



ТЕМА 2. ОРГАНИЗАЦИЯ КАК СИСТЕМА

▣ «*организация*» означает:

- строение чего-либо (упорядочивание);
- деятельность по налаживанию, устройству, упорядочиванию, оптимизации работы других;
- совокупность людей, групп, объединенных для решения какой-либо задачи.

▣ ***Организация*** – это социальная целостность, направленная на некоторую цель, построенная как специально структурированная и координированная система, предназначенная для некоторой деятельности и связанная с окружающей средой.



Сходство и различие формальной и неформальной организации

Сравнимый параметр	Формальная / публичная организация	Неформальная организация
Цели деятельности.	Официально предписаны.	Определяются участниками.
Взаимоотношения между членами группы.	Официальные.	Неофициальные.
Характер (структура) взаимоотношений.	Вертикальное подчинение.	Отношения равноправные, дружеские, хотя и выделяется лидер.
Организационная основа взаимодействия.	Права и обязанности.	Власть и политика.
Основное внимание уделяется.	Должности.	Каждому человеку и личности.
Возглавляет.	Руководитель (формальный лидер).	Неформальный лидер.
Источник власти лидера.	Делегируется руководством.	Исходит от группы.
Регулятор поведения в группе.	Правила.	Нормы.
Способы приведения поведения членов группы в соответствие с нормами и правилами.	Вознаграждения и штрафы.	Неформальные санкции (возрастание неформального авторитета, бойкот и др.).

характеристики организаций

Общие

- размер;
- цели и стратегии;
- окружающая среда;
- технологии;
- культура.

Структурные

- централизация и децентрализация;
- иерархия власти;
- специализация;
- формализация;
- профессионализм;
- управление персоналом.



- **Размер организации** – это величина организации (количество людей, объемы производства товаров и услуг, сложность структур и пр.)
- **Цели и стратегии** – это:
 - желаемые результаты деятельности организации и способы их достижения;
 - способы распределения ресурсов и виды деятельности, необходимые для установления отношений с окружающей средой и достижения целей организации;
 - цели и стратегии определяют поле деятельности организации и ее взаимоотношения со своими сотрудниками, покупателями и конкурентами.
- **Окружающая среда** – все, что связано с деятельностью организации, но находится за ее пределами. Различается ближнее и дальнее внешнее окружение организации.



Технологии - это:

- инструменты, способы производства и действий по преобразованию входных данных в выходные;
- отработанные, привычные, формализованные способы деятельности в организации.

Организационная культура – это:

- инструмент эволюционного и стратегического развития организации;
- память, внешняя сторона жизнедеятельности организации.

Централизация – децентрализация – это:

- уровень, на котором принимаются решения;
- предельно централизованные (с жесткими структурами) и децентрализованные организации (с мягкими структурами и делегированием полномочий).

Иерархия власти:

- описывает связи подчинения в организации, области прав и ответственности работников;
- понятие иерархии связано с диапазоном контроля сотрудников, пределами управляемости.



Специализация:

- показывает, насколько цели и задачи организации распределены по профессиональному признаку; бывает высокая (узкий круг задач) и низкая (разнообразные обязанности) специализация.

Формализованность - это:

- степень влияния на работу организации письменной документации (регламентов, предписаний, инструкций, положений, уставов и пр.);
- безличность и автоматизм в управлении посредством большого количества регламентов и распорядительной информации.

Профессионализм - это:

- уровень профессионального образования и подготовки работников;
- уровень компетентности руководителей и специалистов;
- профессиональная, социальная и методологическая компетентность руководителей и специалистов;
- система внутрифирменного (корпоративного) обучения в организации.

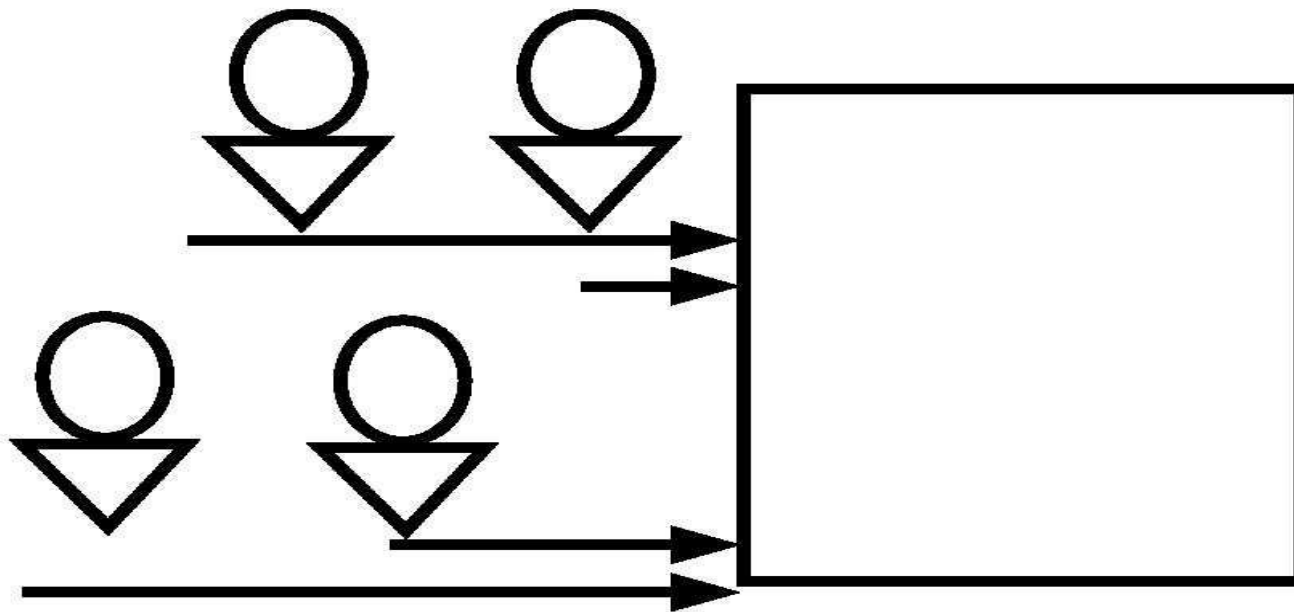
Управление персоналом характеризует:

