

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ
БУРЯТСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

Г.И. Рогалева, Ц.Б. Жанчипова

ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

КУРС ЛЕКЦИЙ

Улан-Удэ
Издательство Бурятского госуниверситета
2004

УДК 65.01

Р- 59

Утверждено к печати редакционно-издательским
советом Бурятского государственного университета

P e ч е н з е н т ы

A.A. Елаев

заведующий кафедрой ГМУ, д-р ист. наук

Л.Р. Бартунаев

доцент кафедры ГМУ, канд. эконом. наук

В учебном курсе изложены основные теоретические подходы и концепции современной теории организации. Освещены законы функционирования и развития организаций, принципы построения организационных систем.

Курс предназначен для студентов специальности «Государственное и муниципальное управление», «Менеджмент организаций», «Управление персоналом».

© Г.И. Рогалева, Ц.Б. Жанчипова, 2004

© Бурятский госуниверситет, 2004

ВВЕДЕНИЕ

Теория организации выделилась как самостоятельная наука в ряду организационных наук с целью всестороннего изучения и систематизации социальных организаций как общественного института.

Исследователи определили предметом изучения теории организаций - анализ процессов, протекающих в организационных системах, включая закономерности и проблемы развития организаций, представляющих собой целенаправленное объединение в группы отдельных людей для совместной деятельности.

В данном учебном курсе основные теоретические материалы изложены в соответствии с государственным образовательным стандартом высшего профессионального образования по специальности 061100 – «Менеджмент организаций», по специальности 061000 - «Государственное и муниципальное управление».

В профессиональной подготовке менеджеров различных уровней существует необходимость изучения теории организаций.

Современный менеджер должен знать и уметь применять на практике законы, которым подчиняются организации; понимать природу и сущность социальных организаций. Должен уметь профессионально вестиправленческую, маркетинговую, коммерческую, рекламную деятельность.

Обращаем внимание на то, что материалы курса не зависят друг от друга и могут изучаться самостоятельно.

Авторы изложили материал в лекционном стиле, в курсе представлены контрольные тесты и список рекомендуемой и используемой литературы по данному предмету. Выражаем надежду, что материал будет интересен и сможет пригодиться будущим специалистам в дальнейшей практической деятельности.

С уважением Г.И. Рогалева, канд. пед. наук, доцент
Ц.Б. Жанчипова, канд. социол. наук

Тема 1

Теория организации и ее место в системе научных знаний

1. Понятие – теория организации.
2. Эволюция организационной теории.
3. Роль организационной теории.

Теория организации – это наука об основных закономерностях, регламентирующих жизнедеятельность организаций, как реально существующих объектов окружающей нас действительности. Как самостоятельная наука выделилась из социологии – науки, изучающей общественные структуры и социальные процессы в структурах.

Социология выделилась из философии - науки о наиболее общих закономерностях развития природы и общества.

Методологические основы теории организации опираются на исследования в области социологии труда, с учетом его характера и содержания. Теория мотивации и побуждение персонала к сознательному труду.

Теория организации опирается на:

1. Психологию. Психическое отражение индивидуумом объективной реальности в деятельности человека.
2. Социальную психологию – которая изучает закономерности поведения и деятельности людей, обусловленные их нахождением в группах.
3. Кибернетику – (греч. – искусство управления) – науку об общих закономерностях процессов управления и передачи информации в машинах, живых организмах в обществе. Управление организацией – это не что иное, как процесс переработки информации.

Теория организации имеет связи со смежными дисциплинами: математикой, теорией вероятностей, информатикой, статистикой, логикой, теорией игр, графиков, матриц и рядом других наук.

Эволюция организационной теории

Организационная теория - это не просто коллекция фактов, а способ понимать каким образом функционируют организации. Организационная теория позволяет видеть и анализировать организации более точно и глубоко, чем какой – либо другой подход. Способ рассматривать и исследовать организацию основан на образцах и закономерностях строения и поведения организаций. Ученые, занимающиеся организационной теорией, ищут закономерности, определяют их, описывают количественно и делают доступными для понимания и использования каждым из нас. В научном исследовании организаций не так важны конкретные факты, как обнаруженные тенденции и понимание функционирования организаций.

История (раздел восстановлен из учебника для психологов и экономистов. Дафт Р. Организации.-СПб.:прайм-ЕВРОЗНАК, 2001)

Современная наука о менеджменте началась с классического взгляда на менеджмент, относящегося к концу XIX – началу XX века. Появление во время промышленной революции больших предприятий породило проблемы, с которыми организации раньше не встречались. По мере того как промышленность начинала работать со все большим размахом и с привлечением все большего количества рабочих рук, люди стали задумываться о том, как организовать работу и управлять ею, чтобы повысить производительность труда и помочь организациям действовать с максимальной эффективностью. Классический взгляд, согласно которому организация должна работать как отрегулированная, хорошо смазанная машина, связан с развитием бюрократии и иерархического строения организаций и лежит в основе большинства современных течений теории и практики менеджмента. Классический подход разделяется на два направления – научный менеджмент и административные принципы.

Научный менеджмент (scientific management). Впервые провозглашенный Фредериком Уинслоу Тейлором принцип научного менеджмента постулирует, что решения о структуре и работе организаций должны быть основаны на точном научном исследовании конкретных случаев. Используя этот подход, менеджеры разрабатывали точные, стандартные процедуры выполнения каждой операции, отбирали рабочих с соответствующими навыками и способностями, обучали своих работников исполнять стандартные процедуры, тщательно планировали работу и применяли денежное стимулирование работников, желая повысить эффективность их труда. Организация разгрузки железнодорожных вагонов с металлическим сырьем и загрузка их сталью на сталелитейном заводе «Бетлегем Стил» (Bethlehem Steel) в 1898 году может служить хорошей иллюстрацией подхода Тейлора. Тейлор вычислил, что, используя правильные движения, подходящие инструменты и производя все действия в правильной последовательности, каждый рабочий мог бы разгружать или загружать 47,5 тонны в день вместо стандартных 12,5 тонны. Он также разработал и систему стимулирования рабочих, предложив платить им 1 доллар 85 центов за смену вместо 1 доллара 15 центов, если они перейдут на новый способ работы. Производительность завода «Бетлегем Стил» стремительно возросла. Такие результаты сыграли свою роль в утверждении теоретических положений о том, что задача менеджмента – добиться стабильности и эффективности, когда высшее руководство думает и решает, а рабочие делают то, что им говорят.

