были проверенны ранее.

В дальнейшем мы будем использовать слово «организация» в первом его значении. Уточнив исходное понятие, мы можем дать ему определение. «Организация - это социальный институт, ориентированный на достижение наиболее значимых для членов организации целей». Перечислим стандартные характерные черты практически любой организации:

Наличие границ. Под границами подразумевается точки соприкосновения организации с внешней средой. У определенных организаций границы жестко фиксированы (например, граница военного городка или граница государства) У других организаций границы размыты. Например, граница профсоюза, партии.

Структурированность. Всякая организация представляет собою систему и состоит из элементов. В качестве таких элементов могут быть названы бригады, отделы, роты, министерства и т.п.

Главным структурным элементом организации является коллектив (или социальная составляющая организации). Кроме коллектива обязательными составными элементами любой организации являются:

1. материально-техническая составляющая;
2. документальная составляющая;
3. финансовая составляющая;
4. нормативная составляющая.

Всякой организации свойственно наличие системы управления.

Для любой организации характерна иерархичность ее построения.

Синергетический эффект. Под синергетическим эффектом имеется в виду результат взаимодействия людей, входящих в организацию. Синергетический эффект может быть положительным либо отрицательным. Под положительным синергетическим эффектом имеется в виду такой результат взаимодействия, когда возможности организации больше суммы индивидуальных возможностей членов организации. Под отрицательным синергетическим эффектом имеется в виду такой результат взаимодействия, когда возможности организации меньше суммы индивидуальных возможностей членов организации. Причины синергетического эффекта могут быть объективными и субъективными. Положительный синергетический эффект является следствием взаимопонимания, поддержки, доверия между членами коллектива, высокого профессионализма руководителей и подчиненных. Отрицательный синергетический эффект является следствием конфликтов, несогласованности, непрофессионализма работников. Любая организация стремиться к максимально высокому уровню положительного синергетического эффекта.

Система целей. Во всякой организации можно выделить следующие группы целей:

а) индивидуальные цели (например, получение заработной платы);

б) общеорганизационные цели (производство и реализация автомобилей);

г) общественные цели (удовлетворение потребностей населения).

Желательно, чтобы группы целей дополняли друг друга, были согласованы. Согласованность целей означает, что достижение одной группы целей создает условия для достижения другой группы целей. В реальной действительности группы целей могут противоречить друг другу. Примером этого может быть доминирование (преобладание) одних групп целей над другими. Достаточно часто общеорганизационные цели доминируют над общественными целями (примером этому могут служить предприятия, вывозящие за рубеж природные ресурсы и не вкладывающие получаемые финансовые средства в отечественную экономическую систему). Распространенной является ситуация, когда общественная группа целей доминирует над общеорганизационной и индивидуальной группами целей (примером тому служит колхозное движение в СССР в 30-50 годы).

В процессе управленческой деятельности основные признаки организации должны быть в поле внимания руководителя.

Контрольные вопросы и задания по теме

1. В каком значении может использоваться понятие «организация «?

2. Дайте определение понятия «организация «

3. Перечислите основные организации?

4. Что имеется в виду под границами организации?

5. В чём отличие понятий « организация « и « коллектив «?

6. В чём отличие основных групп целей, существующих в организации?

7. Что имеется в виду под синергетическим эффектом в организации?

8. Является ли широко распространённой ситуация доминирования индивидуальных целей над общеорганизационными целями.

9. Как проявляется каждый из названных признаков в вашей организации?

10. Каковы основные структурные элементы вашей организации?

12. В какой степени согласованны (рассогласованны) основные группы целей вашей организации?

13. Каковы основные проблемы управления известной вам организации?

14. Каковы проблемы иерархии известной вам организации?

15. Приведите реальный, развёрнутый, соответствующий вашему жизненному опыту пример максимально высокого уровня положительного синергетического эффекта в организации.

16. Приведите реальный, развёрнутый, соответствующий вашему жизненному опыту пример максимально высокого уровня отрицательного синергетического эффекта в организации.

Тема 2. Развитие теории организации

Теория организации представляет собою систематизированное отражение в сознании людей практики функционирования организаций. Теория организации включает в себя проверенные знания, гипотезы, методы исследования и т.п.

Выделение теории организации в самостоятельную научную дисциплину произошло только в 19 веке. До этого накопление знаний об организациях происходило в рамках философии, правовой науки, социологии. Первоочередное внимание уделялось таким организациям как государство, политические партии, военные организации. Современная теория организации ставит перед собой задачу изучать разные виды организаций. Но наиболее интенсивно исследуется опыт функционирования экономических организаций.

В современной теории организации существовало два основных течения (подхода к исследованию) - американское и европейское. Для американского течения был характерен утилитаризм, тесная связь с практикой. Знания об организациях были (и являются) побочным продуктом деятельности предпринимателей, консультантов. Исследования проводятся с целью улучшения состояния организации. Европейская школа исследователей (типичный ее представитель - немецкий социолог М.Вебер) не стремилась к связи с практикой. Оба эти течения влияли друг на друга. В современном мире доминирующим является американский подход к развитию теории организации.

В нашей стране наиболее интенсивно теория организации развивалась последние сто лет. Можно выделить три этапа развития теории организации в нашей стране за это время:

Первый этап охватывает 20-30 годы ХХ столетия. Органами государственной власти СССР была создана сеть научно-исследовательских учреждений (институтов труда). Эти учреждения были призваны изучать опыт эффективной деятельности отечественных и зарубежных организаций. На основе изученного материала разрабатывались рекомендации для различных отраслей народного хозяйства. Эти рекомендации носили директивный характер. Быстрое развитие страны в предвоенный период было во многом следствием усилий отечественных учёных. В период обострения политической борьбы в 30-е годы значительная часть руководителей и работников этих институтов труда были репрессированы. Сами институты перестали существовать. Этот этап можно назвать «прикладным». По своим характерным чертам он подпадает под «американский» подход развития теории организации. Также следует отметить неидеологичность этого этапа. Организационные идеи заимствовались независимо от времени и места их появления.

Второй этап развития теории организации продолжался с 50-х по начало 90-х годов двадцатого столетия. Для этого этапа было характерно:

Огромные масштабы исследовательской деятельности.

Слабая связь исследований с практикой.

Взаимодействие с зарубежной теорией организации происходило в форме критики буржуазных теорий.

Третий этап развития теории организации (с 1991 г. по настоящее время) характеризуется:

а) прекращением государственного финансирования исследований, свертыванием деятельности большинства исследовательских коллективов;

б) отсутствием частного финансирования;

в) развитие теории организации является следствием усилий, прежде всего, специалистов по управленческому консультированию.

В процессе исследовательской и управленческой деятельности учёные и руководители придерживаются определенных моделей организации. Под моделями организации имеются в виду упрощенные аналоги реальных организаций, существующие в сознании людей. Модель организации необходима для того, чтобы можно было получить новое знание об организации. Модель организации, свойственная конкретному человеку является обобщением его предыдущего жизненного опыта. А потому обладает определённой устойчивостью. С течением времени модель организации, культивируемая определённым лицом изменяется. Но это изменение не является быстрой реакцией на изменения во внешней среде.

Модель организации, свойственная конкретному человеку специфична. Но в тоже время существует значительное сходство моделей организации разных лиц. Остановимся на характерных чертах некоторых из широко распространённых моделей организации.

Социотехническая модель.

Организация рассматривается как система, состоящая из двух основных блоков - человеческой составляющей и материально-технической составляющей. Эти две составляющие организации взаимовлияют друг на друга. Для того, чтобы организация развивалась успешно, первоочередное внимание необходимо уделять её технической составляющей. Совершенствуя машины, механизмы, технологии мы вынуждаем совершенствоваться людей. Работники организации должны будут адаптироваться к новому состоянию техники. Им придется совершенствовать свои знания, умения, изменять привычки, создавать новые связи, изменить традиции и обычаи. Таким образом, прогресс техники и технологий подтягивает за собою человеческую составляющую, и вся организация выходят на новый уровень.

Модель организации как общины

Организация рассматривается, прежде всего, как объединение людей, форма жизнедеятельности. Это объединение имеет сложную структуру. Данная человеческая община находится в процессе постоянных изменений. Успех организации связан с реализацией потребностей её членов. Для того ,чтобы добиться высоких результатов деятельности организации, руководитель должен стремиться к максимальным знаниям об организации. Кроме того, руководитель должен (по возможности) быть сопричастным неформальным отношениям, существующим в организации.

Модель организации как машины.

Характерные черты данной модели. Всё в руках руководителя. Организация- механизм. Чтобы добиться максимального эффекта от организации, необходимо следовать следующим правилам.

Организацию необходимо «сконструировать». Продумать её устройство - элементы, связи, «вход», «выход», функции и т.д.

Реализовать задуманное.

Должным образом эксплуатировать организацию. Не допускать перегрузок организационного механизма. Но и не допускать «недогрузки» его.

После того, как организация отработает свой «ресурс» перестроить организацию либо ликвидировать.

Модель организации как объективной реальности

Организация является частью объективного мира. Организация, как и весь окружающий мир, может быть познана в незначительный степени. Полное рациональное управление организацией невозможно.

Руководители организации должны:

1. увеличивать свой объем знаний об организации;
2. изучать внешнюю среду и стремиться приспособиться к ней;
3. развивать у себя способность к интуитивной деятельности.

Контрольные вопросы и задания по теме

1. В чём основное назначение теории организации?

2. Как развивалась теория организации в нашей стране и за рубежом?

3. В чём особенности основных моделей организации?

4. Между какими моделями организации существует наибольшее сходство и наибольшее различие, в чём это выражается?

5. В чём причины того, что в 50 - 80 -е годы теоретические разработки в малой степени были связаны с практикой?

6. Приведите пример широко известных руководителей, которым был присущ определённый тип модели организации?