- стиль управления в организации;
- организацию как социальную систему;
- управление человеческими ресурсами в организации;
- понятие человеческого капитала в организации;
- роль персонала в принятии решений и контроле деятельности организации;
- повышение статуса и значения служб персонала в современных организациях;
- соотношение формальных и неформальных факторов деятельности организации;
- роль неформальной составляющей в управлении организацией.

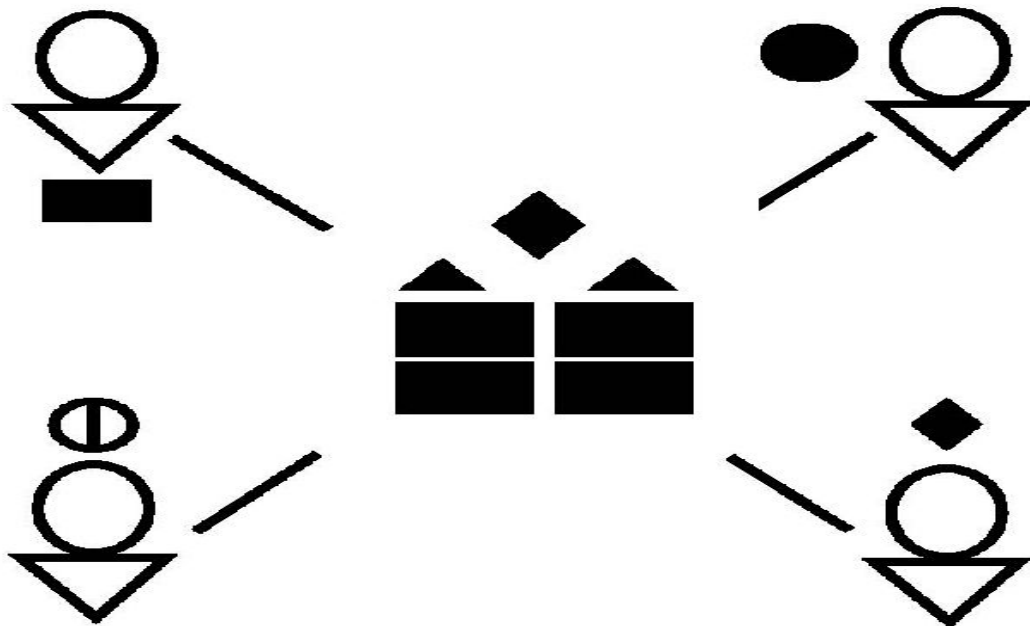


Типы совместной деятельности в организации

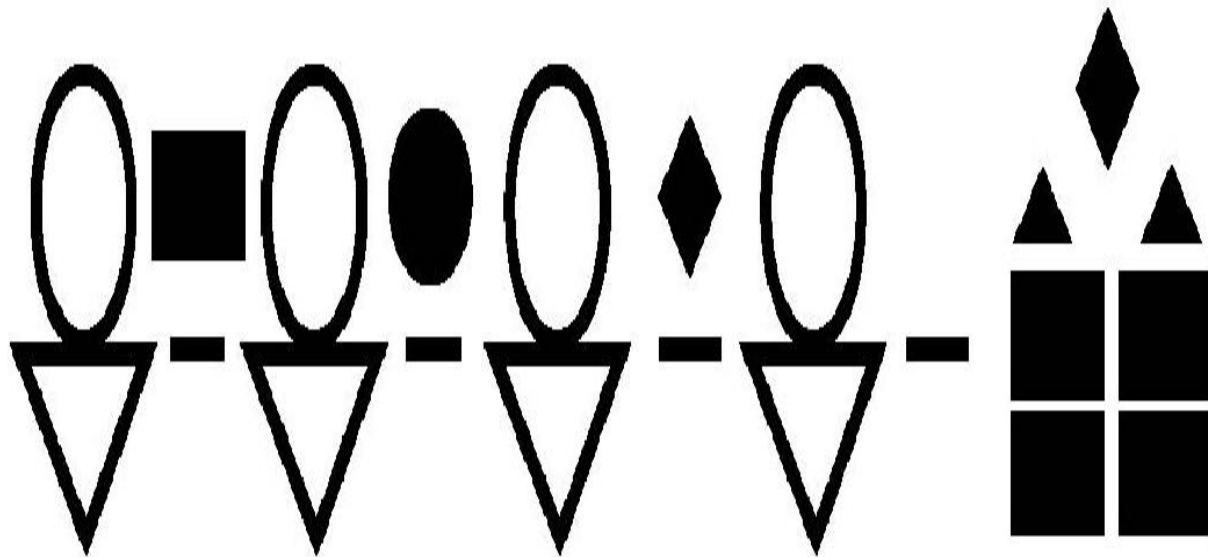
1. Совместно-взаимодействующий тип деятельности