Административные принципы (administrative principles). Если направление научного менеджмента сосредоточивало свое внимание преимущественно на техническом ядре, то есть на том, что делается на рабочих цехах, административные принципы относятся к строению и работе организации в целом. Например, Анри Файоль предложил 14 принципов управления, таких как «каждый подчиненный получает приказы только от одного начальника» (единство распоряжения) и «подобные друг другу виды деятельности организации должны быть объединены вместе под управлением одного руководителя» (единство направления). Эти принципы стали основой сегодняшней деловой практики и строения организаций. Файоль считал, что эти принципы могут быть применены к любой организации в любых условиях. Научный менеджмент и административные принципы были в свое время достаточно совершенными инструментами и позволили организациям найти совершенно новые способы увеличения производительности и повышения своего благосостояния. Административные принципы внесли большой вклад в развитие бюрократических организаций, построенных и управляемых на унифицированной, рационализированной основе с помощью таких элементов, как четко определенные полномочия и сфера ответственности каждого работника, формализованная документация и четкое выполнение всеми стандартных правил. Хотя в современных организациях термин «бюрократия» негативное значение, в эпоху промышленной революции бюрократической характеристики исключительно хорошо служили потребностям времени. В след за классической теорией менеджмента возникли другие научные подходы, акцентирующие внимание на таких темах, как социальный контекст (social context) и потребности рабочих.

В 80-е годы XX века североамериканским компаниям пришлось заняться поиском лучшего пути. Компания AT&T в течение 80-х годов сократила 30 тыс. руководящих постов. Слияние компаний Chevron и Gulf привело к увольнению 17 тыс. работников, многие из которых были менеджерами. Компания GE уволила 50 тыс. работников.

Эти годы породили новые корпоративные культуры, в которых ценится небольшой штат, гибкость, быстрая реакция на запрос потребителей, внимание к мотивации труда работников, забота о покупателях и качество производимой продукции. Мир стремительно изменился из-за того, что границы между корпорациями стали стираться в результате объединений и слияний, часто международных, из-за роста мировой конкуренции.

Сегодня мир, и в том числе и мир бизнеса, испытывает перемены, более глубокие и далеко идущие, чем все изменения, происходившие в нем со временем начала новой эпохи научно-технической революции. Как с переходом от аграрной к промышленной эпохи наша цивилизация бесповоротно изменилась, так и события сегодняшнего дня меняют наши способы взаимодействия друг с другом в частной и профессиональной жизни. Старые формы организаций и старые методы управления оказались неспособны справиться с новыми проблемами современного постиндустриального мира. Одним из эффектов развития деловой среды и углубления исследований в области организационной теории явилось использование теории сопряженности для описания и объяснения понятий, связанных с жизнью организаций.

Хоторнские исследования. Первым работам по индустриальной психологии и человеческим отношениям уделялось мало внимания, поскольку в то время преобладал подход научного менеджмента. Однако затем серия экспериментов, проведенных на заводах чикагской электрической компании, ставших впоследствии известными как Хоторнские исследования, стала причиной достаточно неожиданных открытий. Из этих экспериментов следовало, что доброжелательное отношение к работникам усиливает их мотивацию и повышает их производительность труда. Публикация результатов исследований привела к революции в производственных взаимоотношениях и заложила основу для многих последующих работ, посвященных отношениям на производстве, лидерству, мотивации и управлению человеческими ресурсами. Этот подход, ориентированный на человеческие отношения и поведение людей, внес новый существенный вклад в изучение менеджмента и организаций.

Однако иерархическая система и бюрократический подход, возникшие во времена промышленной революции, продолжали оставаться основными способами построения и работы организаций еще в 70 – 80 годах XX века. Этот подход хорошо работал во многих организациях вплоть до последних десятилетий. Но в 80-х годах начали возникать проблемы. Возросшая конкуренция, особенно в мировом масштабе, изменила правила игры. Многие из североамериканских компаний застали под бременем раздутого административного и профессионального штата. Необходимость конкурировать с европейскими и японскими предприятиями поставила их перед жестокой реальностью. Например, компания «Ксерокс» обнаружила, что в ее штате на каждого рабочего приходится 1,3 человека-единицы из числа руководящих работников и обслуживающего персонала, в то время как у японского конкурента отношение количества вспомогательного персонала к числу рабочих равно всего 0,6.

Ситуационная теория

Организации не похожи друг на друга. Когда все организации воспринимают как подобные, возникает множество проблем, это и произошло с теориями научного менеджмента и административных принципов, последователи которых пытались строить все организации по тому же образцу. Однако структуры и системы, хорошо работающие в магазине или торговом объединении, могут оказаться совсем неподходящими для производственного подразделения. Строение организации и способы управления финансами, наилучшие для развлекательного интернетовского сайта типа Ma Ma Media, могут не годиться для большой фабрики продуктов питания.

Ситуационность (contingency) означает, что нечто одно зависит от многоного другого, и для того чтобы деятельность организации была эффективной, необходимо «наилучшее соответствие» между ее структурой и условиями окружающей среды. То, что работает в одних условиях, может не работать в других. Не существует одного самого лучшего способа. Ситуационная теория гласит: «в зависимости от обстоятельств». Например, некоторые организации, окружающая среда которых относительно стабильна, могут использовать стандартные технологии и добиваться таким образом эффективности. В этой ситуации подход, использующий бюрократические процедуры контроля, функциональную структуру и формальные коммуникации может быть соответствующим. Точно так же, более свободный стиль управления лучше всего подходит к условиям неопределенности, использованию нетрадиционных технологий. Правильныйправленческий подход зависит от ситуации, в которой находится организация.

Значение организационной теории

Чем изучение организационной теории может помочь нам в наше сложное и изменчивое время? Тем, кто является или хочет быть менеджером, организационная теория помогает научиться видеть и понимать происходящее, чтобы стать хорошим менеджером в стремительно меняющемся времени. Например, одна из самых больших опасностей для организации сегодня – это неспособность руководства приспособиться к скорости и разнонаправленности технологического развития. Хотя компании делают огромные инвестиции в новые технологии, на самом деле они еще только приступают к переменам в своей организации и в управлении, необходимым для того, чтобы сделать новые технологии и Интернет действительно сильным оружием в конкурентной борьбе. Произвести эти необходимые изменения поможет менеджерам только знание теории и строения организации, которое делает их способными замечать и понимать, как технологии взаимодействуют с другими элементами организации и ее окружающей средой. Множество менеджеров изучают организаци-

онную теорию методом проб и ошибок, как это происходило в компании IBM. Менеджеры IBM первоначально не понимали реальной ситуации, в которой они находились, и условий окружающей среды, к которым им нужно было приспосабливаться.