Тема 3. Классификация (типология) организаций

Под типологией (классификацией) организации имеется в виде деления совокупности организаций на определенные группы. Выделение групп позволяет изучать их более подробным образом, выявлять специфику, закономерности и т.п. Остановимся на некоторых типологиях организаций, которые существуют в настоящее время.

Одна из таких типологий принадлежит канадскому социологу и экономисту Герберту Минцбергу. По его мнению, в обществе существуют следующие основные группы организаций:

Организации предпринимательского типа.

Для организаций такого типа свойственно:

1. небольшие размеры;
2. значительная роль лидера;
3. высокая способность к обновлению;
4. неразвитость формализации деятельности;
5. неустойчивость, изменчивость иерархии.

Организации «машинного» типа. Существуют на больших предприятиях, занимающихся производством стандартной продукции. Для таких организаций характерно:

1. высокий уровень централизации власти;
2. необходимость формализации деятельности;
3. отсутствует необходимость в высоком уровне квалификации основной массы работников.

«Профессиональные» организации. Примером таких организаций являются школы, университеты, медицинские учреждения. Для них свойственны следующие черты:

1. обязателен высокий уровень квалификации профильных работников;
2. незначительная роль иерархии в обеспечении эффективной деятельности организации;
3. высокий уровень самостоятельности работников организации.

Организации «миссионерского» типа.

Имеются в виду организации, которые ставят в качестве главной цели распространения определенного мировоззрения (религиозного или светского).

Главные признаки таких организаций:

1. основным сплачивающим фактором является идеология;
2. существует высокий уровень доверия между членами организации;
3. иерархия существует, но не играет решающей роли;
4. члены такого рода организаций в значительной степени действуют автономно.

Политическая разновидность организаций.

Для таких организаций характерны следующие черты:

1. высокая степень конфликтности во взаимоотношениях членов организации;
2. противоречивость в действиях членов организации;
3. высокая степень сплоченности (основным сплачивающим фактором, способным преодолеть противоречия и конфликты, является стремление к власти).

Другая типология организаций предложена американцем Т.Парсонсом. Он выделяет следующие, наиболее значимые для общества, виды организаций:

Производящие организации.

Политические организации. Их основное назначение состоит в том, чтобы обеспечить относительную стабильность и порядок в обществе.

Интегративные организации. К этой группе относятся организации, которые призваны обеспечивать взаимодействие, достижение согласия между социальными группами (нациями, классами, возрастными группами и т.п.), преодоление социальных конфликтов. Примером такого рода организаций могут быть ООН, ОБСЕ, ЮНЕСКО и т.д.

Организации «поддержания образцов». К этой группе относятся учреждения науки, культуры, образования. Они призваны обеспечить изучение, систематизацию, передачу социального опыта (знаний, умений) в рамках одного поколения и следующим поколениям от людей.

Существует типология организаций, функционирующих на основе различных форм собственности. В нашей стране таким образом можно выделить организации, которые опираются:

1. на государственную собственность;
2. на собственность муниципальных органов власти;
3. на частную собственность;
4. на смешанную форму собственности;
5. на собственность общественных организаций.

IV. Типология организаций, осуществляющих предпринимательскую деятельность в соответствии с российским законодательством. В соответствии с законодательством Российской Федерации предпринимательские организации делятся на следующие группы:

а) коммерческие;

б) некоммерческие.

Под некоммерческими имеются в виду те организации, которые имеют своей главной целью - защиту интересов определенных социальных групп (молодёжные организации, организации ветеранов, спортивные общества, общества инвалидов и т.п.) Для решения своих задач такие организации вынуждены заниматься хозяйственной деятельностью.

К коммерческим относят те организации, которые ставят своей основной целью получение прибыли. Коммерческие организации делятся на следующие группы:

1. хозяйственные товарищества;
2. хозяйственные общества;
3. производственные кооперативы;
4. государственные и муниципальные унитарные предприятия.

Начнем характеристику с унитарных предприятий. Их главной характерной особенностью является неделимость фондов таких организаций. Собственниками унитарных предприятий являются органы государственной власти и органы местного самоуправления. Собственник обладает следующими правами:

1. создавать, реформировать, ликвидировать предприятия;
2. разрабатывать базовые документы предприятия (устав и прочее);
3. назначать руководителя;
4. получать часть прибыли предприятия.

Есть две разновидности унитарных предприятий (УП): УП на праве хозяйственного ведения и УП на праве оперативного управления.

Коллектив УП на праве хозяйственного ведения обладает значительной самостоятельностью. Работники таких предприятий самостоятельно планируют свою деятельность, имеют право создавать филиалы своей организации. УП на праве оперативного управления обладают меньшей степенью самостоятельности. Они должны получать разрешения на действия стратегического характера от собственника. В случае затруднений у УП на праве оперативного управления (задолженности перед партнерами, банками и т.п.) собственник обязан участвовать в погашении задолженностей. Если подобные затруднения появляются у УП на праве хозяйственного ведения, то собственник не несет ответственности по обязательствам предприятия.

Производственные кооперативы имеют следующие характерные черты:

1. создаются путем объединения паев (долей собственности) определенного количества лиц:
2. для того чтобы быть зарегистрированным, кооператив должен включать в себя не менее пяти членов;
3. кооперативы имеют право заниматься самой разнообразной хозяйственной деятельностью;
4. производственные кооперативы осуществляют деятельность в соответствии со своим уставом и нормативными документами, существующими в обществе (стране, регионе);
5. кооператив несет ответственность по обязательства имуществам кооператива;
6. каждый член кооператива обязан участвовать в его деятельности.

Существует две разновидности хозяйственных товариществ: полные и коммандитные. Полным называется товарищество, которое появляется путем объединения собственности нескольких лиц. Члены полного товарищества участвуют в хозяйственной деятельности товарищества. Коммандитным товариществам (товариществом на вере) называется такое объединение лиц, в которое входят как полные товарищи, так и вкладчики. Вкладчики рискуют только размерами своих вкладов, а полные товарищи рискуют также своим имуществом.

В соответствии с российским законодательством существует 3 разновидности хозяйственных обществ:

1. акционерные общества;
2. общества с ограниченной ответственностью;
3. общества с дополнительной ответственностью.

Акционерное общество (АО) чаще всего создается в таких сферах деятельности, в которых возможен высокий и устойчивый уровень прибыли. Основная часть капитала АО образуется через посредство продажи акций. Существуют АО открытого типа и закрытого типа. Особенность АО открытого типа состоит в том, что его акции могут быть проданы любому лицу, которое желает этого. Акции АО закрытого типа распространяется среда ограниченного числа лиц, чаще всего среди учредителей АО

1. Главными органами управления АО являются собрания акционеров, наблюдательный совет, правление.

Основным отличием общества с дополнительной ответственностью от общества с ограниченной ответственностью состоит в том, что члены общества с дополнительной ответственностью несут ответственность имуществом общества и личным имуществам. Члены общества с ограниченной ответственностью несут ответственность только в пределах имущества хозяйственного общества.

V. Типология организаций, участвующих в хозяйственной деятельности в условиях современного мира.

Мы характеризуем только несколько видов таких организаций, которые были широко распространены в двадцатом столетии и сохраняют своё значение в столетии новом.

Научные парки, технологические парки.

Состав научных парков и технологических парков сходен. Чаще всего в состав такого рода организации входят:

1. образовательные учреждения;
2. научно-исследовательские заведения;
3. финансовые структуры;
4. промышленные предприятия и т.п.

Отличие состоит в назначении (основной цели) этих организаций. Научные парки имеют своей основной целью организацию и проведение научных исследований. В результате исследований должен появиться новый товар, услуга, технология. Особенность технологического парка состоит в том, что необходимо продвинуть на рынок уже имеющиеся товары, услуги, технологии. С этой целью технопарки организуют рекламные компании, выставки, осуществляют поиск потенциальных партнеров и т.п.

Консорциум

Такая организация представляет собою объединение разнообразных предприятий, ставящих своей целью реализацию важного для членов консорциума проекта. Характерная особенность консорциума состоит в ограниченности возможностей каждого из его членов. Участники консорциума объединяют свой финансовый, технологический, производственный, научный потенциал для того, чтобы стало возможным решение задачи. Характерная особенность консорциума состоит в ограниченности возможностей каждого из членов объединения. Они объединяют свой финансовый, технологический, производственный, научный потенциал для того, чтобы возможным стало решение задачи. Примером консорциума является МКС (международная космическая станция), международный консорциум спутниковой связи.

Концерн

Объединение организаций, чаще всего связанных технологической цепочкой. Примером может служить объединение предприятий, занимающихся добычей (нефти, газа, руд, металлов), переработкой сырья, транспортировкой продукта, реализацией этого продукта. Создание концерна позволяет его членам занять господствующее положение в определенной сфере экономики.

Конгломерат

Это объединение организаций самого разного профиля. Конгломерат может заниматься финансовой деятельностью, научными разработками, шоу-бизнесом, рекламой и т.п. Основной принцип вхождения организации в конгломерат является возможность высоких прибылей. Чаще всего во главе конгломерата стоит один человек либо сплоченная группа, которые обладают свободными финансовыми средствами. Эти средства позволяют быстро покупать предприятия, обладающие перспективным товаром или технологией и освобождаться от тех предприятий, доходность которых упала. Появление этого вида организаций связано с особенностями второй половины ХХ века, а точнее с ростом нестабильности среды, в которой действуют субъекты экономических отношений.

Холдинг

Под холдингами имеются в виду организации, главной целью которых являются скупка контрольных пакетов акций других организаций. Таким образом, у холдинга появляется возможность определять направление развития зависимых организаций. Существует два основных вида холдингов: чистые холдинги и смешанные холдинги. Чистыми называются те холдинги, которые занимаются только финансовой деятельностью. Смешанные холдинги кроме финансовой деятельности могут активно заниматься и другими видами предпринимательской деятельности. Существуют так называемые холдинги-рантье. Такого рода организации скупают контрольные пакеты акций других организаций, а через определенный промежуток времени (когда цены на акции поднимутся) перепродают их.