2. Совместно-индивидуальный тип деятельности



3. Совместно-последовательный тип деятельности



4. совместно-творческий тип деятельности

особый тип деятельности — сотворчество, когда каждый участник процесса является равноправным создателем нового.



- **1 тип** : ориентация на коллективные цели, приверженность авторитету лидера, ориентация на групповую нравственность (нормы и ценности), а также традиционные способы поведения.
- **2 тип**: высокая инициативность, активность, ориентация на результат и индивидуальные достижения.
- **3 тип**: высокая технологическая дисциплинированность, следование нормам и правилам, сформулированным в инструкциях, положениях и других нормативных документах.
- **4 тип**: ориентация на профессиональное развитие.



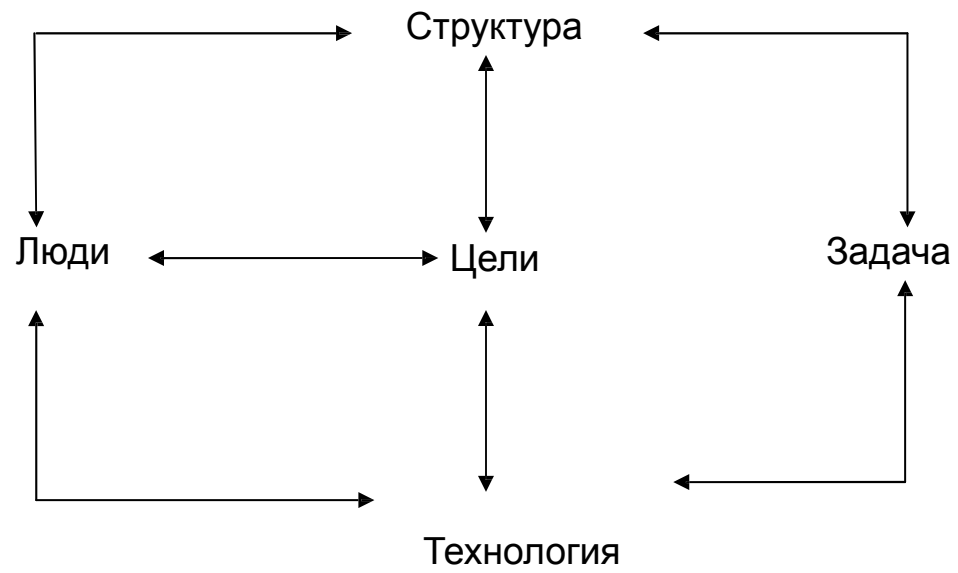
Внутренняя и внешняя среда организации

- ▣ ***Внутренняя среда организации*** – это перечень всех внутриорганизационных факторов, процессов и ресурсов организации, влияющих на функционирование и развитие организации.



- ▣ **Разделение труда** – обособление различных видов деятельности и закрепление их за конкретными субъектами. Это служит основой их дальнейшей специализации. Разделение труда бывает двух типов: горизонтальное – по видам деятельности, и вертикальное – между руководителями и исполнителями.
- ▣ **Технология**, или связь между отдельными видами работ. **Технология** - любое средство преобразования исходных материалов, будь то люди, информация или физические материалы - для получения желаемых продуктов или услуг.
- ▣ Выделяют четыре основных типа технологий:
 - ▣ складывающаяся –(сборка);
 - ▣ последовательная – (конвейер);
 - ▣ связанная –(отработка документа разными специалистами);
 - ▣ групповая – (строящийся дом).
- ▣ **Дифференциация** – распределение работ между отдельными участниками трудового процесса, когда каждый получает определенный конкретный результат, имеющий самостоятельную ценность, но с точки зрения организации не являющийся законченным целым (изготовление отдельной детали).
- ▣ **Интеграция** – это процесс объединения усилий различных подсистем (подразделений) для достижения целей организации.
- ▣ **Организационный порядок** – это совокупность автоматически действующих норм и правил поведения и решения управленческих задач, в соответствии с которым исполнители могут поступать самостоятельно, не обращаясь за указаниями к руководству.
- ▣ **Взаимоотношения участников организации.** Они могут быть: либо деловыми, связанными с выполнением служебных обязанностей, либо эмоциональными, основанными на симпатиях и антипатиях.