С точки зрения простого здравого смысла, знание организационной теории делает менеджеров более компетентными и способными действовать более эффективно, с осознанием того, как в действительности работает их организация. Организационная теория дает идеи, понятия, способы рассмотрения и интерпретации явлений, нужные менеджерам для того, чтобы правильно руководить своими организациями. Если старый подход больше не работает, то организационная теория помогает менеджерам выяснить, почему это происходит, и разработать новые подходы, соответствующие изменившимся условиям.

Тема 2

Организация. Природа и сущность организации.

1. Что такое организация?
2. Классификация организаций.
3. Характеристики организации.

Что такое организация?

Организацию вряд ли можно увидеть. Мы видим только внешнее: высокие здания, компьютеры в офисах и т.д.. Организации занимают в нашей жизни столько места, что воспринимаются как нечто само собой разумеющееся. Мы не задумываемся о том, что родились в больнице, что запись о нашем рождении сделана в государственном учреждении и т.д.

Трудность состоит в том, что термин организация существует во многих науках- философии, социологии, биологии и т.д. Термин употребляется в самом разном смысле, поэтому трудно выделить четкий набор признаков, определяющих это понятие. Термин употребляется, когда говорят об общественных объединениях, о бюджетных и коммерческих государственных

Определение организации.

Ричард Дафт использует следующее определение: организация – это (1) социальная целостность, которая (2) направлена на некоторую цель, (3) построена как специально структурированная и координированная система, предназначенная для некоторой деятельности, и (4) связана с окружающей средой.

Термин «организация» во многих науках чаще всего встречается как объединения людей. Объединения делятся на первичные и вторичные – условно.

Первичные – на личностных отношениях, эмоциях, взаимных симпатиях.

Вторичные – для достижения конкретных целей. Роли во вторичных группах достаточно распределены. Во вторичных большей степени удовлетворяют потребности, имеющие психосоциальную природу, такие как самовыражение, уважение, признание, карьерный рост, повышение квалификации, власть – деловые и общественные организации. Четкая грань сложно – пример харизматические группы – лидер.

По определению Р.Дафта организации состоят из нескольких различных частей, предназначенных для выполнения ключевых функций. Рассмотрим классификацию предложенную Генри Минцбергом, в которой каждая организация включает в себя пять частей.

Основные части организации:



Стратегический апекс - определяет направление, стратегию, цели и политику организации в целом или ее главных подразделений.

Срединная линия - отвечает за исполнения этих решений и координацию действий на уровне подразделений связывают высшее руководство с техническим ядром.

Техноструктура - инженеры, ученые, - исследуют окружающую среду, отвечают за внедрение инноваций, своевременные изменения и адаптацию.

Вспомогательный персонал – обеспечение нормального и бесперебойного функционирования организации - прием, увольнение, вознаграждение, обучение и повышение квалификации работников.

подразделение технической поддержки	менеджмент высшего звена	подразделение административной поддержки
	менеджмент среднего звена	
	техническое ядро	

Ключевой элемент организации – не здания и не набор курсов действий и процедур; организации создаются людьми и их взаимоотношениями друг с другом. Организация существует, когда люди взаимодействуют для того, чтобы выполнить некоторые действия, необходимые для того, чтобы достичь цели. Современные тенденции в менеджменте подчеркивают важность человеческих ресурсов, и большинство новых подходов основано на предоставлении работникам более широких возможностей, чтобы побудить их учиться и вкладывать свои силы в общее дело, поскольку все они трудятся вместе для достижения общей цели конкурентами и другими элементами внешней окружающей среды.

Деятельность организации формирует нашу жизнь, а высоко профессиональные менеджеры способны формировать организации и их деятельность. Знание и понимание организационной теории позволяет менеджерам создавать организации, которые будут действовать более эффективно.

Значение организаций:

1. Объединение ресурсов для достижения желаемых целей и результатов.
2. Эффективное производство товаров и услуг.
3. Упрощение нововведений.
4. Использование новейших информационных и производственных технологий.
5. Адаптация к изменениям в окружающей среде и влияние на среду.
6. Создание ценности для владельцев, потребителей и работников.
7. Соответствие современным требованиям специализации, этики, мотивации и координации деятельности работников. Причины по которым организации важны для нашего общества.

Классификация организаций.

Выделим функции государства по отношению к организации:

- установление нормативных требований к содержанию и качеству предпринимательской деятельности (стандарты, санитарные нормы, экологические требования и т.д.);
- определение процедур ведения хозяйственных дел путем выдачи лицензий, принятия документов о порядке осуществления хозяйственной деятельности;
- осуществление контроля и надзора за соблюдением законности и санкций за нарушение норм законодательства.

В настоящее время принято выделять 4 статуса организаций:

- юридическое лицо, зарегистрированное в государственном реестре, имеющее свою печать и расчетный счет в банке;
- неюридическое лицо, незарегистрированное в государственном органе (подразделение юридического лица, простое товарищество);
- неюридическое лицо, зарегистрированное в государственном органе (предприниматель без юридического лица);
- неформальная организация граждан (дружеские компании, самодеятельные коллективы).

Организации можно классифицировать масштабно:

- правительственные и неправительственные;
- коммерческие и некоммерческие;
- бюджетные и внебюджетные;

- формальные и неформальные организации.

по отраслям принадлежности:

- транспорт;
- промышленность;
- торговля и т.д.

по типу решаемых ими социальных задач:

- экономические;
- финансовые;
- политические;
- медицинские и т.д.

3 основных вида социальных организаций:

- деловые;
- общественные;
- ассоциативные.

Для определения размерности организаций (предприятий) количественные показатели:

- численность персонала;
- объем валовой продукции;
- величина основных производственных фондов.

Малые:

- промышленность, строительство, транспорт до 100 человек;
- в науке и в сельском хозяйстве до 60 человек;
- в розничной торговле и бытовом обслуживании до 30 человек;
- в остальных отраслях и при осуществлении других видов деятельности до 50 человек.

В России малым предпринимательством занимается 15-18% населения, в Японии доля малых - 45 %.