Венчурная фирма

Основной отличительной особенностью венчурных фирм является значительный риск, на который идут участники. В состав венчурной фирмы (а это объединение носит временный характер) входят самые разнообразные организации: финансовые, научно-исследовательские, производственные и т.п. Обязательным участником венчурной фирмы является страховая компания, так как положительный исход проекта не гарантирован. Существует статистика деятельности венчурных фирм. В 40% случаев участники венчурного проекта несут убытки, в 30% случаев - получают незначительную прибыль. Но 30% случаев прибыль превышает вложения в 30-200 раз.

Корпорации

Это иное название акционерных обществ. Корпорации можно определить как объединения, защищающие интересы определенной группы людей. Акционерные общества (корпорации) получили широкое распространение, начиная со второй половины ХIХ века. АО обладают очень высокой устойчивостью. Устойчивость АО связана со значительной социальной поддержкой их деятельности. В существовании корпораций заинтересованы:

1. предприниматели, потому что эта форма организации позволяет привлекать средства, имеющиеся у населения;
2. относительно обеспеченная часть населения, которая может вложить свои средства и получать дивиденды.

В условиях ХХ века появилась разновидность этой организации - транснациональные корпорации (ТНК). Транснациональные корпорации зарегистрированы в определённой стране и имеют множество филиалов в других странах. В условиях современного мира ТНК играют огромную экономическую и политическую роль. Под их контролем находятся целые государства. В рамках мировой экономической системы ТНК является решающей силой, определяющей направление мирового экономического развития. О потенциале ТНК можно судить по следующим показателям:

1. в настоящее время существует 37 тыс. ТНК. Им принадлежит 200 тыс. филиалов;
2. ТНК владеют 1/3 мировых производственных фондов;
3. ТНК осуществляют производство 40% общемирового продукта;
4. ТНК осуществляют 50% внешнеторгового оборота;
5. ТНК контролирует 80% торговли высокими технологиями;
6. ТНК осуществляют 90% вывоза капитала.

Синдикат.

Синдикат представляет собою объединение нескольких организаций (предприятий), работающих в одной отрасли. Объединение в союз позволяет занять господствующее положение в этой отрасли. Члены синдиката сохраняют полную самостоятельность во всех сферах, кроме коммерческой. Для того чтобы добиться контроля над ситуацией в отрасли, члены синдиката создают единую структуру - сбытовую контору. Назначение сбытовой конторы:

1. она скупает продукцию членов синдиката по единой цене;
2. осуществляет сбор заказов на продукцию членов синдиката;
3. распределяет заказы согласно установленным квотам (долям)

Согласованная политика членов синдиката позволяет им закупать необходимое сырье и полуфабрикаты по максимально низким ценам и реализовать свою продукцию по максимально высоким ценам. Члены синдиката держат под контролем деятельность других организаций, действующих в отрасли. Если предприятия- «аутсайдеры» пытаются нарушить порядок, установленный синдикатом, то нарушителя подвергают санкциям (подводят под разорение, поглощают и т.п.)

Внутри синдиката существует «зародыш» его развала - конкурентная борьба за квоты.

Картель.

Картель как форма организации имеет значительное сходство с синдикатом. Это сходство состоит в том, что в картель входят предприятия одной отрасли и объединение позволяет занять господствующее положение в отрасли. Отличие картеля от синдиката:

1. члены синдиката сохраняют полную самостоятельность;
2. они неформальным образом договариваются по наиболее значимым проблемам (единые цены на продукцию, размеры квот, условия найма рабочей силы, разграничения рынков сбыта и т.п.)
3. в случае нарушения соглашения кем-то из членов картеля нарушивший платит штраф в картельную кассу для того, чтобы хотя бы частично компенсировать ущерб, нанесенный другим членам картеля. Классическим примером картельного соглашения является ОПЕК (организация стран экспортеров нефти).

Вопросы и задания по теме:

1. Каково основное назначение типологий организации?

2. В чём особенность типологии Г. Минцберга?

3. Каковы особенности типологии Т. Парсонса?

4. Что имеется в виду под некоммерческими организациями в соответствии с российским законодательством?

5. В чём отличительные особенности акционерных обществ, обществ с ограниченной ответственностью, обществ с дополнительной ответственностью?

6. Чем отличаются полные товарищества от коммандитных товариществ?

7. Перечислите отличительные особенности унитарных предприятий на праве хозяйственного ведения в сравнении с унитарными предприятиями на праве оперативного управления?

8. В чём сходство и различие между синдикатом и картелем?

9. Перечислите главные характерные черты концернов и конгломератов?

10. Каковы главные характерные особенности консорциумов?

11. В чём состоит главное назначение научных и технологических парков?

12. Какую роль в условиях современного мира играют ТНК?

14. Какие виды хозяйственных организаций наиболее эффективны в условиях современной России, какие формы организаций наиболее перспективны?

Тема 4. Иерархия в организации

Иерархия является обязательной характерной чертой практически любой организации. Возможно следующее определение исходного понятия. Под иерархией имеется в виду разделение организации на определенные уровни; работники, находящиеся на различных иерархических уровнях отличаются друг друга по их месту в системе властных отношений. Основные предназначение иерархии состоит в том, чтобы обеспечить достижения наиболее значимых для организации целей с наименьшей затратой сил.

У иерархии существует ряд универсальных признаков:

1. Централизация власти.

2. Односторонняя личная зависимость.

3. Безличные нормы.

Дадим пояснения каждому из признаков.

Под централизацией власти имеется в виду сосредоточение властных полномочий в руках одного либо ограниченного числа лиц. Централизация власти позволяет выбрать один из многих возможных направлений деятельности и придерживаться избранного направления. Если бы в организации отсутствовала централизация власти, то это привело бы к значительному падению эффективности данной организации. Отсутствие централизации власти означало бы, что каждый из работников организации должен самостоятельно:

- определять цели своей деятельности;

- согласовывать свои действия с действиями других;

- обеспечивать свою деятельность необходимыми ресурсами.

Все перечисленное привело бы к значительным потерям времени, конфликтам, большим непроизводительным затратам.

Рассмотрим второй признак иерархии - "одностороннюю личную зависимость". Под односторонней личной зависимостью имеется в виду следующее: для нормального функционирования организации необходимо, чтобы подчиненные выполняли распоряжения руководителей независимо от личного отношения к этим распоряжениям. Если это правило не будет исполняться, то усилия руководителей не будут дополнены возможностями подчиненных, и цели организации не будут достигнуты. (Пример: воинское подразделение в боевых условиях будет либо рассеяно противником, либо погибнет, если не будет выполнять приказы командира).

Под "безналичными норами" имеются в виду правила, существующие в этой организации и в обществе и регулирующие взаимоотношения между начальниками и подчиненными. Эти нормы призваны обеспечить наибольшую слаженность в действиях и недопущение таких действий, которые опасны для организации. Примером безличных норм могут быть уставы организаций, законы и т.п.

Иерархия в организации не является чем-то стабильным и неизменным. Она претерпевает изменения исходя из них задач, которые возникают перед организацией. Иерархия может существовать в различных формах. Многие из этих форм могут присутствовать в организации одновременно. По степени распространенности можно назвать следующие формы иерархии:

1. Вертикальная иерархия. Классическим примером ее служит система королевской власти в обществе. Власть в этом случае распространяется сверху вниз. Особенностью вертикальной иерархии является:

- однозначный статус тех лиц, которые находятся на вершине и в основании иерархии;

- двузначный статус тех, кто находится на промежуточных иерархических уровнях. Вертикальная иерархия может утратить эффективность. И тогда возникает потребность в других формах иерархии.

2. Перевернутая иерархия. Диаметральная противоположность вертикальной иерархии. В данном случае те лица, которые в обычных условиях являются подчинёнными, принимают решения, обязательные для исполнения со стороны руководства организации. Пример: на предприятии объявляется забастовка, персонал выдвигает требования. Если руководство эти требования выполняет, то это будет свидетельством «перевернутости» иерархии. Данная форма иерархии не может быть долговременной, а выступает как дополнение к вертикальной иерархии. С течением времени вновь возникает вертикальная иерархическая пирамида.

3. Иерархия с «изменяющейся геометрией». Представляет собою устойчивый процесс смены форм иерархии (чаще всего вертикальной и перевернутой) в соответствии с изменившимися обстоятельствами. Пример: на предприятии предусмотрена выборность высшего руководства. До выборов функционирует вертикальная иерархия. В период выборов рядовые сотрудники организации превращаются в лица, принимающие основные решения. А руководство организации обязано эти решения выполнять. То есть иерархия переворачивается. После выборов происходит возврат к вертикальной иерархии и т.д.

4. «Горизонтальная» иерархия служит дополнением вертикальной иерархии. Предполагается, что возникают отношения властвования и подчинения между лицами либо подразделениями, которые находятся на одном вертикально-иерархическом уровне. Наиболее известным примером этого является взаимодействие определенных служб на уровне района (или города). Санэпидстанция, пожарная охрана, прокуратура являются частью иерархии города, республики, федерации. Они расположены на одном иерархическом уровне. Но в определенных ситуациях (например, при нарушении правил пожарной безопасности), пожарная охрана имеет право принимать решения, обязательные для исполнения со стороны прокуратуры. Таким же образом может действовать прокуратуры в отношении пожарной охраны, санэпидстанции и др.

В заключении необходимо отметить, что чем больше форм иерархии существуют к конкретной организации, тем в большей степени она способна удачно реагировать на изменчивость во внешней среде.

Вопросы и задания по теме

1. Какое определение понятия «иерархия» вы можете дать?

2. Приведите примеры, подтверждающие необходимость централизации власти в организации.

4. Возможна ли эффективная деятельность организации без централизации власти либо при минимальном уровне централизации власти? Если нет, то почему? Если да, то при каких условиях?

5. Является ли название второго признака иерархии ("односторонняя личная зависимость") достаточно точно отражающим реальность, либо возможна более точная формулировка?

