

Тема 2. Организация и ее деловая среда

1. Понятие, признаки, классификация организаций.
2. Законы организации.
3. Внешняя и внутренняя среда организаций. Факторы прямого и косвенного воздействия.
4. Миссия и цели организаций. Метод управления по целям.
5. Понятие и характеристики организационной культуры. Механизм формирования и влияние на эффективность организации.

Организация – устойчивая группа лиц (физических и (или) юридических), взаимодействующих друг с другом с помощью материальных, экономических, правовых и других условий для решения имеющихся проблем или достижения поставленных целей.

Организация — это группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей.

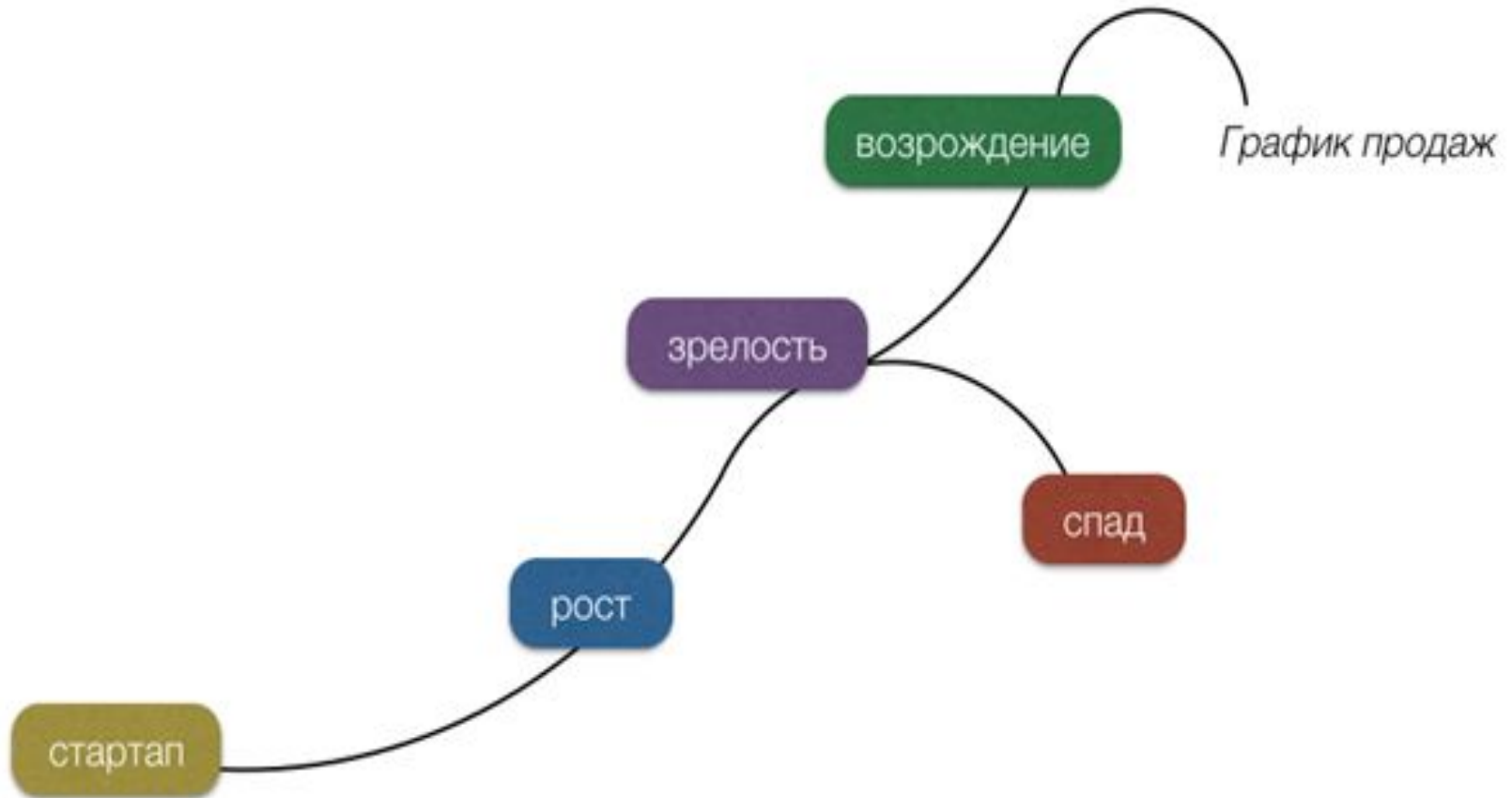
Организация – процесс приведения в систему группы разрозненных элементов.