Типология хозяйственных («экономически ориентированных») организаций по М. Веберу, такова:

- собственно «экономические организации», регулируемые материальным интересом;
- неэкономические организации, выполняющие экономические функции (экономически активные), пример (государство, церковь);
- экономические организации, регулируемые неэкономическими способами («экономически регулятивные»), наподобие земельных общин, профессиональных цехов;
- организации, «утверждающие формальный порядок», осуществляющие не экономический контроль за условиями экономической деятельности, например, правоохранительные органы.

Из исторических форм хозяйственных организаций таковы: (отечеств. подход)

община – строится на тесных внутренних связях, зачастую объединяется по территориальному или кровному и родственным признакам. Для нее характерны: формальное равенство, общая собственность, нерасчлененность многих внутрихозяйственных функций, всеобщее подчинение неформальному традиционному порядку.

корпорация – относительно замкнутая организация, построенная на менее тесных, но более профессиональных связях. У нее более узкая функциональная направленность, выраженная многоступенчатая иерархия, жесткое разделение внутренних обязанностей, более формальный административный порядок.

ассоциация – это относительно свободное объединение индивидов и групп, сохраняющих свои личные права, и частную собственность. Она создается под специальные задачи, и ее деятельность, как правило, не выходит за их рамки, не посягает на свободу и частную жизнь индивида.

Американский социолог Н. Смелзер:

- организации для достижения определенной цели:

харизматические организации – по мере их развития формируются правила и традиции, растет упорядоченность (по Веберу – развитие структуры из 3 этапов: кристаллизации, признания и институционализации).

добровольные ассоциации – создаются для защиты интересов их членов, членство в них добровольное, они не связаны с правительственные органами.

тоталитарные организации – образуются с целью защиты государственных, религиозных и других организаций по Гофману их типы:

- больницы, благотворительные заведения, санатории;

- тюрьмы и концлагеря;
- военные казармы, корабли, закрытые учебные заведения;
- мужские и женские монастыри;
- приюты.

Социологический – социально-психологический подход к восприятию и исследованию хозяйственных организаций базируется их как единства и поля взаимодействия социально-профессиональных групп и личностей.

По способам подчинения своих членов и утверждения внутреннего контроля А. Этциони, выделяет: организации принудительные – опираются на прямое насилие над человеком или угрозу применения насилия (армия, тюрьма);

утилитаристские – объединяют своих членов на базе материального интереса (сов. хоз. предприятия).

символические – апеллируют к солидарности, основанной на общности моральной или идеологической (церковь, политическая партия).

Характеристики организаций.

Чтобы понять общую динамику жизни организаций, необходимо познакомиться с характеристиками организации. Эти характеристики описывают организации точно так же, как личностные или физические черты описывают людей.

Характеристики организаций подразделяются на два типа: структурные и контекстные.

Структурные характеристики дают возможность выделить особенности внутреннего строения организации, описать их количественно и сравнивать организации между собой на основе этих описаний.

Формализованность относится к количеству письменной документации, используемой организацией. Документация включает в себя инструкции, технические описания, приказы и устав. Эти письменные документы характеризуют деятельность организации. Формализованность часто измеряется с помощью простого подсчета количества страниц документации, которая используется в работе организации. Большие государственные университеты, например, дают высокий показатель формализованности, потому что в каждом из них существует несколько томов письменных правил, касающихся таких вещей, как зачисление студентов, добавление и исключение учебных дисциплин, студенческие ассоциации, содержание общежитий и управление финансами. Напротив, малое семейное предприятие может совсем не иметь письменной документации и поэтому будет считаться неформализованным.

Специализация по профессиональному признаку. Если специализация высока, каждый из работников отвечает только за свой, достаточно узкий показывает, насколько задачи организации разделены круг задач. Если специализация низкая, один и тот же работник может выполнять очень разнообразные обязанности. Специализацию иногда называют также *разделением труда*.

Иерархия власти описывает, кто в организации кому подчинен и область ответственности каждого менеджера. Иерархия на схеме строения организации обозначается вертикальными линиями. Понятие иерархии связано с понятием диапозона контроля. Диапозон контроля – это число работников, подчиненных одному начальнику. Если диапозон контроля отдельного менеджера узок, иерархическая лестница скорее всего будет высокой. Если диапозон контроля каждого руководителя достаточно широк, тогда иерархическая лестница будет короче.

Централизация относится к тому, на каком уровне иерархии принимаются решения. Если люди, принимающие решения, сосредоточены на верхних ступенях иерархической лестницы, то организация централизована. Если же ответственность за важные решения делегируется на более низкие уровни иерархии, то организация является децентрализованной. В число организационных решений, которые могут приниматься централизованно или децентрализованно, входит приобретение оборудования, постановка задач для подразделений, выбор поставщиков, установление цен на выпускаемую продукцию, принятие новых работников и определение рынка сбыта.

Профессионализм – это уровень формального образования и подготовки работников. Профессионализм считается высоким, если претенденту на работу нужно иметь высокий уровень подготовки, чтобы быть принятным в организацию. Профессионализм обычно измеряется средним количеством лет, потраченных работниками организации на свое образование, оно может превышать двадцать лет в медицинском учреждении, астроительной компании может быть достаточно менее десяти лет.

Соотношения персонала описывают распределение работников по различным областям деятельности и подразделениям. Соотношения персонала включают в себя долю администрации, долю канцелярских работников, долю профессионального штата и отношение количества работников, занятых обслуживанием производственного процесса, к количеству работников, занятых непосредственно производством продукции. Соотношения персонала получаются делением числа работников данного класса на общее число работающих в организации. Контекстные характеристики описывают организации в целом, включая ее размер, технологии и оборудование, которые она использует, и цели, которые она преследует. Они описывают также и окружающую обстановку, которая влияет на организацию и формирует ее структурные характеристики. Контекстные характеристики могут показаться довольно запутанными и неопределенными, поскольку они относятся как к самой организации, так и к ее окружающей среде. Контекстные характеристики можно рассматривать как набор отчасти перекрывающих друг друга элементов, лежащих в основе организационной структуры и процессов работы. Чтобы понять и оценить организацию, нужно исследовать как ее структурные, так и контекстные характеристики. Все характеристики строения организации взаимодействуют друг с другом, и их можно регулировать, чтобы добиться наилучшего выполнения задач организации.

