

## 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***

<b>Сравнимый параметр</b>	<b>Формальная / публичная организация</b>	<b>Неформальная организация</b>
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.

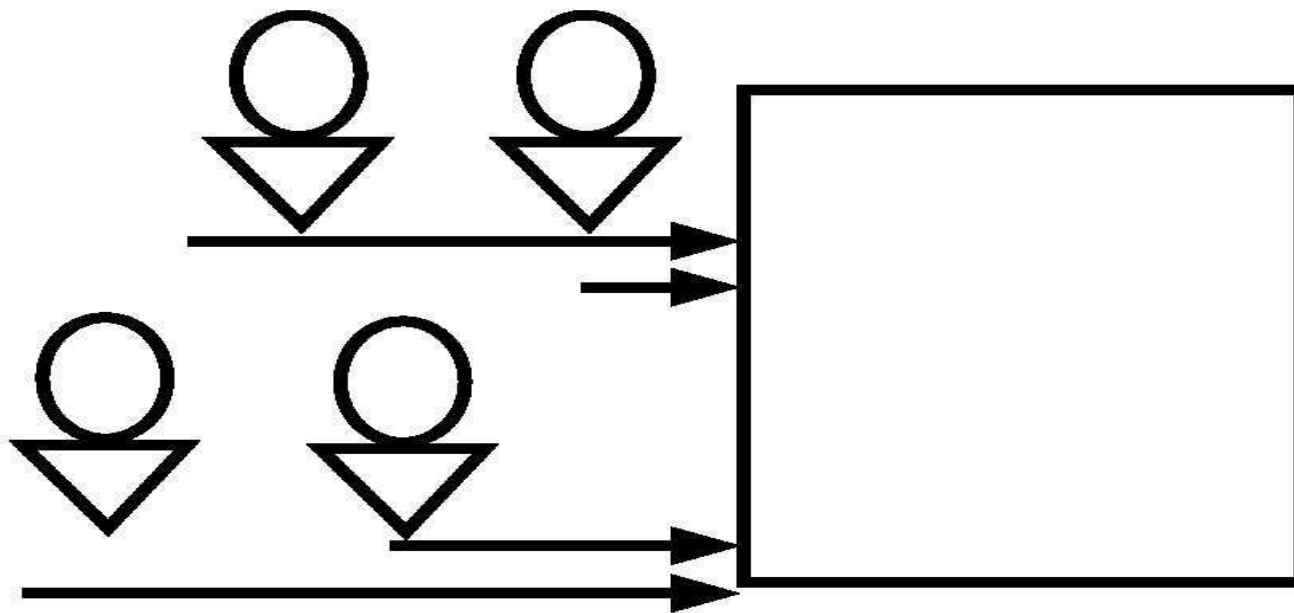
## **Управление персоналом** характеризует:

- 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.



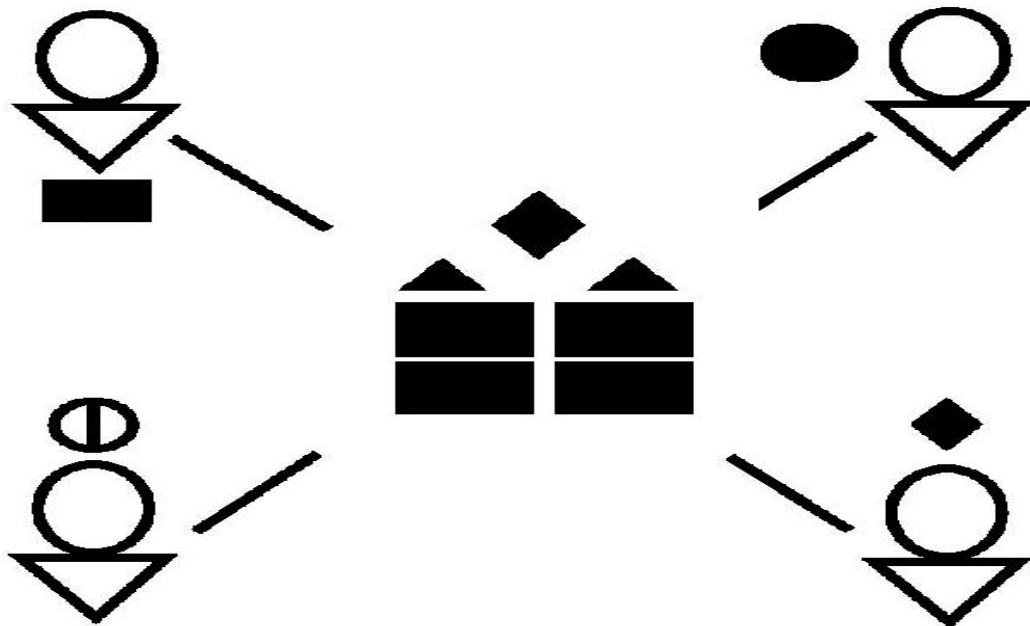
## Типы совместной деятельности в организации