6. Каково назначение "безличных норм" как признака иерархии?

7. В какой степени для вашей (известной вам) организации характерны основные разновидности иерархии?

8. Какие формы иерархии характерны для нашего учебного процесса?

9. Приведите реальные примеры, иллюстрирующие основные разновидности иерархии.

Тема 5. Управление в организации

Возможно следующее определение понятия «управление». Управление- деятельность по согласовыванию усилий членов организации в процессе достижения целей. Управление является системой. Состав этой системы можно воспроизвести различным образом.

1 вариант. Система управления включает в себя следующие элементы:

1. разработка управленческого решения;
2. стимулирование, обеспечивающее заинтересованность персонала;
3. контроль;
4. оценка степени выполнения решения.

2 вариант. В систему управления входит:

1. управленческая деятельность руководителей высшего звена;
2. управленческая деятельность руководителей среднего звена:
3. управленческая деятельность руководителей низшего звена:

3 вариант. Система управления состоит из следующих частей:

1. управленческая деятельность в связи с долгосрочными проблемами;
2. управленческая деятельность в связи со среднесрочными проблемами;
3. управленческая деятельность в связи с краткосрочными проблемами.

4 вариант. Он предлагается А.И.Пригожиным в книге «Современная социология организации». По мнению Пригожина в качестве основных элементов системы управления можно рассматривать:

1. целевое управленческое воздействие;
2. организационный порядок;
3. самоорганизацию.

Под целевым управлением воздействием ( ц.у.в.) имеется в виду деятельность руководителей. Для обозначения этого элемента системы управления Пригожин использует и другой термин - «живой управленческий труд». Существует две основные разновидности целевого управленческого воздействия: внешняя и внутренняя. Под внешней разновидностью ц.у.в. имеется в виду такой вариант взаимодействия субъекта и объекта управления, когда субъект управления находится вне объекта управления (субъект управления не находится в постоянном и непосредственном взаимодействии с объектом управления). Примером этому может быть взаимоотношения между Генеральным штабом и действующей армией в период Великой Отечественной войны.

Внутренняя разновидность ц.у.в. подразумевает, что субъект управления находится внутри объекта управления (субъект управления находится в постоянном и непосредственном взаимодействии с объектом управления). Примером этого может быть управленческая деятельность бригадира, командира взвода, мастера и т.п. Каждая из названных разновидностей ц.у.в. имеет достоинства и недостатки сравнительно друг с другом. Главным достоинством внешней разновидности ц.у.в. является возможность осуществлять стратегическую деятельность. Недостатком внешней разновидности ц.у.в. является то, что решения, идущие от субъекта управления к объекту управления часто устаревают либо искажаются.

Другой недостаток- информация о состоянии объекта управления часто оказывается искаженной либо устаревшей.

Основными достоинствами внутренней разновидности ц.у.в. являются:

Адекватность информации о состоянии объекта управления и адекватность управленческих решений.

К числу недостатков внутренней разновидности ц.у.в. следует отнести:

а) отсутствие благоприятных возможностей для стратегической деятельности;

б) эмоциональное давление на руководителя со стороны подчиненных.

Желательно, чтобы по отношению к организации присутствовали обе разновидности ц.у.в., так как они взаимодополняют друг друга.

Другим составным элементом системы управления является организационный порядок.

Под организационным порядком имеются в виду:

1. нормы, правила, предписания, планы, программы, регламентирующие деятельность руководителя и подчиненного;
2. кроме того, в состав организационного порядка входят знания, навыки, опыт работников, традиции и обычаи, возникающие в связи с осуществлением управленческой деятельности.

Пригожин использует применительно к оргпорядку еще один термин- «результат живого управленческого труда».

Организационный порядок участвует в управлении (согласовывании усилий) следующим образом:

Ориентируясь на планы, программы и другие элементы оргпорядка исполнитель (подчиненный) строит свою деятельность без непосредственного взаимодействия с руководителем.

Ориентируясь на нормы, тарифы и другие элементы оргпорядка подчинённые самостоятельно осознают уровень своей заинтересованности в выполнении заданий.

Ориентируясь на нормы, стандарты, собственный опыт подчиненные могут осуществлять самоконтроль за результатами труда.

Ориентируясь на определенные элементы организационного порядка, исполнитель может самостоятельно оценить результат своего труда и результаты деятельности других.

Организационный порядок (оргпорядок) способен обеспечить целенаправленность и согласованность в действиях многих людей. Главное достоинство оргпорядка состоит в том, что он способен заменить живых руководителей. А в определенных ситуациях оргпорядок может осуществлять управление в организации, в которой руководитель отсутствует. Оргпорядок осуществляет управленческую функцию только при определенном условии. Это условие состоит в том, что проблемы, которые возникают в организации, носят стандартный, повторяющийся, устойчивый характер. Существует своего рода объективное разделение управленческого труда: руководящие работники должны нести ответственность прежде всего за разрешение новых, нестандартных проблем; оргпорядок должен вступать в действие тогда, когда ситуация привычная и хорошо известная.

У оргпорядка есть существенный недостаток. С течением времени нормы, правила, опыт, другие элементы организационного порядка устаревают и становятся помехой в деятельности организации. И необходима деятельность по изменению организационного порядка.

Особой частью системы управления является самоорганизация. Под самоорганизацией как элементом системы управления имеются в виду стихийные процессы изменений, в результате которых устанавливается определённый уровень согласованности в действиях работников организации. Причиной этих стихийных процессов чаще всего бывают качественные преобразования в окружающей среде. Самоорганизация – это управление самим собою. А это значит, что самоорганизация должна порождать рассогласованность. Но под влиянием внешних обстоятельств действия отдельных работников организации оказываются не противоречивыми, а взаимодополняющими. Если работники организации подписали контракт, знают распоряжения начальства, знают расценки за работу, систему контроля и так далее, то характер их действий будет однонаправленный. Они будут прилагать усилия по соучастию, например, в производстве автомобилей.

Представим движение на дорогах. Управление движением (обеспечение упорядоченности) достигается за счёт усилий сотрудников ГИБДД (ЦУВ в данном случае), правил дорожного движения (организационный порядок) и усилий отдельных водителей по обеспечению безопасности (самоорганизация).

Самоорганизация как элемент системы управления – это действия отдельных сотрудников организации по реализации своих потребностей в условиях необходимости адаптироваться к внешней среде. И эти действия приводят к согласованности усилий многих. То есть, в отличие от двух других элементов системы управления самоорганизация является стихийным элементом.

Для того чтобы обеспечить высокий уровень управляемости в организации, необходима однонаправленность всех элементов системы управления.

Вопросы и задания по теме

1. Дайте определение понятию «управление»

2. Что собою представляет система управления в организации.

3. Что имеется в виду под целевым управленческим воздействием?

4. Перечислите основные элементы системы управления вашей (известной вам) организации.

4. Что имеется в виду под организационным порядком как элементом системы управления?

5. Каким образом процесс самоорганизации участвует в управленческой деятельности?

6. Как взаимосвязаны, взаимодействуют целевое управленческое воздействие, организационный порядок, самоорганизация в рамках системы управления?

7. Приведите реальный, развёрнутый пример решающей роли самоорганизации в процессе управления организацией?

8. Каким образом взаимосвязаны основные элементы системы управления организацией?

9. Приведите примеры проявления недостатков и достоинств внешней и внутренней разновидностей целевого управленческого воздействия.

10.Какие элементы организационного порядка известной вам организации устарели?

11. Как проявляется самоорганизация в процессе управления вашей организацией?

Тема 6. Синергетика и теория организации

В 70-х годах XX в. возникает новое направление в развитии науки - синергетика (от лат. «sinergeia» - сотрудничество, кооперация, содружество).

Общую теорию систем (ОТС) рассматривают как одну из областей знания, подготовивших проблематику синергетики. Ядром синергетики является самоорганизация. Можно сказать, что в синергетике произошел переход от статики систем к динамике. Процессы самоорганизации традиционно изучались кибернетикой, но объектами последней выступали лишь искусственные и живые системы. В синергетике процессы самоорганизации распространяются на неживую природу. Таким образом, синергетика изучает процессы самоорганизации не только в различных средах жизни, но и в неживой природе и в обществе.

Теоретически было обоснована всеобщность самоорганизации, её независимость от формы движения материи. Самоорганизация возникает на всех уровнях материи при необходимом сочетании внешних и внутренних факторов и условий. В результате синергетика подготовила основание для идея глобального эволюционизма.

Синергетика дает ответ, при каких условиях происходит самопроизвольное возникновение пространственно неоднородных устойчивых структур. Было выявлено, что необходимые для развития условия - возникновение неустойчивого состояния, самоорганизации.

Являясь междисциплинарным знанием, синергетика изучает динамические системы. Важнейшим признаком живых систем является осуществляемый ими обмен веществ. Обмен веществом и энергией осуществляют геологические и космические объекты. Геологические объекты-системы переживают постоянные процессы обмена между поверхностными и глубинными слоями земной коры. Космические тела также ведут обмен веществом и энергией - излучают в космическое пространство и поглощают потоки частиц и волн.

Проявлением открытости систем может служить «размытость» их границ. Так, биологи замечают, что сложноорганизованные системы (организм, например) трудно выделить из окружающей среды, как и разложить такие системы на составляющие. Размытость границ присуща сложным системам, изучаемым и астрономией.

С позиций синергетики открытость эволюционирующих систем понимается как необходимое условие для осуществления развития, это общее универсальное свойство всех развивающихся объектов-систем.