Размер – это величина организации, то есть количество людей, работающих в данной организации. Оно может быть измерено для всей организации или отдельных ее составляющих, таких как завод или филиал. Поскольку организации – это социальные системы, размер обычно определяется по числу работников. Другие характеристики, такие как общий уровень продаж или величина активов, также отражают то, насколько крупной является организация, но они не описывают ее размер, как части социальной системы.

Технологии, используемые организацией – это инструменты, способы производства и действия, с помощью которых организация преобразует входные данные и выходные. Они относятся к тому, как организация производит продукты и услуги, которые она предлагает потребителям и включают, например, компьютеризированные производственные линии, передовые информационные системы и Интернет. Линия сборки автомобилей, классная комната колледжа и круглосуточная служба доставки посылок в равной степени являются технологиями.

Окружающая среда включает все, что связано с организацией, но находится за ее пределами. Ключевые элементы окружающей среды – это области деятельности организации, правительство, покупатели, поставщики, и финансовая среда. Элементами окружающей среды, наиболее сильно воздействующими на организацию, часто являются другие организации.

Цели и стратегии организации – это задачи организации и соответствующие способы их выполнения.

Культура представляет собой набор основных ценностей, убеждений, взглядов и норм, общих для всех работников.

Менеджеры намеренно структурируют и координируют ресурсы организации так, чтобы добиться наилучшего выполнения стоящей перед ней задачи. Однако, хотя работа может быть структурирована по отдельным подразделениям и видам деятельности, большинство организаций сегодня стремится к большей горизонтальной координации своих действий, часто используя подход, при котором несколько служащих с различными профессиональными обязанностями работают единой командой над общим проектом. По мере того как организации встречаются с необходимостью быстро реагировать на изменения в окружающей среде, границы между подразделениями, а также и между самими организациями становятся все более гибкими и размытыми. Ни одна организация не может существовать без взаимодействия с потребителями, поставщиками. Организации адаптируются к быстро изменяющейся среде и сами оказывают влияние на среду. Некоторые большие компании имеют специальные отделы, занимающиеся мониторингом окружающей среды и поиском путей приспособления к ней и влияния на нее. Одна из самых значительных изменений в окружающей среде сегодня – это глобализация. Такие организации, как «Кока-Кола», корпорация AES, пивоваренная компания «Хайнекен» и фирма «Ксерокс» вступают в стратегическое сотрудничество и партнерство с компаниями по всему миру, чтобы получить возможность влиять на окружающую среду и соответствовать требованиям нового глобального мира.

Действуя таким образом, организации создают ценности для своих владельцев, покупателей и работников. Менеджеры должны понимать, какая часть из операций компании создает ценности, а какая нет, компания может быть прибыльной только тогда, когда общая цена того, что она производит, больше стоимости затраченных ресурсов. Компания «МакДональдс» провела всеобъемлющее исследование с целью выяснить, как, используя возможности и достоинства своей компании, создать наибольшую ценность для потребителей. Результатом этих изысканий было появление системы Extra Value Meals и решение открывать рестораны в таких местах, где их раньше не было, например внутри крупных универсальных магазинов. И наконец, органи-

зации должны быть способными удовлетворять требованиям сегодняшнего дня, связанным все большей специализацией рабочей силы и растущим вниманием к вопросам этики и социальной ответственности, а также находить эффективные способы заинтересовать служащих в совместной работе для достижения целей организации.

Тема 3 Организация и управление

1. Система управления.
2. Управление современной организацией.
3. Структура организации.

Управление организацией – это непрерывный процесс влияния на производительность работника, группы или организации в целом для наилучших результатов с позиций достижения поставленной цели.

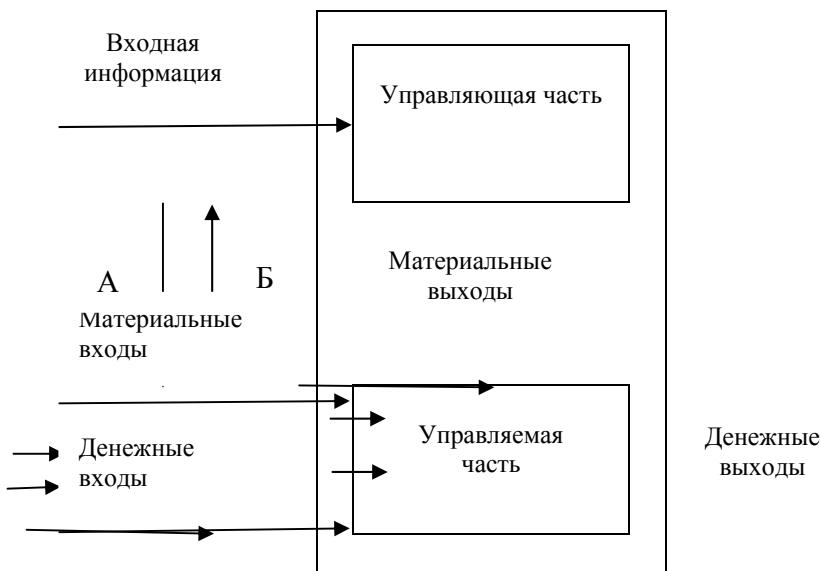
Т. Файоль определил процесс управления следующим образом:

«Управлять – значит вести предприятие к его цели, извлекая максимальные возможности из всех имеющихся в его распоряжении ресурсов.»

Таким образом управление предусматривает согласованные действия, которые обеспечивает в конечном счете осуществление общей цели или набора целей, стоящих перед организацией.

В любой организации выделяются управляющая и управляемая часть.

Приведем схему взаимодействия управляющей и управляемой части: (схема из учебника С.В. Рогожина, Т.В. Рогожиной Теория организации).



А – управляющая информация, Б – информация об исполнении.

Авторы подчеркивают, что управляющее звено – необходимый элемент любой организации.

На этом уровне принимаются управленческие решения как результат анализа, прогнозирования, оптимизации, экономического обоснования и выбора альтернативы из множества вариантов достижения поставленной цели. Управленческое решение принимается с целью преодоления возникшей проблемы, которая представляет собой не что иное, как реальное противоречие, требующее своего разрешения.

Управленческое решение – это результат коллективного творческого труда. Оно всегда носит обобщенный характер. Даже когда руководитель самостоятельно принимает решение, то коллективный интеллект в явной или неявной форме влияет на процесс разработки индивидуального управленческого решения.