1. Совместно-взаимодействующий тип деятельности

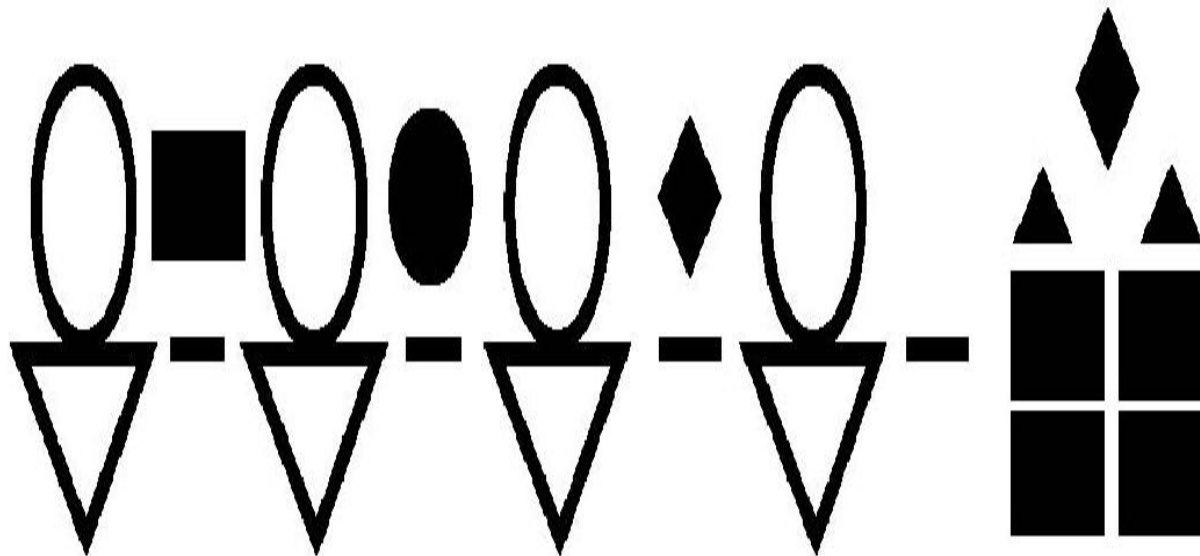




## 2. Совместно-индивидуальный тип деятельности



### 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.



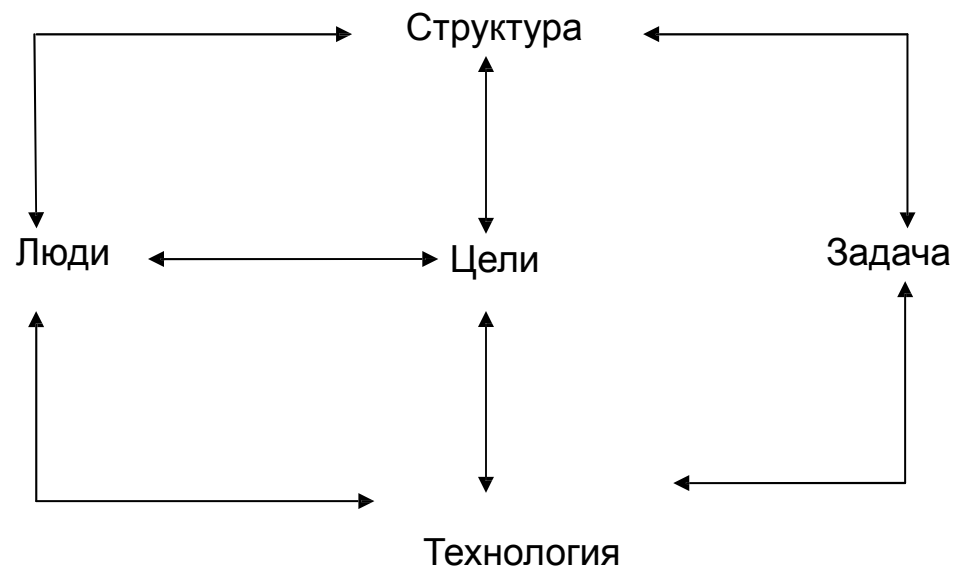
## ***Внутренняя и внешняя среда организации***

- ▣ ***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.