Синергетика может быть определена как наука о нестабильности. Но мир синергетики - это не только мир критических неустойчивостей и «обвальных процессов». Мир синергетики - это процессы становления порядка из хаоса. Чтобы подчеркнуть роль коллективных процессов в самоорганизации, вводят термин «синергетика» от греческого «синергейя» - сотрудничество, содружество, совместная кооперация, совмещение. Важным аспектом самоорганизации является то, что части ведут себя как бы согласованным образом. Примеры такого поведения можно встретить в биологии, например, согласованность большого косяка рыб, самоорганизация колоний амебы, перелеты птиц, согласованное поведение больших стай животных. Кооперативные свойства проявляют системы и в неживой природе, они прослеживаются в поведении плазмы, в когерентных излучениях лазеров. Например, при определенных критических порогах энергетической «накачки» лазера возникает эффект испускания световой волны атомами: они действуют строго коррелятивным образом, каждый атом испускает чисто синусоидальную волну как бы согласуясь с поведением другого излучающего атома, то есть возникает эффект самоорганизации.

В синергетике создается новый язык описания со своими понятиями, в которых наиболее важным является понятие «порядок через флуктуацию». Флуктуация - от лат. «fluctuatio» - колебание. Для входа в новое состояние система сначала должна потерять устойчивость. За счет чего этот переход осуществляется? За счет случайных колебаний, флуктуаций. Наличие флуктуаций, наличие шума - условие перехода из одного состояния в другое. Но для этого устойчивые состояния должны быть достаточно близки к неустойчивой точке.

Также используется самое характерное понятие синергетики - бифуркация. Дословно «bifurcus» - двузубый, раздвоенный (лат.), это точка ветвления, точка разветвления. Точке бифуркации соответствует критическое значение процесса самоорганизации, когда траектория развития системы начинает отклоняться от того пути, по которому система шла до сих пор.

Синергетика пытается понять взаимодействие между микро - и макроуровнем, понять взаимодействие между частью и целым. Единицей описания в традиционном подходе является отдельный элемент рассматриваемой системы, например, клетка, нейрон, компьютер. Единица описания в синергетике - это сеть, состоящая их клеток, нейронов, компьютеров. Если в обычном описании свойства приписываются индивидуальному объекту, в синергетике - ансамблям, множествам объектов. То есть за результат работы, за способность быть наделенными теми или иными свойствами, отвечают не отдельные элементы системы, а их коллективные взаимодействия, согласованности.

Самоорганизация рождается самой системой в результате потери устойчивости некоторого состояния как некоторый, обобщенно понимаемый фазовый переход.

Синергетика дает качественно новое представление о хаосе. Хаос в синергетике рассматривается в эволюционном ключе: не как последняя стадия в развитии систем, а как источник нового порядка.

Малое воздействие на открытые системы способно привести к флуктуации, и система не вернется в прежнее состояние. Для классической механики было привычным представление о том, что следствие большего воздействия, как правило, оказывается более значительным. Чтобы тело переместилось на большее расстояние, к нему нужно приложить большую силу. Чем сильнее воздействие, тем эффективнее результат этого воздействия. В синергетике оказывается, что и малое воздействие на диссипативную систему может привести ее в новое состояние, причем, оно принципиально непредсказуемо.

Царством случайности называют основоположники теории синергизма И. Р. Пригожин и И. Стенгерс состояние неустойчивости системы в точках бифуркации - точках, где система теряет устойчивость, и происходит ветвление эволюционного пути. Вблизи точек бифуркации в системах наблюдаются значительные флуктуации. Такие системы как бы колеблются перед выбором одного или нескольких путей эволюции. Небольшая флуктуация может послужить началом эволюции в совершенно новом направлении. Современные эволюционные взгляды исходят из признания сильнейшей неравновесности в развитии материального мира.

Третья важнейшая характеристика синергетической парадигмы связана с нелинейностью. Нелинейность в математическом смысле означает наличие более одного решения при одинаковых условиях. Физический смысл нелинейности в том, что имеется множество путей эволюции системы, выбор эволюционного пути выглядит спонтанным. Случайность в общем виде рассматривается как отсутствие закономерности или же как нечто ей противоположное. Бифуркационная модель демонстрирует, что на уровне результата нет непосредственных равновеликих, равнозначимых причин, его обуславливающих. В бифуркационной модели случайность выступает как следствие весьма сложного, запутанного, опосредованного многими факторами действия множества причин.

Идея случайности существенно опирается на то, что причины не всегда могут быть разумно соотнесены со своими следствиями, что во взаимосвязях в материальном мире существует своего рода иррациональные, несоизмеримые элементы, однако это не означает, что случай беспричинен. В точках бифуркации случайность становится ответственной за перемены глобальных

Состояние принципиальной неустойчивости это состояние вблизи точки бифуркации. Выбор пути развития после прохождения точки бифуркации осуществляет сама система, и управлять этим невозможно.

Из вышесказанного можно сделать следующие выводы, применительно к теории организации. Организация является системой и ей присуща самоорганизация. Под самоорганизацией подразумевается реагирование системы на изменения во внешней среде. Внешняя среда организации включает в себя ближайшее окружение и среду опосредованного воздействия (макросреду). Изменяющаяся внешняя среда воздействует на организацию (систему). Внутри организации начинаются процессы реагирования на внешнее воздействие (самоорганизация). Воздействие внешней среды носит точечный характер (например, воздействие оказывается на глаз человека или на руководителя организации). Но реакция организации носит системный характер. Вся организация перестраивает свою деятельность, чтобы приспособиться к внешнему воздействию. Руководитель организации может и должен возглавлять процесс этой перестройки. В процессе изменения состояния организации участвуют и рядовые сотрудники организации. Но и деятельность руководителей можно рассматривать как частный случай самоорганизации. В отличие от рядовых сотрудников, которые должны позаботиться об изменениях, соответствующих их индивидуальным и групповым интересам, руководители должны позаботиться об общеорганизационных и общественных интересах. Но и в этом случае руководители следуют индивидуальному интересу. Только их индивидуальный интерес совпадает с общеорганизационным и общественным.

Стихийная внутриорганизационная изменчивость и есть самоорганизация. Характер самоорганизации может быть различным. Может возникнуть высокая степень взаимодействия членов организации (положительный синергетический эффект). Но результат взаимодействия может быть иным. Низкий уровень положительного синергетического эффекта, отрицательный синергетический эффект.

Изменчивость носит постоянный характер. Но есть изменения и изменения. Изменения количественные и изменения качественные. Количественные изменения происходят при сохранении определённости системы (её качества). Но при достижении «меры» количественные изменения ведут к изменению качественного состояния системы. Момент перехода в новое качественное состояние может быть названо состоянием кризиса или состоянием бифуркации. И кризис и бифуркация предполагают реальную возможность нескольких вариантов развития системы. В период кризиса системы (бифуркации) интенсифицируются изменения (колебания, флуктации). Флуктации происходят постоянно. Но скорость изменений системы накануне перехода в новое качество становится максимально высокой в сравнении с обычной. У больного человека повышается температура, ускоряется обмен веществ. В Советском Союзе конца девяностых годов усилилась социальная активность населения (митинги, акты неповиновения, насильственные действия).

Знание синергетических процессов поможет руководителю организации внести изменения в свой набор правил.

1. Необходимо осознавать, что управление организацией не сводится только к усилиям руководителя.
2. Самоорганизация носит стихийный характер, но руководитель может и должен изучать процессы самоорганизации.
3. Необходимо изучать процессы, происходящие во внешней среде.
4. Не следует рассматривать неудачи организации лишь как следствие неудачных действий руководителя.
5. Необходимо развивать способность к интуитивным действиям.
6. Следует проверять интуитивно сформированные решения рациональным образом.
7. Необходимо отслеживать – на какой фазе жизненного цикла находится организация.
8. Особенно внимательным необходимо быть в период кризиса организации. В это время необходимо изменить характер действий. Ни в коем случае нельзя использовать опыт деятельности, сформировавшийся в обычных условиях.

Вопросы и задания по теме

1. Что имеется в виду под синергией?
2. Каковы основные свойства открытой системы?
3. Что имеется в виду под «флуктацией» и «точкой бифуркации»?
4. Что имеется в виду по синергетическим эффектом?

Тема 7. Объективные проблемы, снижающие уровень управления в организации

Согласованность действий членов организации (т.е. управляемость) не может быть абсолютной и постоянной. Управляемость в организации всегда либо выше, либо ниже той, что существует в аналогичных организациях или была в той же организации в прошлом. Несомненно, что снижение уровня управляемости ведет к падению эффективности деятельности организации и к снижению ее конкурентных возможностей.

Снижение управляемости вызывается различными причинами. Мы с вами остановимся на двух группах таких причин (или проблем): объективных и субъективных.

Под объективными проблемами, снижающими уровень управления в организации, имеются в виду такого рода проблемы (процессы, явления), которые возникают в силу стихийного стечения обстоятельств. Объективные проблемы не могут быть преодолены полностью и всегда существуют в организации. Организации отличаются друг от друга только уровнем развитости объективных проблем. Перечислим некоторые из такого рода проблем:

Проблема сложности и изменчивости объекта управления.

Уровень управления в организации снижаются в силу следующих обстоятельств:

а) объект управления в сравнении с субъектом управления имеет большее число элементов и большее количество связей. Субъект управления не в состоянии должным образом контролировать объект управления. Оптимальным является такой состав объекта управления, когда число элементов объекта управления равно семи плюс-минус два;

б) объект управления постоянно изменяется. А соответственно субъект управления будет постоянно запаздывать в своём понимании состояния объекта управления.

в) изменения объекта управления в подавляющем большинстве случаев скрыты от субъекта управления. Требуется время и иные ресурсы для того, чтобы получить знания об объекте управления. Иногда такое знание вообще отсутствует.

В конечном итоге, все перечисленное означает, что субъект управления обречен, не успевать за изменениями объекта управления. Осуществлять неадекватные действия. Достигать нежеланного результата.

Проблема противоречия между формальной и реальной организацией.

Под «формальной организацией» имеется в виду система элементов и связей, которые осознанно создаются и используются руководством для того, чтобы обеспечить достижение наиболее значимых целей. Примером этого могут быть структурные подразделения, формы связей между ними, функциональные обязанности работников и групп работников и т.п.