- ▣ **Целями** называются конкретные конечные результаты или состояния, которых хотят достигнуть работники предприятия совместными усилиями.
- ▣ **Структура** предприятия представляет собой соотношение уровней управления и функциональных подразделений (функциональных областей - областей деятельности, в которых функционируют подразделения в интересах организации в целом. Сюда относятся маркетинг, производство, обучение кадров, планирование финансовых ресурсов), используемых для достижения целей.
- ▣ **Задача** – это работа или ее часть, которая должна быть выполнена в определенный срок и определенным образом в процессе реализации цели.
- ▣ **Технология** – это любое средство (машины, механизмы, инструменты, навыки, приемы, знания), с помощью которого элементы входа (заготовки) преобразуются в элементы выхода (готовая деталь).
- ▣ **Люди** – это конкретные лица, составляющие коллектив предприятия со всем разнообразием их индивидуальной и коллективных качеств и поведения.

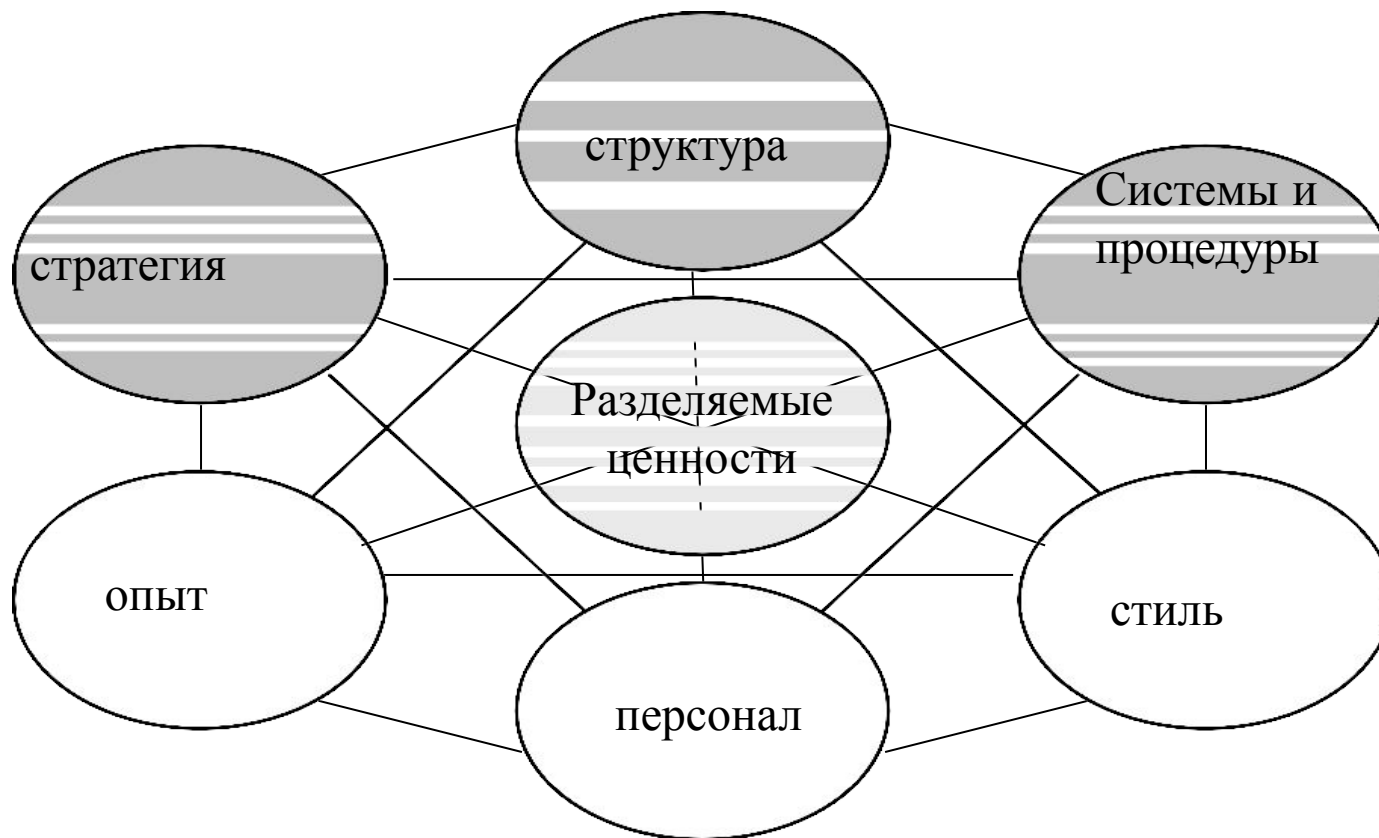


основные процессы:

- производственный процесс; (в СМИ –редакционный)
- маркетинговая деятельность;
- финансовая деятельность;
- процессы управления персоналом;
- управленческий (административная деятельность) процесс;
- эккаунтинг (учет и анализ хозяйственной деятельности).