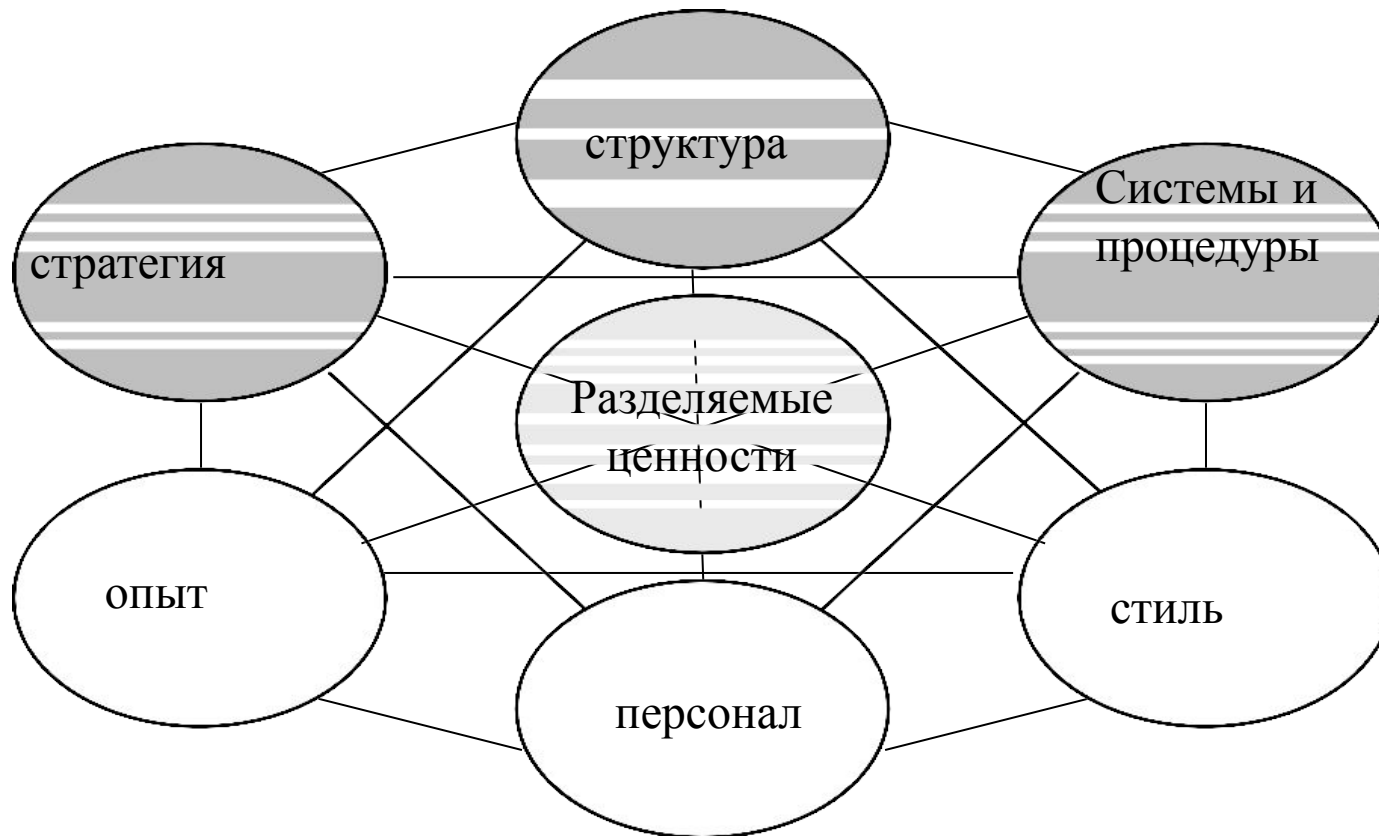


## основные процессы:

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



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

1	2	3					4	5
Описание фактора	Влияние фактора	Экспертная оценка					Средняя оценка	Оценка с поправкой на вес
		1	2	3	4	5		
<b>ПОЛИТИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ</b>								
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
...								
<b>ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ</b>								
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
...								
<b>СОЦИАЛЬНО - КУЛЬТУРНЫЕ ФАКТОРЫ</b>								
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
...								
<b>ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ</b>								
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
...								
<b>ОБЩИЙ ИТОГ</b>	<b>27</b>						<b>41,0</b>	