Под «реальной организацией» подразумевается система неформальных отношений в организации. В эту систему неформальных отношений включаются:

а) группы сотрудников, сформировавшиеся на основе симпатии друг к другу;

б) определенные формы взаимоотношений между группами;

в) нормы и правила, которые регулируют взаимоотношения внутри групп и между группами;

г) цели и интересы, которые преследуют группы.

Формальная структура организации не обладает способностью к самопроизвольным изменениям. Перемены в формальной организации происходят только в том случае, если этого захотят руководители. «Реальная» организация способна к самоорганизации. Она претерпевает изменения в соответствии с переменами во внешней среде. Рано или поздно проявляется противоречие между реальной и формальной организацией. Вполне вероятно, что цели и интересы работников организации на формальном уровне перестанут совпадать с целями, которые ставит руководство. Усилия руководства будут вызывать противодействие со стороны рядовых работников организации. (Примером этому могут служить события, происходившие в Советском Союзе в конце восьмидесятых годов. Формальная структура управления обществом опиралась на КПСС. В данный промежуток времени произошло падение авторитета партийных органов. Попытки управлять прежним образом наталкивались на открытое либо скрытое сопротивление. В итоге уровень управляемости в стране упал до максимально низкого значения).

Проблема множественности ролей субъекта управления.

Руководитель организации «играет» одновременно несколько ролей. Он является руководителем данной структуры, членом коллектива, членом семьи, гражданином общества, членом определенной общественной организации и т.п. Как руководитель он обязан обеспечить достижение наиболее значимых общеорганизационных целей. Как члену коллектива ему необходимо поддерживать хорошие отношения с другими работниками организации. Он также обязан заботиться об удовлетворении потребностей членов своей семьи. Как гражданин общества руководитель обязан способствовать разрешению проблем города, региона, страны. При принятии и реализации управленческого решения часто возникают противоречия между ролями. Представим, что определённое предприятие химической отрасли производит продукцию, пользующуюся значительным спросом. Но это же предприятие осуществляет выбросы в воду и воздух вредных, опасных для здоровья населения веществ. Руководитель такой организации будет стоять перед выбором: принимать решение в интересах своей организации или в интересах жителей того региона, где расположено предприятие.

В случае противоречия ролей руководитель либо затягивает процесс принятия решения, либо может принять ошибочное решение.

Проблема информационной обеспеченности решений.

В основе управленческой деятельности лежит информация. Разное состояние информационной обеспеченности влечет за собою снижение уровня управляемости.

Уровень управляемости снижается, если информации слишком много. В этом случае приходится тратить время на изучение чрезмерного количества информации, перепроверять ее, отсеивать недостоверную. Это ведет к тому, что отодвигается момент принятия решения.

Уровень управляемости в организации падает и в случае, если информации меньше, чем необходимо. В такой ситуации часто принимают авантюрные, непродуманные решения. И чаще всего это заканчивается неудачей. Либо субъект управления начинает дожидаться более полной информации. И тогда происходит затягивание процесса принятия решения.

Уровень управления снижается вследствие того, что информация устаревает.

Управляемость падает и по причине искажения информации. Искажения информации может быть вызваны объективными причинами (например, сбои в системе сбора, хранения, передачи информации) или субъективными причинами (сопротивление персонала организации действиям руководства).

Проблема сложности процесса реализации решения.

Рассмотрим два проявления этой проблемы:

А). Высший руководитель принимает устное решение. Оно передается исполнителю через определенные иерархические ступени. При передаче решения от одного человека к другому решение деформируется. Причиной этого является субъективность восприятия распоряжения. По мере прохождения ступеней иерархии деформации накапливаются. Вполне вероятно, что после реализации решения результат будет значительно отличается от того, что задумал высший руководитель.

Б). Деятельность исполнителя происходит не в изолированной среде. На процесс реализации решения оказывают влияние множество внешних обстоятельств: самочувствие работника, взаимоотношения с коллегами, семейные обстоятельства, возраст, время суток и т.п. Все это также приводит к тому, что результат расходится с распоряжением.

Вопросы и задания по теме:

1. Что имеется в виду под объективными проблемами, снижающими уровень управляемости в организации?

2. Что имеется в виду под субъективными проблемами, снижающими уровень управляемости в организации?

3. В чём сущность и содержание проблемы сложности и изменчивости объекта управления? Приведите реальный пример, иллюстрирующий данную проблему.

4. В чём сущность и содержание проблемы противоречия между реальной и формальной организацией? Приведите реальный пример, иллюстрирующий данную проблему.

5. В чём сущность и содержание проблемы множественности ролей руководителя? Приведите реальный пример, иллюстрирующий данную проблему.

6. В чём сущность и содержание проблемы информационного обеспечения решения? Приведите реальный пример, иллюстрирующий данную проблему.

7. В чём сущность и содержание проблемы сложности процесса реализации решения? Приведите реальные примеры, иллюстрирующие эту проблему.

8.С помощью каких мер можно снизить уровень названных объективных проблем?

9. Как проявляются названные проблемы в известной вам организации?

10. Как проявляются названные объективные проблемы в нашем учебном процессе?

Тема 8. Субъективные проблемы, снижающие уровень управления в организации («болезни» организации)

Субъективные проблемы являются следствием действий либо бездействия конкретных руководителей. Проблемы такого рода можно выявить и полностью преодолеть. Также можно предпринять меры по недопущению подобных проблем. Те проблемы, которые мы перечислим ниже, являются широко распространенными. Но в то же время они не всегда очевидны для работников организации.

Проблема «маятникового» характера решений, принимаемых в организации.

Что представляет собою эта проблема? Руководство организации принимает недостаточно продуманное решение. Это обнаруживается после того, как решение начинает реализовываться. Показатели деятельности организации ухудшаются. Чтобы не допустить дальнейшего негативного развития событий, неудачное решение отменяется. Таким образом, маятник решений качнутся сначала в одну, а затем в обратную сторону. Если такая последовательность действий является эпизодической, редкой, то нельзя говорить о том, что для организации характерна названная болезнь. Такого рода «качание маятника решений» приводит к бесполезному растрачиванию ресурсов организации.

Проблема «разрастания организационных структур».

Необходимо отметить, что эта проблема может быть названа объективно-субъективной. В чем ее суть? Всякая организация в процессе развития сталкивается с проблемами. Иногда эти проблемы очень серьезны. Возможны два основных варианта реагирования на важные проблемы. Можно попытаться решить их, опираясь на имеющийся у организации потенциал. Но возможен и другой вариант действий: изменить, увеличить свой потенциал. Например, создать новое организационное подразделение, которое будет ответственно за разрешения новой, важной проблемы. Возникшее организационное подразделение стремится к самосохранению. Работники этих подразделений стараются сделать все, чтобы продемонстрировать необходимость сохранения своего отдела, группы и т.п. даже после того, как острота проблемы снизилась. Через определенное время новая важная проблема порождает новое организационное подразделение. Организация как бы «разбухает». Увеличение числа работников не сопровождается соответствующим ростом эффективности. Организация утяжеляется, становится все менее конкурентоспособной. Данная болезнь характерна для организаций, обладающих относительным избытком финансовых и иных ресурсов.

Проблема «навязывания организационного порядка сверху».

Вспомним, что организационный порядок требует совершенствования, замены отживших элементов. Но эта замена может быть проведена различным образом.

1 вариант - «органический»

2 вариант - «неорганический» или вариант «навязывания оргпорядка сверху».

«Органический» вариант предполагает, что руководство изучает процессы, происходящие в организации. Оно обнаруживает изъяны в организационном порядке. Руководство также обнаруживает, возникшие стихийным образом, новые формы взаимоотношений, которые способствуют развитию организации. Новые группы, связи формализуются, приобретают официальный статус. Такой вариант изменения оргпорядка не вызывает возражений у коллектива и воспринимается как естественный.

Очень распространенным является второй вариант изменений - «навязывание организационного порядка сверху». Источником перемен в данном случае могут быть советы консультанта, размышления самого руководителя, образцовый оргпорядок другой организации. Опираясь на имеющиеся ресурсы, высший руководитель стремится внедрить более совершенный, по его мнению, оргпорядок. Но его усилия встречает сопротивление только потому, что предлагаемые изменения неорганичны для данной организации. При должной настойчивости руководство может добиться укоренения нового организационного порядка. Существует высокая вероятность того, что новый оргпорядок будет разрушен, если позиции руководства будут ослаблены либо произойдёт смена руководства.

Проблема злоупотребления властью (бюрократизма).

Об этой проблеме нельзя судить по её названию. Существо этой «болезни» в следующем. Руководство организации стремиться, прежде всего, обеспечить достижение общеорганизационных целей. В процессе деятельности руководители могут частично ущемлять интересы отдельных работников. При этом не происходит нарушения каких - либо норм и правил. У персонала организации постепенно накапливается недовольство по отношению к руководителям. Это недовольство может привести к обострению отношений в коллективе, к конфликту. Преодоление конфликта потребует дополнительных ресурсов. Проблема стагнации.

Под стагнацией, в данном случае, имеется в виду утрата руководством организации способности проводить внутрифирменные изменения в соответствии с изменениями во внешней среде.

Причинами стагнации могут быть:

1. возраст руководителя;
2. отсутствие должного уровня стимулирования деятельности руководителей;
3. несоответствующий уровень образования руководителей;
4. отсутствие полной информации;
5. отсутствие конкуренции среди руководства и т.д.

Вопросы и задания по теме

1. Что имеется в виду под « болезнями « организации?

2. В чём сущность и содержание проблемы разрастания организационных структур? Приведите примеры, иллюстрирующие данную проблему.

3. В чём сущность и содержание проблемы «злоупотребления властью»? Приведите реальные примеры, иллюстрирующие эту проблему.

4. В чём сущность и содержание проблемы « маятникового характера принимаемых в организации решений»? Приведите реальные примеры из любой сферы жизни общества, иллюстрирующие данную проблему.

5. В чём сущность и содержание проблемы стагнации? Каковы главные причины стагнации? Приведите реальные примеры, иллюстрирующие данную проблему.