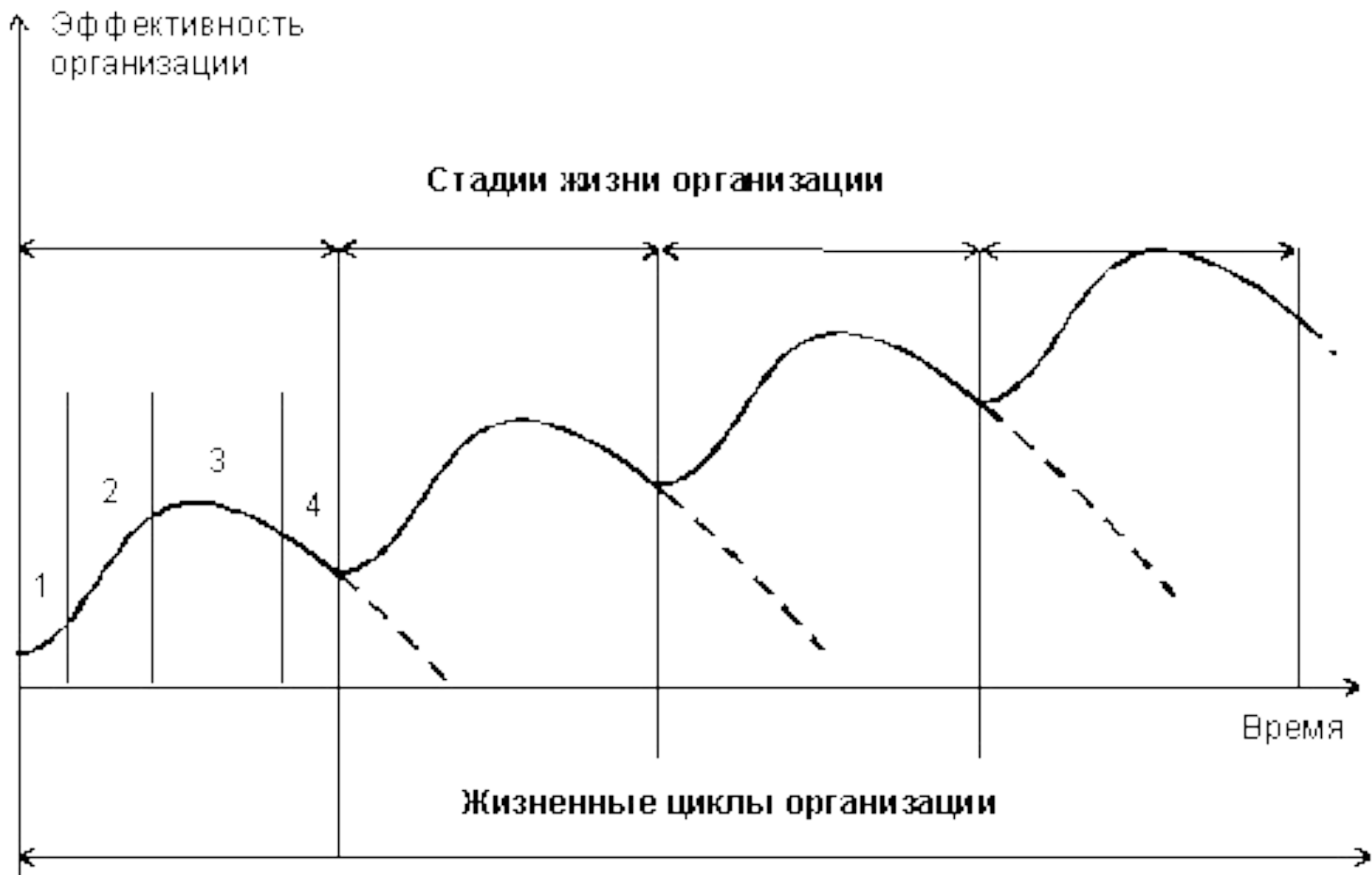
Организация – состояние упорядоченности этих элементов, их взаимосвязь, взаимное расположение.

Признаки организации

- наличие цели;
- наличие необходимого, минимального количества людей (не менее 2-х человек);
- обособленность, предполагающая замкнутость внутренних процессов и наличие границ, отделяющих организацию от внешнего окружения;
- наличие координирующего центра, обеспечивающего взаимодействие всех частей организации;
- организационная культура;
- цикл жизни организации.