МОДЕЛЬ «7 – S» MC-KINSEY», КОТОРУЮ
РАЗРАБОТАЛИ ТОМАС ДЖ. ПИТЕРС, РОБЕРТ Х.
УОТЕРМЕН И ДЖУЛЬЕН Р. ФИЛИПС В 1978 Г.

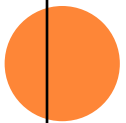


ВНЕШНЯЯ СРЕДА

- ▣ **Внешняя среда** - это совокупность внешних факторов влияния на деятельность организации.

Основное содержание групп факторов косвенного воздействия

<p><i>Социальные факторы:</i></p> <ul style="list-style-type: none">- Изменения в базовых ценностях;- Демографические изменения;- Изменения структуры доходов;<ul style="list-style-type: none">- Отношение к образованию;- Отношение к работе и отдыху и др.	<p><i>Технологические факторы:</i></p> <ul style="list-style-type: none">- Государственная технологическая политика;<ul style="list-style-type: none">- Тенденции в области разработки инноваций;- Внедрение новых технологий;<ul style="list-style-type: none">- Новые продукты;- Информационные технологии и др.
<p><i>Экономические факторы:</i></p> <p>Общая экономическая ситуация в стране (подъем, стабилизация, спад);</p> <ul style="list-style-type: none">-Динамика валютных курсов;-Соотношение МРОТ и средней потребительской корзины в стране;-Налоговая политика;-Таможенная политика и др.	<p><i>Политические факторы:</i></p> <ul style="list-style-type: none">•Изменения в законодательстве;•Государственное регулирование отрасли;•Отношения региональных и федеральных властных структур;•Состояние гражданского общества и др.



- ▣ ***Среда ближнего окружения (локальная среда)*** – это среда двустороннего (прямого) воздействия. К ним относятся факторы, непосредственно влияющие на деятельность организации и испытывающие такое же ответное влияние со стороны организаций.
- ▣ **Основные участники** ближнего окружения – это: потребители, поставщики, клиенты, органы местного самоуправления, конкуренты, консалтинговые фирмы, налоговые органы, таможенные органы и пр.



Выделяют следующие *виды отношений* организации с внешней средой:

- ▣ **Реактивные** - отношения, которые определяются преимущественно средой.
- ▣ **Адаптивные** - отношения, которые определяются средой и функцией саморегуляции, присущей самой системе.
- ▣ **Активные** - отношения, при которых существенную роль играют собственные цели системы и преобразование системы происходит в соответствии с потребностями системы.
- ▣ **Самоорганизующиеся** - отношения, при которых происходит гибкое и превентивное реагирование на изменения во внешней среде на основе постоянной обратной связи и обучения. Источник преобразования при этом находится внутри самой системы.



Матрица неопределенности внешней среды



- ▣ ***Сложность внешней среды*** - это количество факторов внешней среды, которые оказывают влияние на деятельность организации.
- ▣ ***Динамика внешней среды*** - постоянное движение объектов и процессов внешней среды, т.е. изменение состояния факторов.
- ▣ ***Неопределенность внешней среды*** - связана с тем, что большинство изменений происходят с высокой степенью неопределенности (отсутствия полной информации о факторах внешней среды, а также уверенности в ее достоверности), и с тем, что существует проблема осуществления мониторинга и прогнозирования в условиях неопределенности.



Примеры степени неопределенности внешней среды



Методы исследования внешней и внутренней среды организации

- ▣ *1. метод STEP - анализа.* Назван этот метод по начальным буквам английских слов, обозначающих группы факторов, влияющих на организацию:
- ▣ *social* (социальные);
- ▣ *technological* (технологические);
- ▣ *economical* (экономические);
- ▣ *political* (политические).

Метод исследования предполагает анализ двух уровней внешнего окружения: *среды дальнего* и *среды ближнего окружения.*



Политика	P	Экономика	E
<ol style="list-style-type: none"> 1. Правительственная стабильность 2. Изменение законодательства 3. Государственное влияние отрасли, включая долю госсобственности 4. Государственное регулирование конкуренции в отрасли 		<ol style="list-style-type: none"> 1. Общая характеристика экономической ситуации (подъем, стабилизация, спад) 2. Курс национальной валюты и ставка рефинансирования 3. Уровень инфляции 4. Уровень безработицы 5. Цены на энергоресурсы 	
Социум	S	Технология	T
<ol style="list-style-type: none"> 1. Демографические изменения 2. Изменение структуры доходов 3. Отношение к труду и отдыху 4. Социальная мобильность населения 5. Активность потребителей 		<ol style="list-style-type: none"> 1. Государственная техническая политика 2. Значимые тенденции в области НИОКР 3. Новые продукты (скорость обновления и освоения новых технологий) 4. Новые патенты 	