Управляемая часть – это различные производственные и функциональные подразделения занятые обеспечением производственного процесса. То, что поступает на вход управляемой части, и то, что является ее выходом, зависит от типа организации. Так например, если речь идет о деловой организации, осуществляющей управление финансами, скажем, о банке, то на его вход поступают денежные средства или их заменители

(ценные бумаги, векселя, акции и т.п.). Выходом является информация по управлению финансовыми потоками и денежными средствами. Во многих случаях банк осуществляет выплату наличных денежных средств.

Ф. Тейлор в книге «Принципы научного управления», вышедшей в свет 1911 году впервые отделил процесс планирования труда от самого труда, выделив, таким образом, одну из основных управленческих функций. Основные положения системы научного управления по Тейлору формулируются следующим образом: создание научного фундамента, заменяющего собой традиционные, практически сложившиеся методы работы; отбор и обучение сотрудников на основе научных критериев; взаимодействие между администрацией и исполнителями с целью практического внедрения научно разработанной системы организации труда; равномерное распределение труда и ответственности между администрацией и исполнителями.

12 принципов производительности труда относящиеся к звену управления организацией, сформулированные Г. Эмерсоном, определили истинную миссию и назначение управленческого труда:

отчетливо поставленные цели; здравый смысл ; компетентная консультация; дисциплина; справедливое отношение к персоналу; быстрый, надежный, полный, точный, постоянный учет; диспетчирование; нормирование операций; эффективное планирование; нормализация условий труда; стандартные письменные инструкции; вознаграждение за производительность.

Г. Файоль, ученик и последователь Ф. Тейлора и один из основателей научной теории управления, выделил 6 областей деятельности предприятия, которыми необходимо управлять: техническую, коммерческую, финансовую, бухгалтерскую, административную и защитную. По его мнению, наиболее характерными задачами звена управления являются: планирование общего направления действия и предвидение конечного результата; «организование», т. е. распределение и управление использованием

материальных и человеческих ресурсов; выдача распоряжений для поддержания действий работников в оптимальном режиме, координация различных действий для достижения общих целей; выработка норм поведения членов организации и проведение мероприятий по соблюдению этих норм; контроль за поведением членов организации.

Управление современной организацией.

С начала XX века в деятельности организаций произошли значительные изменения. Усложнилась их структура, научно-техническая революция в области естественных наук привела к возникновению новых сложных технологий, стремительное внедрение средств вычислительной техники в различные области человеческой деятельности заметно повлияло на технологию принятия управленческих решений и на процедуру, которая носит название «контроль за исполнением решения». Изменилась технология управления финансами. В последнее время многие преобразования в этой сфере связаны с внедрением электронных систем расчетов и электронных заменителей денег.

Современная система управленческих функций может быть представлена следующим перечнем основных задач: (источник: С.В. Рогожин, Т.В. Рогожина - Теория организации)

- координация и интеграция усилий членов организации в направлении достижения общей цели;
- организация взаимодействия и поддержание контактов между рабочими группами и отдельными членами организации;
- сбор, оценка, обработка и хранение информации;
- распределение материальных и людских ресурсов;
- управление кадрами (разработка системы мотиваций, борьба с конфликтными ситуациями, контроль деятельности членов организации и групп);
- контакты с внешними организациями, ведение переговоров, маркетинговая и рекламная деятельность;
- инновационная деятельность;
- планирование, контроль за исполнением решений, коррекция деятельности в зависимости от изменения условий работы.

Структура организации

Richard Daft определяет три ключевые составляющие определения структуры организации:

1. Структура организации обозначает формально определенные отношения, включая ряд уровней иерархии и диапазон контроля менеджеров и руководителей низшего уровня.

2. Структура организации описывает объединение отдельных людей в подразделения и подразделений в организацию.

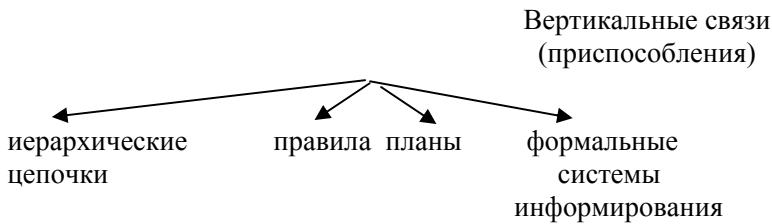
3. Структура организации включает в себя структуру систем, обеспечивающих эффективную коммуникацию, координацию и интеграцию различных подразделений.

Современная организация должна быть построена так, чтобы обеспечить движение горизонтальных и вертикальных потоков информации, необходимых для достижения цели.

Вертикальные связи:

Связь определяется как направление коммуникаций и координации действий между элементами организации.

Вертикальные связи используются для координации деятельности верха и основания организации и предназначены, в первую очередь для контроля за ее работой. Работники на нижних уровнях организационной иерархии должны действовать в соответствии с целями руководства, а руководство должно быть осведомлено о том, что делается и какие результаты достигаются в нижних уровнях.



Иерархические цепочки – первое из устройств для установления вертикальных связей.

Если возникает вопрос или проблема, которую работник не может решить, он переадресован на следующий уровень. Линии представляют собой коммуникационные каналы.

Правила и планы – следующее устройство связи. Поскольку проблемы и способ их решения часто бывают однотипными, можно разработать правила и процедуры (для того, чтобы работники знали как действовать).

Правила – это источник стандартной информации, позволяющий работникам координировать свои действия, не обсуждая информацию.

Бюджет – наиболее широко используемый вид плана.

Вертикальные информационные системы – еще один способ повышения способности организации передавать информацию по вертикали.

В это число входят периодические доклады, письменная информация и компьютерные коммуникационные системы для менеджмента.

(Компания «Сиксо Систем» Ларри Картер – финансовый директор – информацию о общем доходе, прибыли, финансовых операциях может узнать щелчком мыши компьютера.)

Горизонтальные связи.

Горизонтальные связи относятся к количеству коммуникаций и уровню координации между подразделениями.

Обычно в структурной схеме организации горизонтальные связи не изображаются, тем не менее они являются частью организационной структуры.

Информационные системы - многофункциональные информационные структуры позволяют менеджерам и другим работникам, занятым производством, ежедневно обмениваться информацией о проблемах и т. д. «Форд» для каждой модели автомобиля, в локальной сети создается веб-сайт, содержащий информацию о дизайне, производстве, контроле качества и поставках по всему миру работают с одними и теми же данными.