Жизненный цикл организации





Классификация организаций:

1) по юридическому признанию:

- *Неформальная*
- *Формальная* - организация, обладающая правом юридического лица, цели деятельности которой закреплены в учредительных документах, а функционирование — в нормативных актах, соглашениях и положениях, регламентирующих права и ответственность каждого из участников организации.

2) формальные организации подразделяются на:

- *Коммерческие организации* — организации, деятельность которых направлена на систематическое получение прибыли от пользования имуществом, продажи товаров, выполнения работ или оказания услуг.
- *Некоммерческие организации* — организации, не имеющие в качестве основной цели своей деятельности извлечение прибыли и не распределяющие полученную прибыль между участниками организации.

3) по организационно-правовой форме:

4) по происхождению:

Естественные организации – возникают на основе добровольного объединения лиц, стремящихся реализовать собственные интересы (достичь поставленных целей).

Искусственные организации – проектируются и создаются по определенному плану, по инициативе и за счет ресурсов другой социальной системы (государства, другой организации).

5) по форме собственности:

- частные;
- государственные;
- муниципальные;
- общественные.

б) назначение:

- производство продукции;
- оказание услуг;
- выполнение работ.

7) по степени специализации:

- *специализированные предприятия* (выпускают однородную продукцию с ограниченной номенклатурой),
- *универсальные предприятия* (производят продукцию широкой номенклатуры),
- *диверсифицированные предприятия* (характеризуются многоотраслевым профилем продукции).

Законы организации — это устойчивые количественные и качественные соотношения между управляющей и управляемой системами.

1) **Закон синергии** - заключается в том, что сумма свойств организованного целого превышает арифметическую сумму свойств каждого из его элементов в отдельности.

2) **Закон развития**

Развитие — это необратимое, направленное, закономерное изменение материи и сознания.

- *Прогрессивное развитие* — это переход от низшего к высшему, от менее совершенного к более совершенному.
- *Регрессивное развитие* — это деградация, понижение уровня знаний и отношений, переход к изжившим или уже пройденным формам и структурам.

3) **Закон самосохранения**

Каждая материальная система (организация, коллектив, семья) стремится сохранить себя (выжить) и использует для достижения этого весь свой потенциал (ресурс).

4) **Закон единства анализа и синтеза**

Суть *анализа* (декомпозиции) состоит в разделении целого на части, в представлении сложного в виде простых составляющих.

Суть *синтеза* (агрегирования) — в соединении (мысленном или реальном) простых составляющих объекта в единое целое.

5) Закон пропорциональности и композиции

каждая материальная система стремится сохранить в своей структуре все необходимые элементы (композиции), находящиеся в данной соотносительности или заданном подчинении (пропорции).

6) Закон информированности и упорядоченности

чем большей информацией располагает организация о внутренней и внешней среде, тем большую вероятность устойчивого функционирования (самосохранения) она имеет.

Профессиональное использование законов организации способствует установлению устойчивых количественных и качественных соотношений между управляющей и управляемой системами. Они являются составной частью управленческой технологии организации.

Внешняя среда – совокупность факторов (условий и организаций), которые находятся вне организации и оказывают воздействие на результаты её деятельности.

Макросреда — факторы косвенного воздействия оказывают влияние в целом на все организации, действующие в той или иной отрасли. К ним относят факторы, характеризующие развитие национальной экономики в целом:

- *экономическая среда*
- *политическая среда*
- *технологическая среда*
- *социальная среда*
- *международные события*

Микросреда — факторы, оказывающие влияние на деятельность конкретной организации и определяющие ее конкурентоспособность в сравнении с другими организациями, действующими в той или иной отрасли. К ним относятся:

- *поставщики ресурсов;*
- *потребители продукции (работ, услуг);*
- *конкуренты;*
- *посредники;*
- *контактные аудитории.* К ним относятся:

— государственные органы: налоговые, статистики, лицензирования, санитарного, экологического и других видов надзора;

— местные органы власти;

— общественность: профсоюзы, союзы потребителей, экологические и другие общества;

— аудиторские и консалтинговые фирмы;

— независимые средства массовой информации: пресса, радио, телевидение.



Внутренние факторы называются переменными внутренней среды, которая является регулируемой и контролируемой со стороны менеджмента.