1	2	3					4	5
Описание фактора	Влияние фактора	Экспертная оценка					Средняя оценка	Оценка с поправкой на вес
		1	2	3	4	5		
ПОЛИТИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ								
Фактор 1	1	5	4	3	5	4	4,2	0,16
Фактор 2	2	1	3	2	3	3	2,4	0,18
Фактор 3	1	2	1	1	3	3	2,0	0,07
...								
ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ								
Фактор 1	3	5	5	5	5	5	5,0	0,56
Фактор 2	3	5	4	4	3	4	4,0	0,44
Фактор 3	2	1	2	3	1	1	1,6	0,12
...								
СОЦИАЛЬНО - КУЛЬТУРНЫЕ ФАКТОРЫ								
Фактор 1	3	3	2	3	2	2	2,4	0,27
Фактор 2	1	5	5	5	5	5	5,0	0,19
Фактор 3	2	3	4	5	5	4	4,2	0,31
...								
ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ								
Фактор 1	3	3	1	3	1	2	2,0	0,22
Фактор 2	3	4	5	5	4	5	4,6	0,51
Фактор 3	3	3	4	5	2	4	3,6	0,40
...								
ОБЩИЙ ИТОГ	27						41,0	

- 2. метод *SWOT-анализа*.
- сила (strength);
- слабость (weakness);
- возможности (opportunities);
- угрозы (threats).

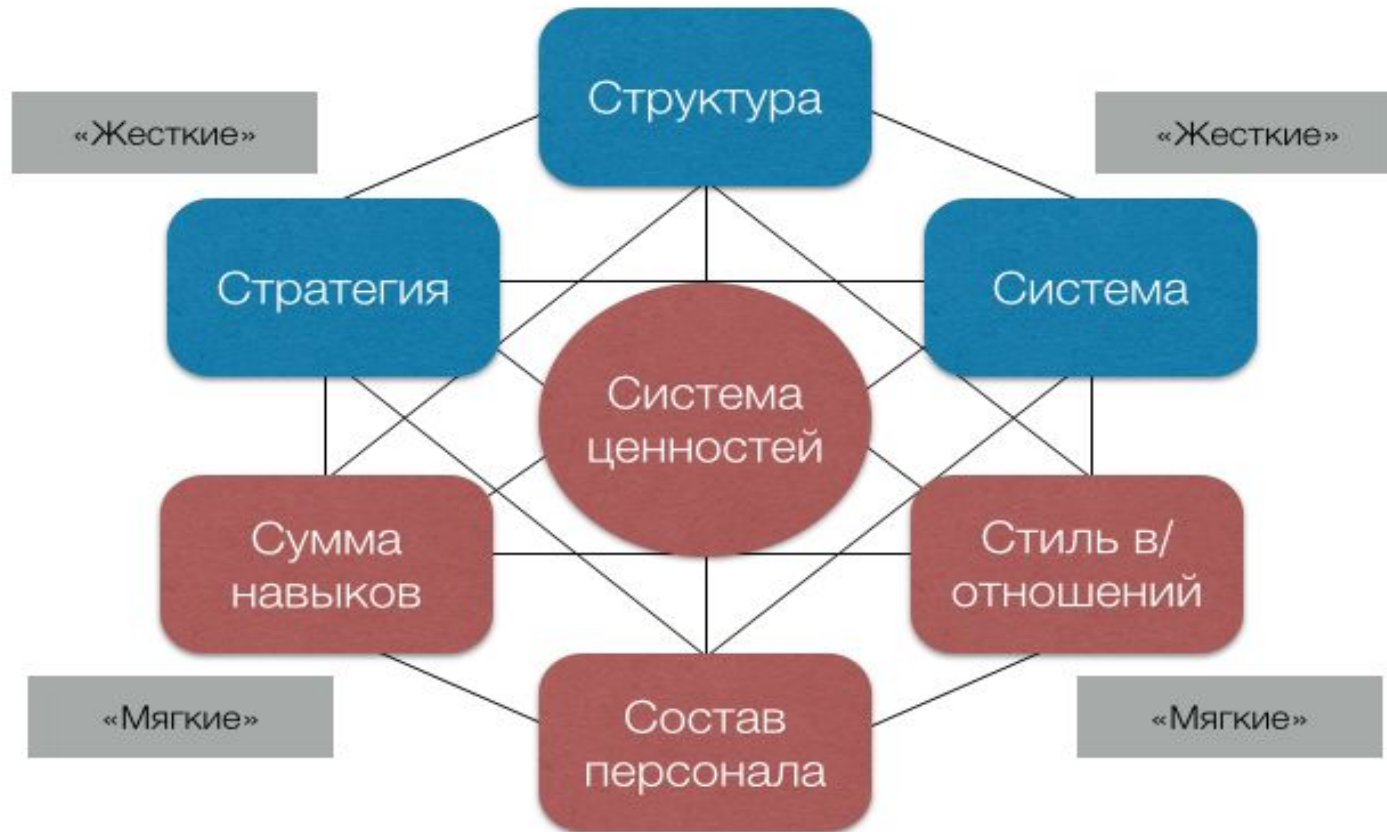


ДЕЙСТВИЯ ПРИ ПРИМЕНЕНИИ ДАННОГО ИНСТРУМЕНТА:

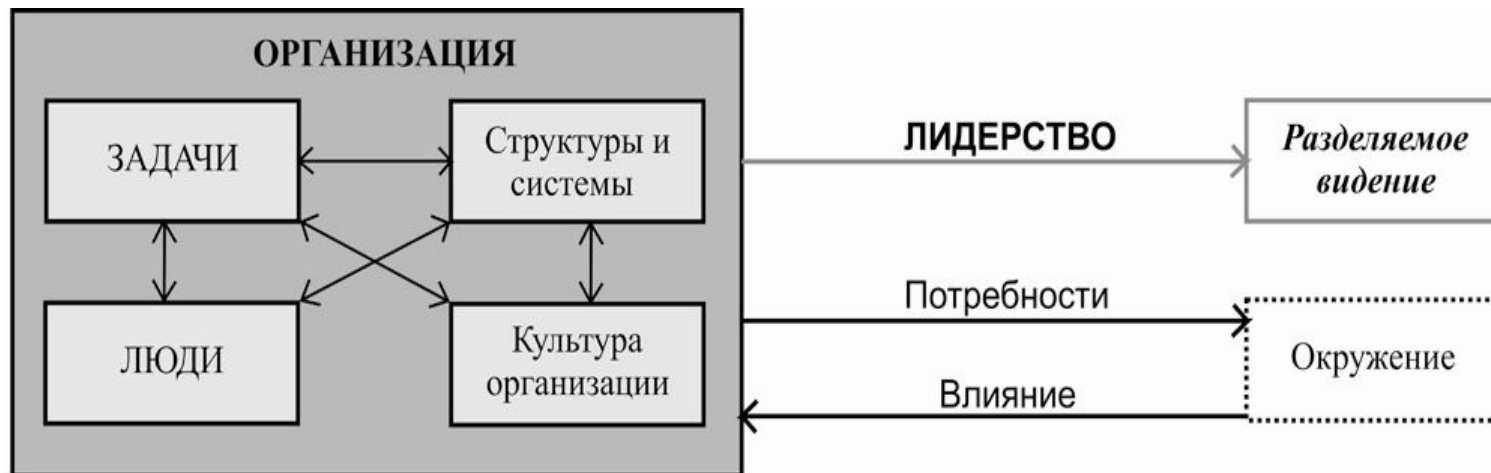
- ▣ **Постановка цели.** Без конкретной цели не будет достигнут хороший результат. Важно понимать, что данный анализ проводится для того, чтобы понять, какую нужно выработать стратегию для развития компании, определить ее конкурентоспособность и т.д. Выделить объект исследования. За объект чаще всего берут взаимоотношения, например, компании и конкретного рынка, банка и заинтересованной стороны.
- ▣ **Выявление факторов.** Общие факторы, которые могут повлиять не только на компанию, но и на всю страну в целом, лучше отбросить. Обязательно стоит учитывать временной период, это может быть и краткосрочное влияние, и долгосрочное. При этом важно в целях исследования ранжировать факторы по степени их влияния, воздействия на возможные достижения и угрозы с их стороны.
- ▣ **Разделение факторов на группы.** Какие-то факторы легко отнести в группу, с какими-то могут возникнуть сложности. В любом случае важно понимать значимость, а категория уже вторична.
- ▣ **Дополнительный анализ.** Возможно, в процессе исследования может понадобиться дополнительный анализ по взаимозависимости факторов, механизму их воздействия или изучению направления и скорости их изменения.