6. В чём сущность и содержание проблемы «навязывания организационного порядка сверху»? Приведите примеры из любой сферы жизни общества, иллюстрирующие названную проблему.

7. Каким образом можно обеспечить повышение уровня управляемости в организации?

Тема 9. Конфликты в организации

Конфликты являются одним из факторов, снижающих уровень управляемости в организации. Под конфликтами имеется в виду состязание между отдельными лицами либо группами работников организации за определённые ценности. В качестве таких ценностей могут выступать власть, влияние, финансовые средства, материально- технические ресурсы. Конфликты могут сыграть конструктивную роль в судьбе организации. Но чаще всего в период функционирования конфликта происходит неэффективное расходование времени, сил, энергии работников организации на противостояние.

Существуют различные виды конфликтов:

Горизонтальные и вертикальные.

Локальные и общеорганизационные.

Деструктивные и конструктивные.

Мирные и непримиримые. Под мирными подразумеваются такие конфликты, когда соперничающие стороны способны на компромиссы.

Конфликты также делятся на позиционные и межличностные. Под позиционными конфликтами имеются в виду такого рода столкновения, которые «запрограммированы» руководством организации. Участники конфликта соперничают только в рамках функциональных обязанностей. Но соперничество не выходит за определённые рамки, не распространяются на межличностные отношения.

Конфликты «слепые» и рациональные. Участники «слепого» конфликта утрачивают понимание исходных причин конфликта. Главным для них становится полное уничтожение соперника. Участники такого конфликта не могут его остановить даже в том случае, когда видят, что продолжение конфликта наносит им значительный ущерб. Рациональным называют такой конфликт, участники которого осуществляют свои действия осознанным образом, трезво оценивая свои шансы на успех.

Существует три основных варианта завершения конфликта:

1 . Односторонний. Конфликт завершается «победой» одной из конфликтующих сторон и «поражением» другой.

2 . Компромиссный. В данном случае обе конфликтующие стороны частично реализуют свои интересы, а определённая часть их интересов не реализуется.

3 . Интегративный. В этом случае осуществляется та программа разрешения конфликта, которая предлагается «третьей» стороной. Но обе конфликтующие стороны согласны с этой программой и рассматривают её, как соответствующую их интересам.

Существуют разные варианты разрешения (преодоления) конфликтов. Остановимся на некоторых из них:

Вариант « перевода конфликта на межличностный уровень».

Предполагается, что конфликт носит вертикальный характер. В нём задействованы значительные часть работников организации. Для того чтобы продвинуться к разрешению конфликта, необходимо выделить определённое число людей, которые будут участвовать в переговорах. В таком случае существует большая вероятность достижения взаимопонимания и прекращения конфликта. Консультант, участвующий в деятельности по преодолению конфликта, рекомендует участникам переговоров оценить собственные интересы и цели, цели и интересы противоположной стороны, цели и интересы всей организации. После того, как будет разработан компромиссный вариант преодоления конфликта, существует угроза, что этот вариант будет отвергнут основной массой участников конфликта. Эта часть участников конфликта чаще всего оценивает компромиссный вариант, как чрезмерную уступку противникам.

Вариант преодоления конфликта с помощью изучения общественного мнения.

На начальной фазе используется либо метод беседы, либо анкетирование. Выявляется мнение тех лиц, которые вовлечены в конфликт. Должны быть получены оценки последствий конфликта для отдельных лиц, групп, всей организации в целом, о желательности (или нежелательности) прекращения конфликта, о способах прекращения противостояния. На основе выявленных настроений разрабатывается программа действий.

«Административный» вариант.

Используется в том случае, когда конфликт носит вертикальный характер. Подобный вариант может использоваться в ситуации забастовки на предприятии. По рекомендации консультанта можно ввести в состав официального руководства представителей «забастовщиков». В этом случае забастовка будет приостановлена. И появится возможность путём совместных усилий разработать такой вариант соглашения, которое будет устраивать и руководство, и коллектив.

Метод «рационализации» конфликта.

Данный вариант действий возможен только в организациях с высоким уровнем дисциплины. Этот метод предполагает следующую последовательность действий. Консультант предлагает конфликтующим группировкам сформулировать свою позицию, претензии к противоположной стороне. Создается так называемый «третейский суд». В него должны войти лица, не вовлечённые в конфликт и обладающие значительным авторитетом. Стороны, вовлечённые в конфликт, излагают свои позиции. «Третейский суд» рассматривает претензии сторон и выносит решение, исходя из интересов всей организации. Это решение исполняется обеими конфликтующими группами.

Метод использования « периферии» конфликта.

Состав конфликтующих групп может быть представлен следующим образом. Существует группа лиц, которые являются “ лидерами “ конфликтующей группировки. К лидерам примыкает определённое число активных последователей лидеров. Большую часть конфликтующей группировки составляют лица, которых можно обозначить как «периферию». Эти лица не занимают агрессивную позицию, и они в большей степени склонны к компромиссам. Консультант может вовлечь в состав участников переговоров именно представителей периферии конфликта. И в этом случае повышается вероятность прекращения конфликта.

Вопросы и задания по теме

1. Дайте определение понятия « конфликт». Каковы основные причины конфликтов?

2 Перечислите основные варианты завершения конфликтов. Приведите реальные примеры, иллюстрирующие эти варианты действий.

3 Какие разновидности конфликтов вам известны? Приведите примеры, иллюстрирующие каждую из разновидностей конфликтов?

4. Какие из перечисленных разновидностей конфликтов характерны для вашей (известной вам) организации?

5 Какие методы преодоления конфликтов вам известны?

Тема 10. Управленческое консультирование в организации

В определённых ситуациях руководство организации обращается к услугам консультантов по управлению. Чаще всего это бывает в тех случаях, когда руководство организации не может справиться с проблемами, возникшими в организации. Также обращаются к консультантам:

- для того чтобы предотвратить возникновение серьёзных проблем в будущем.

- с целью обучения персонала организации - клиента приёмам и методам действий, которыми владеет консультант;

- для того чтобы убедиться в правильности подготовленного либо уже принятого решения.

Существуют разные виды управленческого консультирования: внутреннее и внешнее, профессиональное и непрофессиональное. Под внутренним управленческим консультированием имеется в виду оказание консультативных услуг со стороны работников своему руководству. Соответственно под внешним управленческим консультированием имеется в виду оказание помощи руководителям организации со стороны отдельных консультантов либо консультативных фирм, которые находятся вне организации - клиента. Профессиональное управленческое консультирование отличается от непрофессионального тем, что для тех лиц, которые занимаются этим видом деятельности, данная деятельность является основным источником средств существования. У непрофессиональных консультантов есть иное занятие, которое для них является «базовым».

Консультант по вопросам управления должен соблюдать ряд условий, для того, чтобы его деятельность была длительной и эффективной. Все эти условия связаны с независимостью консультанта.

Консультант должен стремиться быть административно независимым. То есть руководство организации - клиента не должно иметь возможности давать консультанту прямые указания по существу его деятельности. Консультант должен обеспечить для себя финансовую независимость. Не должно существовать возможности повлиять на результаты его исследования и характер его рекомендаций со стороны лиц или групп через посредство подкупа. Консультант должен обладать способностью проводить исследование, давать объективные рекомендации, несмотря на симпатии либо антипатии по отношению к персоналу организации - клиента. Консультант должен быть политически независим.

Деятельность консультанта в организации представляет собою процесс, включающий в себя несколько фаз: подготовка, диагноз, планирование действий, внедрение и завершение. В преобладающей части работа консультанта по вопросам управления представляет собою исследовательскую деятельность.

Вопросы и задания по теме

1. Что имеется в виду под управленческим консультированием?

2. В каких ситуациях чаще всего обращаются к услугам консультанта?

3. В чём отличие внутреннего и внешнего управленческого консультирования?

4. Перечислите основные достоинства и недостатки внутренней разновидности управленческого консультирования?

5. Что имеется в виду под профессиональным и непрофессиональным управленческим консультированием?

6. Какие условия должен соблюдать консультант для того, чтобы обеспечить длительную и успешную карьеру?

7. В чём особенность каждой из фаз процесса управленческого консультирования?

Тема 11. Сопротивление изменениям в организации

Чаще всего изменения, которые проводятся в организации, затрагивают интересы персонала организации. Определённая часть персонала может поддержать руководство организации и оказывать помощь при осуществлении перемен в организации. Но такая реакция персонала является достаточно редкой. Гораздо чаще персонал сопротивляется изменениям. Причины сопротивления могут быть самыми разными. И. Ансофф в книге «Стратегическое управление" говорит о том, что существует несколько видов сопротивления: индивидуальное, групповое, системное. Причины индивидуального и группового сопротивления схожи. Люди чаще всего сопротивляются, если видят в переменах угрозу их сегодняшнему либо будущему положению.

В основе их опасений может быть либо достоверная информация , либо предположения . люди чаще всего опасаются :

- потерять работу в результате изменений в организации;

- понести потери в уровне оплаты труда;

- утерять определённую часть власти и влияния и тому подобное.

Индивидуальное и групповое сопротивление носит осознанный характер и отличается от системного сопротивления. Ансофф считает основной причиной системного сопротивления некомпетентность персонала организации. Некомпетентность же естественна и неизбежна, потому что желаемое (как результат изменений) ещё неизвестно. Люди плохо знают, что нужно делать, действуют неуверенно, совершают ошибки в период изменений. Но в конечном итоге процесс перехода в новое состояние тормозится. А это главное последствие сопротивления.

Руководство организации может различным образом реагировать на сопротивление. Можно разработать программу мероприятий по преодолению сопротивления, а затем реализовывать её. Но возможно и отказаться от проведения изменений. Существуют варианты развития событий, когда сопротивление уменьшается либо полностью исчезает без значительных усилий со стороны руководства и консультанта. Такие варианты развития событий обозначаются как проявления « позитивной» и « негативной» преданности персонала организации . Возможно добиться уменьшения сопротивления через посредство так называемой «традиционной» методики реагирования на сопротивление. Подобная методика имеет незначительную эффективность, но требует значительного расходования энергии, ресурсов со стороны руководства.