Главные элементы внутренней среды:

- 1) **Цели** - конкретное конечное состояние или желаемый результат, на достижение которого направлены усилия организации.
- 2) **Структура** - количество и состав ее подразделений, ступеней управления в единой системе.
- 3) **Задача** - работа, которая должна быть выполнена заранее установленным способом и в установленные сроки. Задачи делятся на 3 группы: *работа с людьми, работа с информацией, работа с предметами.*
- 4) **Технология** - принятый порядок связей между отдельными видами работ.
- 5) **Люди** - коллектив организации.
- 6) **Организационная культура** - система коллективно разделяемых ценностей, убеждений, оказывающая влияние на поведение отдельных работников, а так же на результаты работы.

Миссия организации – это представление о предназначении, смысле существования организации, ее роли в системе общественных отношений и общественной жизни .

Три основные *функции миссии*:

- 1) Формирует общее представление об организации;
- 2) Способствует единению персонала внутри организации и созданию корпоративного духа;
- 3) Создает возможности эффективного управления организацией.

IKEA: «Улучшение повседневной жизни каждого»

Danone: «Обеспечить как можно большее количество людей здоровыми продуктами питания»

Facebook: «Предоставить людям возможность поделиться своей жизнью с другими и сделать мир более открытым и объединенным»

Nike: «Дарить вдохновение и инновационные решения каждому атлету в мире»

YouTube: «Обеспечить быстрый и простой доступ к видео-контенту и предоставить возможность обмениваться видео друг с другом»

Сбербанк: «Мы даем людям уверенность и надежность, мы делаем их жизнь лучше, помогая реализовывать устремления и мечты»

Цели организации - конкретное конечное состояние или желаемый результат, на достижение которого направлены усилия организации. Цели устанавливаются в процессе планирования.

Характеристики целей:

1. Цели должны быть *конкретными и измеримыми*.
2. Цели должны быть *ориентированными во времени*.
3. Цели должны быть *достижимыми*.
4. Цели организации должны быть *взаимно поддерживающими*.

Дерево целей - это структурированный иерархический перечень целей организации, в котором цели более низкого уровня подчинены и служат для достижения целей более высокого уровня.

Принципы S.M.A.R.T.

Цель должна быть:

S	<i>specific</i>	конкретной
M	<i>measurable</i>	измеримой
A	<i>achievable</i>	достижимой
R	<i>relevant</i>	актуальной
T	<i>time bounded</i>	определенной во времени

Главная цель

Уровень главной цели или миссии

Подцель № 1

Подцель № 2

Подцель № 3

...

Подцель № N

Уровень подцелей или целей первого уровня

Задача 1.1

Задача 1.2

Задача 1.3

Задача 2.1

Задача 2.2

Задача 2.3

Задача 3.1

Задача 3.2

Задача 3.3

Задача N.1

Задача N.2

Задача N.3

Уровень задач. Для достижения каждой подцели решается свой комплекс задач.

Возможно объединение задач разных подцелей.

Управление по целям (Management by objectives, МВО) – концепция Питера Друкера, 1954 г. - система целевого управления, которую можно определить, как процесс выявления целей и критериев эффективности сотрудников, отдельных подразделений (или всей организации) и координации усилий (ресурсов) по их достижению.

Для оценки достижения целей определяются ключевые показатели эффективности (KPI).

KPI (Key Performance Indicator) – это показатель достижения успеха в определенной деятельности или в достижении определенных целей.

Виды ключевых показателей:

- **KPI результата** – сколько и какой результат произвели;
- **KPI затрат** – сколько ресурсов было затрачено;
- **KPI функционирования** – показатели выполнения бизнес-процессов (позволяет оценить соответствие процесса требуемому алгоритму его выполнения);
- **KPI производительности** – производные показатели, характеризующие соотношение между полученным результатом и временем, затраченным на его получение;
- **KPI эффективности** (показатели эффективности) - это производные показатели, характеризующие соотношение полученного результата к затратам ресурсов.

Организационная (корпоративная) культура – это совокупность главных предположений, ценностей, традиций, норм и образцов поведения, которые разделяются членами организации и направляют их поведение на достижение поставленных целей.

Функции организационной культуры:

- 1) формирование определенного имиджа организации, отличающего ее от любой другой;
- 2) развитие чувства общности, сплоченности всех членов организации;
- 3) усиление социальной стабильности в организации;
- 4) усиление вовлеченности работников в дела организации и преданности ей;
- 5) формирование и контроль образцов поведения, целесообразных с точки зрения данной организации.