3. модель «7 – S» Mc-Kinsey



4. МОДЕЛЬ НАДЛЕРА-ТАШМЕНА

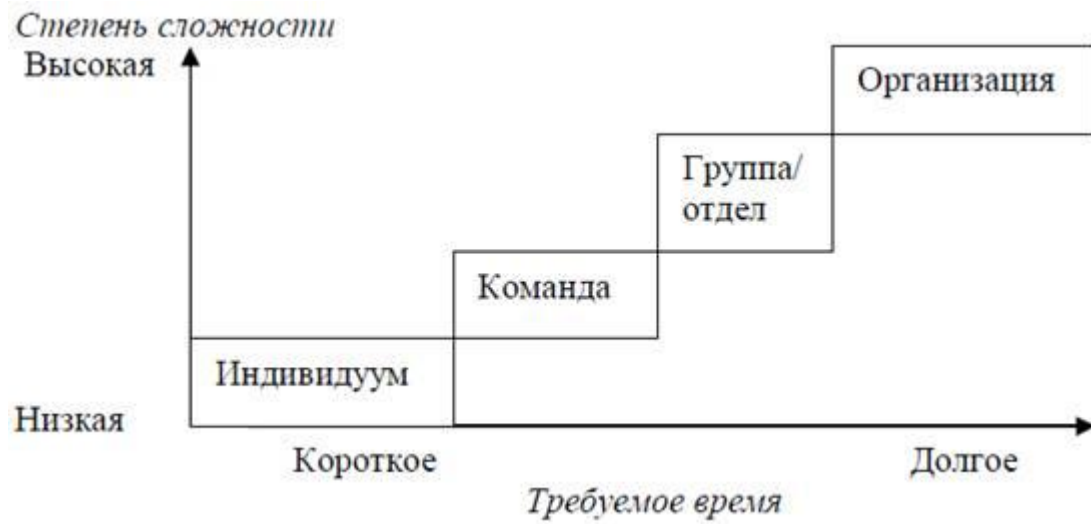


Основные элементы	Текущее состояние	Желаемое состояние в будущем



пример использования модели Надлера-Ташмена для среднего профессионального образовательного учреждения, желающего изменить свой статус.

Элемент	Текущее состояние	Желаемое состояние
Задачи	Среднее профессиональное образование	Высшее профессиональное образование
Люди	Преподаватели, мастера производственного обучения	Преподаватели, имеющие ученые степени и звание
Организационная культура	Ориентирована на учебный процесс	Ориентирована на учебный процесс и научную деятельность
Организационная структура	Отделения, специальности	Ректорат, деканат, кафедры, научный сектор
Окружение	Рынок средних профессиональных учреждения образования	Рынок высших профессиональных учреждений образования
Видение		Изменение статуса образовательного учреждения



1 этап SWOT-анализа:

Сильные стороны:

- Выдающаяся компетентность;
- Хорошая репутация у покупателей;
- Подходящая технология;
- Преимущества в области издержек;
- Преимущества в области конкуренции;
- Наличие инновационных способностей и возможностей их реализации.

Возможности:

- Выход на новые рынки или сегменты рынка;
- Расширение производственной линии;
- Остановка в развитии у конкурирующих фирм;
- Ускорение роста рынка.

Слабые стороны:

- Ухудшающаяся конкурентная позиция;
- Устаревшее оборудование;
- Более низкая прибыльность, потому что...
- Отставание в области исследований и разработок;
- Очень узкая производственная линия;
- Низкие маркетинговые возможности.

Угрозы:

- Возможность появления новых конкурентов;
- Рост продаж замещающего продукта;
- Замедление роста рынка;
- Неблагоприятная политика правительства;
- Изменение потребностей покупателей;
- Неблагоприятные демографические изменения и др.



Матрица *SWOT*-анализа

	<u>Возможности:</u> 1. 2. 3.	<u>Угрозы:</u> 1. 2. 3.
<u>Сильные стороны:</u> 1. 2. 3.	<u>Поле СИВ:</u>	<u>Поле СИУ:</u>
<u>Слабые стороны:</u> 1. 2. 3.	<u>Поле СЛВ:</u>	<u>Поле СЛУ:</u>



ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

- ▣ **Практическое задание «SWOT-анализ», (СТЕП-АНАЛИЗ , анализ по модели Надлера-Ташмена, модель «7 – S» Mc-Kinsey)**
- ▣ Провести по группам следующих организаций: государственный университет, коммерческий банк, японский ресторан, медиаресурс (на выбор, радио, тв, печатное издание и т.д.).
- ▣ *1 этап:* Составление списков сильных и слабых сторон, возможностей и угроз. Заполнить нижепредставленную форму, аналогичную таблице

Сильные стороны	Возможности
Слабые стороны	Угрозы



- *2 этап:* Определение полей пограничных стратегий.
- *Поле СИВ* – каким образом при помощи сильных сторон в максимальной мере использовать имеющиеся возможности.
- *Поле СЛВ* – каким образом за счет возможностей компенсировать слабые стороны компании.
- *Поле СИУ* – каким образом за счет сильных сторон избежать назревающих угроз.
- *Поле СЛУ* – что делать, если события будут развиваться в крайне неблагоприятном направлении?

Заполнить нижепредставленную форму, аналогичную таблице (сл. Слайд)



	Возможности: 1. 2 3	Угрозы: 1 2 3
Сильные стороны: 1. 2. 3.	Поле СИВ:	Поле СИУ:
Слабые стороны 1. 2. 3.	Поле СЛВ:	Поле СЛУ:



- *3 этап:* опишите три варианта сценариев:
- *Оптимистический:* что следует делать «в идеале». Каким образом правильно распорядиться ресурсами компании и какие поступления и результаты можно прогнозировать при условии отсутствия неблагоприятных факторов.
- *Пессимистический:* на что следует рассчитывать в худшем случае, если произойдут все реально вероятные неблагоприятные события. Каким образом перераспределять ресурсы и потоки, какие результаты можно прогнозировать.
- *Реалистический:* какими должны быть действия руководства и сотрудников компании при наиболее вероятном стечении обстоятельств.