Вопросы и задания по теме

1. Дайте определение понятию сопротивление.

2. В чём отличительные особенности индивидуального, группового, системного сопротивления?

3. Перечислите чаще всего встречающиеся причины сопротивления персонала организации?

4. Что имеется в виду под « позитивной « и « негативной « преданностью персонала организации и как эти явления влияют на сопротивление?

5. Что имеется в виду под « традиционным « вариантом реагирования на сопротивление со стороны руководства организации?

6. С помощью каких мер возможно преодолеть или уменьшить уровень сопротивления в организации?

конфликт организация управление

Тема 12. Стратегическое управление в организации

Под стратегическим управлением подразумевается деятельность по обеспечению решения будущих проблем организации. Существуют разные определения понятия «стратегия» применительно к экономической сфере жизни общества. Вот некоторые из них.

Стратегия- это общий комплексный план, предназначенный для того, чтобы обеспечить реализацию миссии организации и достижение её целей. (Менеджмент организации.- М., 1996)

Стратегия- это набор правил для принятия решений, которыми руководствуется организация в своей деятельности. (Ансофф И. Стратегическое управление.- М., 1989).

Стратегия- это вид деятельности по адаптации субъекта к будущему пространству и времени.

Стратегия- это деловая концепция организации на заданную стратегическую перспективу, представленная в виде долгосрочной программы конкретных действий, которые способны реализовать данную концепцию и обеспечить организации конкурентные преимущества в достижении целей. (Попов С.А. Стратегическое управление.- М., 2000).

Но какой бы не была формулировка, каждый из авторов имеет в виду одно и то же. Стратегическому виду деятельности свойственны ряд стандартных признаков.

1.Стратегическому виду деятельности (в отличие от тактической деятельности) свойственно ориентированность на преодоление будущих проблем, решение будущих задач. Стратегическая деятельность осуществляется здесь и сейчас (и в этом сходство с тактикой). Но о последствиях стратегических действий мы узнаем по прошествии определённого времени (о последствиях тактических действий мы узнаём почти сразу). И эти сегодняшние действия либо помогут нам в будущем (удачная стратегия), либо подкосят нас (стратегия оказалась неудачной).

2. Стратегический вид деятельности дорого обходится любой организации (в сравнении с тактической деятельностью). Дорогая цена стратегической деятельности проявляется по разному. Если в организации используется формализованная разновидность стратегической деятельности, то необходимы большие расходы на разработку стратегической программы. Сюда включаются расходы на сбор информации. Необходим высокий уровень оплаты труда тех, кто осуществляет сбор сведений. Не меньшие расходы необходимы при анализе информации. Ведь полученные сведения необходимо «раскрыть». А «раскрыть» информацию можно по разному. Экономия на оплате труда сотрудников аналитической службы приведёт к некачественному плану деятельности. Так же высоко необходимо оценивать труд тех людей, которые будут разрабатывать стратегические предложения для организации. После того, как подготовлена стратегическая программа, необходимо создать благоприятные условия для реализации стратегии. То есть необходимо провести изменения внутри организации, а может быть и во внешней среде.

Если же в организации используется неформализованная разновидность стратегической деятельности, то возможно не тратить средства на сбор, анализ информации, создание условий для реализации плана. Но в этом случае возрастает риск потерь на фазе реализации стратегических решений. Импровизированные, недостаточно обоснованные решения могут войти в противоречие с жизненными обстоятельствами. Кроме того «высокая цена» неформализованной разновидности стратегической деятельности состоит в том, что возникает колоссальная нагрузка на высшего руководителя организации. Происходит интенсивное «расходование» человеческого потенциала высшего руководителя.

3. Стратегический вид деятельности имеет долгосрочные и масштабные последствия. Примером тому является приватизация начала девяностых годов, ликвидация системы государственного планирования экономикой.

4. Данный вид деятельности является сферой ответственности высшего руководства организации. Попытки высших руководителей переложить свои стратегические обязанности на подчинённых («делегирование полномочий») заканчивается плохо для организации. В подготовке стратегических решений может участвовать большое число сотрудников организации. Но окончательное стратегическое решение должен принимать высший руководитель.

Следует дать разъяснения о содержании понятий «формализованная» и «неформализованная» разновидности стратегической деятельности. Стратегический вид деятельности в экономической сфере существует с момента появления самой экономической деятельности. А вот понятие «стратегия» применительно к экономике, действительно, зародилось не так давно, в двадцатом столетии. Возникшая тысячелетия назад «неформализованная» разновидность стратегической деятельности существует и по сей день. И является достаточно распространённой, популярной, эффективной. «Неформализованная» разновидность стратегической деятельности имеет следующие черты:

1. Субъектом стратегического управления является один человек - высший руководитель организации.
2. Стратегическая деятельность осуществляется интуитивно- рациональным образом. В силу различных причин у руководителя организации нет времени, сил на полноценный сбор, анализ информации. Поэтому он часто принимает решения, опираясь на предчувствия, опыт предыдущей деятельности. Насколько возможно, решения носят рациональный характер.
3. Стратегические документы либо отсутствуют, либо носят необязательный характер. Планы и программы деятельности в «голове» руководителя. Оформление стратегических документов «утяжеляет» стратегическую деятельность, «тормозит» её, приводит к дополнительным расходам. Но даже если стратегические документы создаются, они часто оказываются бесполезными в связи с изменением обстоятельств во внешней среде.

Но существует более современная («продвинутая») разновидность стратегической деятельности - «формализованная» разновидность. Именно эта разновидность стратегической деятельности изучается специалистами. Именно эта разновидность представлена в учебниках по менеджменту.

Характерные черты «формализованного» варианта стратегической деятельности:

1. Стратегическое управление осуществляется стратегическим хозяйственным центром (СХЦ). В СХЦ входит высший руководитель организации и ряд помощников, занимающихся сбором информации, оценкой её, разработкой стратегических предложений, созданием условий для реализации стратегии, контролем, корректировкой стратегических решений.
2. Стратегическая деятельность осуществляется рационально- интуитивным образом. То есть в основе стратегических действий информация и расчёт. Прежде чем приступить к стратегическим действиям, учитываются самые разные факторы, рассматриваются разные варианты развития событий.
3. Стратегические документы имеют решающее значение в процессе стратегического управления. Все сотрудники организации (включая высшее руководство) действуют, исходя из содержания стратегических документов.

В реальных организациях стратегическое управление осуществляется (чаще всего) «смешанным» образом. То есть наличествуют черты как формализованной, так и неформализованной разновидностей стратегической деятельности. Но всё-таки преобладает либо один, либо другой вариант стратегического управления. В малых и среднего размера организациях в большинстве случаев «культивируется» неформализованная разновидность стратегической деятельности. Крупным предприятиям необходима «формализованная» разновидность стратегического управления.

Существуют «открытая» и «скрытая» разновидности стратегии организации. Под «открытым» подразумевается такой вариант стратегического поведения организации, в рамках которого руководство «обнародует» свою стратегию. В этом случае информация о целях организации и о способах достижения целей доводится как до сотрудников организации, так и до тех лиц, которые находящихся вне данной организации. И наоборот. Если высшее руководство организации «утаивает» свои намерения применительно к будущему, то это является проявлением «скрытой» разновидности стратегической деятельности. Каждый из названных вариантов стратегической деятельности «выгоден» для организации в определённых условиях. Если организация обладает чем-то уникальным (идеей, технологией, продуктом), то она должна осуществлять «скрытую» разновидность стратегической деятельности. «Открытую» разновидность стратегической деятельности можно использовать для достижения, например, следующих целей:

1. С помощью «открытой» стратегии можно в значительной степени облегчить поиск партнёров по сотрудничеству.
2. «Открытая» стратегия помогает сохранить позитивный имидж, положительную репутацию организации.
3. С помощью «открытой» стратегии можно превратить персонал организации (в том числе рядовых сотрудников) в субъектов стратегического управления.

Вопросы и задания по теме

1. Что такое стратегия? Что имеется в виду под стратегическим управлением организацией?

2. Главные характерные особенности стратегической деятельности?

3. Особенности формализованной разновидности стратегической деятельности?

4. Характерные черты неформализованной разновидности стратегической деятельности?

5. Отличия открытой и скрытой разновидностей стратегического управления?

Литература

1. Ансофф И. Стратегическое управление. - М.: Экономика, 1989.
2. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. - М.: Гардарика,2008.
3. Гончаров В.В. В поисках совершенного управления В 2-х т. – М.: МНИИПУ, 2007.
4. Дункан У. Джек. Основополагающие идеи в менеджменте. - М.: Дело, 2006.
5. Иванов М.А., Шустерман Д.М. Организация как ваш инструмент.- М.: Альпина паблишер, 2003.
6. Мескон М.Х. и др. Основы менеджмента. - М.: Дело, 2007.
7. Мильнер Б.З. Теория организации.- М.:ИНФРА-М, 2003.-558с.
8. Смирнов Э.А. Основы теории организации. - М.: ЮНИТИ, 2008.- 248 с.
9. Смирнова В.Г., Мильнер Б.З., Латфуллин Г.Р. и др. Организация и ее деловая среда.- М.:ИНФРА-М;,2005.- 192с.;
10. Румянцева З.П. и др. Общее управление организацией.- М.: ИНФРА-М, 2005.
11. Пригожин А.И. Современная социология организаций. - М.: Интерпракс, 2007.
12. Подлесных В.И. Теория организации .- СПб.: Бизнес-пресса, 2003.- 336с.
13. Рогожин С.В., Рогожина Т.В. Теория организации.- М.: Экзамен, 2008. 320 с.
14. Управление организацией (под ред. Поршнева А. Г.). - М.: ИНФРА-М, 2001.
15. Управленческое консультирование. – М.: Интерэксперт, 2006.