Прямой контакт - более высокий уровень горизонтальных связей – это прямой контакт между менеджерами. Один из способов обеспечить прямой контакт – создание связующего звена.

Связывающее звено между конструкторскими и производственными отделами. Производство хлопка компания «Монсанто» разбила своих служащих по парам: специалисты по финансам и маркетингу стали работать в парах с научными работниками (соединены между собой кабинеты, общий секретарь – часами обсуждают друг с другом общие проблемы).

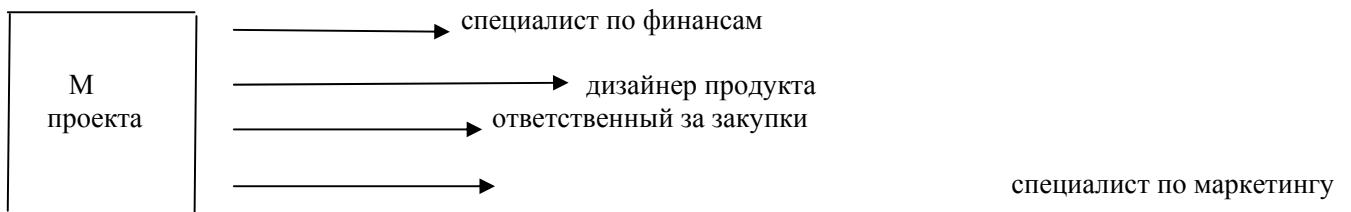
Временные команды для решения задач - это временный комитет, составленный из представителей каждого подразделения, имеющего отношение к проблеме.

Каждый член комитета представляет интересы своего подразделения и информирует свое подразделение о решениях и т.д.

(Министерство обороны США – создали команду для преобразования системы деловых поездок и сделать ее более дешевой.

Сократили с 13 до 4 ступеней до поезда свод правил с 230 стран до 16 стран.)

Постоянный интегратор – более крепкую сеть горизонтальных связей можно создать путем утверждения специальной должности: менеджер продукта, проекта, программы, секций.



Постоянные команды – самый сильный механизм горизонтальных связей.

(«Боинг» 250 команд для разработки и производства самолетов.)

Наиболее распространенные подходы к построению организации –функциональное и секционное группирование, иногда матричная и географическая структура.

Тема 4 Законы организации

1. Законы, регламентирующие функционирование социальных организаций
2. Особенности социальных законов

В процессе функционирования организаций возникает большое количество самых разнообразных устойчивых и не устойчивых связей.

В подавляющем большинстве эти связи подчинены социальным законам и закономерностям.

Закон – это общепринятое правило, которое признается обязательным для исполнения.

Применительно к социальным организациям под законом понимается устойчивая, объективная связь явлений или событий, присущая достаточно большому количеству организаций и обладающая неизбежной повторяемостью в сходных условиях.

Изучение социальных законов дает возможность менеджеру составить представление о возможных путях достижения поставленной цели, полагаясь не только на собственный опыт и интуицию, но и с учетом опыта накопленного человечеством за многовековую историю развития организационных систем.

Основными законами теории организации, имеющими внешнюю и внутреннюю направленность, являются:

- закон синергии;
- закон самосохранения;
- закон развития;
- закон композиции и пропорциональности;
- закон информированности и упорядоченности;
- единства анализа и синтеза.

Управленческая деятельность в социальной организации всегда связана с риском невыполнения намеченных планов и принимаемых решений. Менеджмент – это управление рисками.

Закон синергии

Энергетический потенциал деловой организации, определяющий ее возможности в достижении поставленной цели, зависит от множества факторов. Это как материальные характеристики (территория, служебные помещения, техническая оснащенность, денежные средства, оборотные фонды и др.), необходимые для успешного ведения деятельности, так и факторы социального характера (уровень профессиональной подготовки персонала, социально-психологическая обстановка в коллективе, заинтересованность всех работников организации в достижении общей цели), определяющие микроклимат в коллективе и професионализм персонала

Эти характеристики и факторы в совокупности, воздействуя на эффективность функционирования организации, определяют синергию организаций. *Синергия* (от греческого *synergia* – сотрудничество, содействие) означает совместное и однородное функционирование элементов системы.

В любой организации возможен как прирост энергии, так и снижение общего энергетического ресурса по сравнению с простой суммой энергетических возможностей входящих в нее элементов.

Действие закона синергии в организационных системах существенно обособляет организацию от других объектов и систем материального мира. Для всех естественных систем (за исключением сложных биологических) основным законом является закон сохранения и превращения энергии, в соответствии с которым в любой замкнутой системе при всех ее изменениях количество энергии остается постоянным.

Закон синергии утверждает, что в замкнутых социальных системах возможно изменение энергии в сторону как увеличения, так и уменьшения. Объективно это связано с тем, что в понятие энергетического ресурса организации входят не только материальные ресурсы, но и социально-психологический ресурс коллектива, определяемый интеллектуальной и эмоциональной энергией, уровнем профессиональной подготовки каждого члена организации, а также в значительной мере степенью взаимодействия членов коллектива в реализации общей цели организации.

Степень реализации потенциальных возможностей организации зависит от эффективности работы звена управления. При этом может быть достигнут как положительный, так и отрицательный эффект. Низкий уровень реализации энергетического потенциала может быть обусловлен неэффективным менеджментом, отсутствием в коллективе лидера, недостаточной квалификацией или пассивностью персонала, слабой технической оснащенностью, использованием устаревших технологий управления и многими другими причинами.

Задача руководителя заключается в том, чтобы найти нужный набор элементов и так организовать работу, чтобы синергия в организации носила созидательный, а не разрушительный характер. Применительно к социальным организациям закон синергии проявляется, в частности, в приросте энергии, превышающем сумму индивидуальных усилий членов организации. Это явление предопределило переход человечества к организованным формам трудовой и общественной деятельности и привело к возникновению организаций.

Наиболее важной особенностью действия закона синергии в рамках социальных организаций является возможность управления приростом энергии. В деловых организациях это выражается в целенаправленном регулировании энергетического и производительного потенциала.

Основная задача звена управления состоит в создании условий, при которых поставленная цель достигается в более короткие сроки с использованием наименьших объемов материальных и людских ресурсов.

Заметно более сложной задачей является проведение мероприятий социально-психологического характера. В социальном плане следует предусмотреть разработку специальных программ, связанных с проведением до-суга и отпуска, бесплатное медицинское обслуживание, оказание помощи при решении личных и семейных проблем.