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

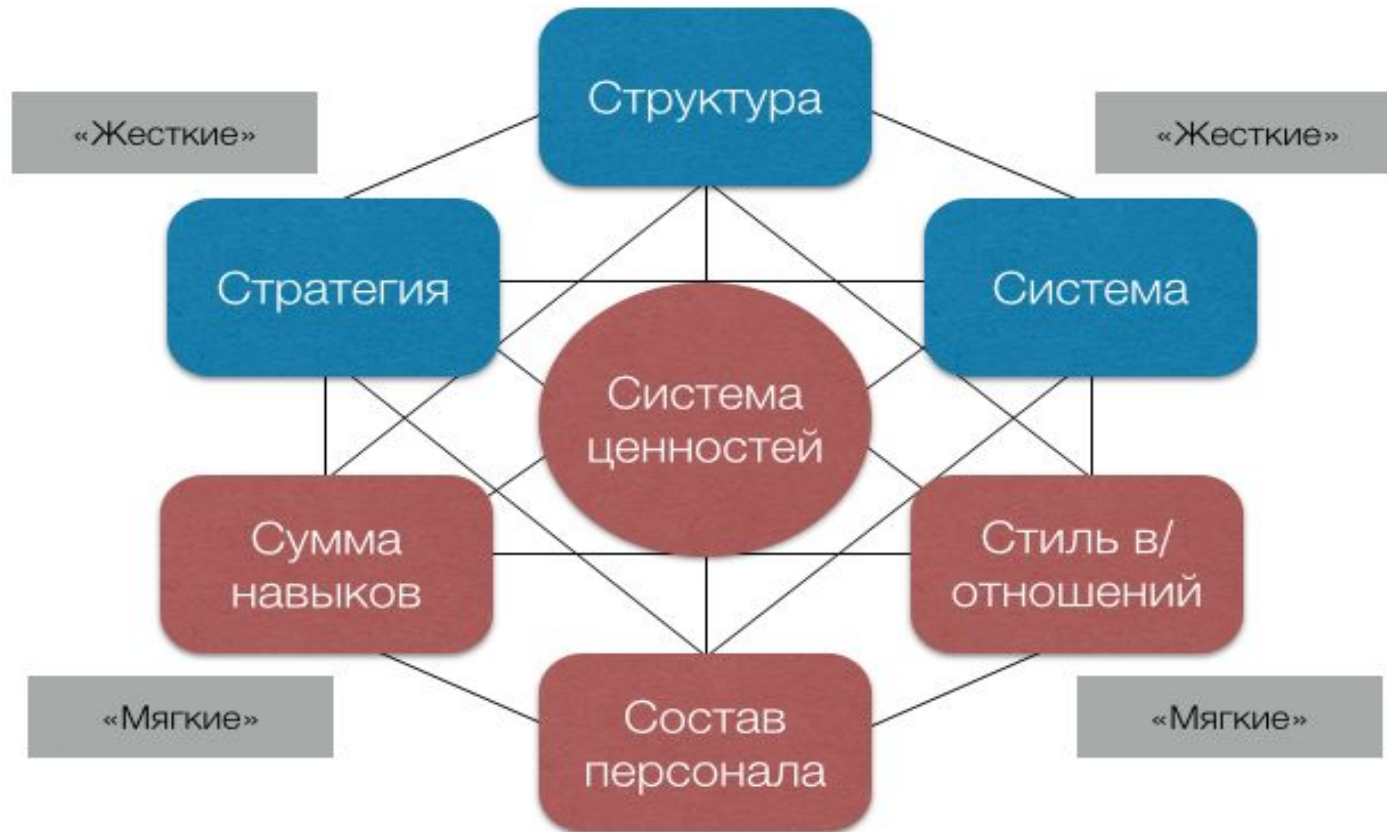


## ДЕЙСТВИЯ ПРИ ПРИМЕНЕНИИ ДАННОГО ИНСТРУМЕНТА:

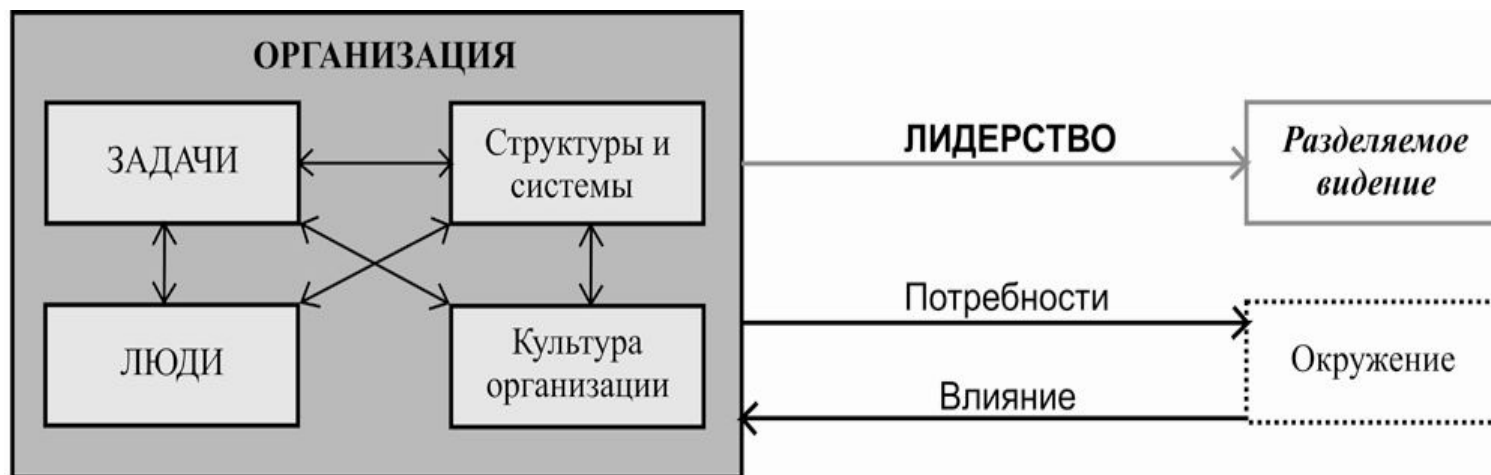
- ▣ **Постановка цели.** Без конкретной цели не будет достигнут хороший результат. Важно понимать, что данный анализ проводится для того, чтобы понять, какую нужно выработать стратегию для развития компании, определить ее конкурентоспособность и т.д. Выделить объект исследования. За объект чаще всего 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

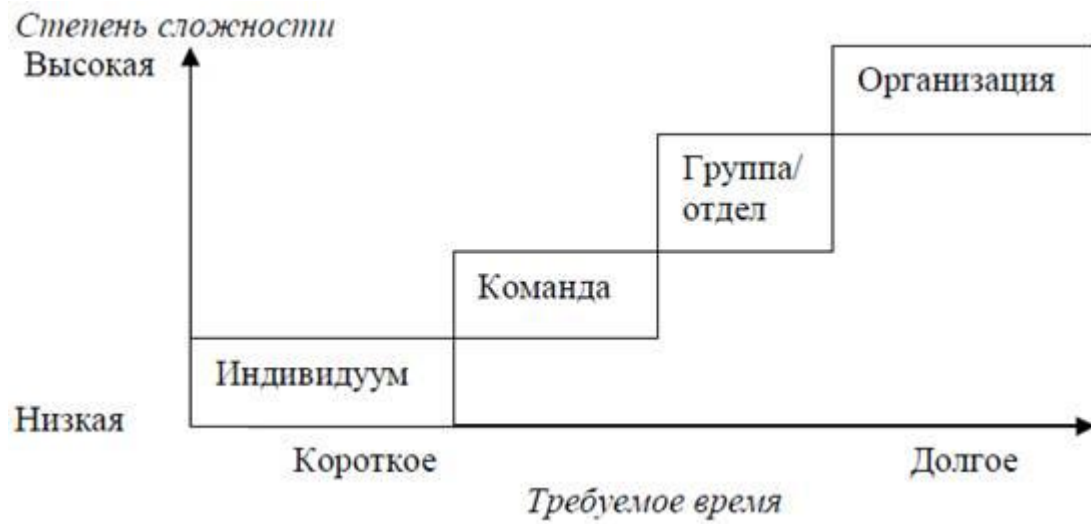




пример использования модели Надлера-Ташмена для среднего профессионального образовательного учреждения, желающего изменить свой статус.

<b>Элемент</b>	<b>Текущее состояние</b>	<b>Желаемое состояние</b>
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

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



# 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)



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



- *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.