В психологическом плане, кроме встреч с представителями руководства, на которых подробно разъясняются цели и задачи, стоящие перед организацией, и рассказывается о состоянии общих дел, целесообразно введение в программу профессиональной учебы специального раздела, в котором каждому члену организации разъясняется важность его деятельности в рамках общих интересов. Для всех звеньев организации необходима специальная система мотиваций. Очевидно, что эти меры должны сочетаться с достаточно эффективной системой контроля и системой оперативной коррекции проводимых мероприятий.

Основная трудность управления эффектом синергии состоит в том, что, в отличие от физических систем, для которых существуют единицы измерения энергии и методы оценки энергетического потенциала, для организационных систем пока еще нет способов объективной оценки уровня внутренней энергетики. Тем не менее решение практических задач управления деловой организацией вынуждает многих исследователейвести активные поиски в направлении разработки таких оценок.

Наиболее простой способ заключается в оценке показателей деятельности анализируемой организации по сравнению с работой другой аналогичной организации.

Рассмотрим закон самосохранения и борьба организаций за выживание.

Закон самосохранения утверждает, что любой организации как социально-экономической системе присуще стремление к самосохранению (выживанию) за счет оптимального использования кадровых и материальных ресурсов.

Исследователи отмечают, что закон самосохранения служит основой для оценки способности организации к выживанию в изменяющихся условиях существования. В ходе построения оценки необходимо составить максимально полное описание факторов внутренней и внешней среды. Выделяются две группы факторов: по-

зитивные и негативные. Среди основных факторов исследователи выделяют: международные, политические, экономические, рыночные, технологические, социальные.

Из закона самосохранения следует, что прибыль не может быть главной целью организации, потому что прибыль является сугубо внутренней проблемой организации.

Для организации необходимо состояние устойчивого равновесия. Для его создания различного рода мероприятия - организационно-экономические и социально-психологические.

Это:

- создание резервного денежного фонда;
- увеличение доли высоко ликвидных материальных фондов;
- диверсификация деятельности, т.е. использование страховочных, может быть, низкодоходных, но достаточноустойчивых видов деятельности;
- установление партнерских отношений с целью формирования устойчивой среды обитания;
- совершенствование среды обитания;
- автоматизация производства;
- использование ноу-хау и освоение новых технологий работы;
- активизация маркетинговых исследований с целью выявления новых возможностей организации;
- регулярная оценка уровня профессиональной и психологической пригодности персонала;
- улучшение социально-бытовых условий;
- разработка системы мотиваций экономического и социального характера;
- создание кадрового резерва из людей, входящих в состав организации и из внешней среды и т.д..

Закон развития деловых организаций .

Закон развития гласит: в процессе жизнедеятельности организации происходят необратимые и закономерные изменения, направленные на максимальное использование энергетического потенциала для достижения поставленной цели, в результате чего происходит качественное изменение состояния организации.

Для организаций так же, как и для многих других явлений, применимо понятие жизненного цикла.

Основной целью организации становится эффективное и быстрое развитие. Эта задача может решаться за счет освоения и расширения рынка, внедрение новых технологий работы или выпуска новой продукции, решения наиболее актуальных задач и т.п..

Организация должна уметь выбрать стратегию, чтобы определить последовательность действий организационной системы на всех этапах ее развития, начиная от создания и заканчивая ликвидацией. Для социальных организаций стратегия- это составная часть искусства управления организацией, которая охватывает вопросы теории и практики развития организаций.

В современной России необходимо учитывать большое количество базовых стратегий развития организаций. В их числе стратегии минимизации издержек, сокращения рисков, накопления ресурсов, расширения рынков, структурирования среды обитания, выбор ассортимента, координация действий партнера.

Предлагаем самостоятельно рассмотреть все перечисленные стратегии.

Закон композиции и пропорциональности.

Этот закон утверждает, что в рамках достижения единой цели существует объективная тенденция организаций к созданию устойчивых объединений с соблюдением принципов соразмерности и пропорциональности. Прежде всего это реализуется в желании выбрать оптимальную структуру и создать благоприятную среду обитания, что особенно характерно для современных организаций.

В России используются такие виды объединений как: финансовые компании, финансово-промышленные группы, холдинги, банковские пулы, кластеры.

Закон информированности и упорядоченности. Закон информированности и упорядоченности означает, что любая социальная организация способна к выживанию только в том случае, если она обеспечена полной достоверной и упорядоченной (структурированной) информацией.

Состояние информационной среды очень влияет на организацию, она включает в себя совокупность всех естественнонаучных знаний.

Полнота, достоверность, упорядоченность информации – это необходимые условия жизнедеятельности организаций.

Оперативность, достоверность и надежность – свойства информации деловой организации.

Существуют понятия входной и выходной информации.

Выходная информация является активным средством, которое обеспечивает создание имиджа организации и способствует вхождению организации в рынок. С этой целью используется реклама, переговоры, выставки, презентации, электронная коммерция.

Закон единства анализа и синтеза. Закон единства анализа и синтеза утверждает, что благодаря использованию в процессах управления организацией процедур анализа и синтеза обеспечивается настройка организационной системы на оптимальный вариант достижения поставленной цели.

Использование процессов анализа и синтеза является обязательной составляющей любой процедуры принятия по управлению организацией. С.В. Рогожин отмечает, что закон единства анализа и синтеза организационных систем предусматривает использование исследовательского метода, состоящего в том, что объект исследования, рассматриваемый как система мысленно или реально разбивается на составные элементы (подсистемы, звенья, признаки, свойства, отношения и т.п.). Такой подход обеспечивает возможность изучения каждого элемента в отдельности с целью выявления их роли и места в системе.

В дальнейшем элементы, изученные в процессе анализа, подвергаются синтезу, что позволяет на новом уровне знания продолжить и углубить исследование системы путем анализа ее нового состояния. Таким образом в рамках закона единства и анализа реализуется непрерывный цикл совершенствования системы управления организацией и корректировка ее организационной структуры.

Тема 5 Коммуникации в организациях

1. Жизненный цикл организации.
2. Обеспечение взаимодействия: типология коммуникаций, процессы общения; барьеры эффективного общения; организация коммуникативных процессов.

1. Практически каждый день мы наблюдаем, как появляются новые организации, становятся известными другие, а третьи и вовсе исчезают. Немногие из этих организаций существуют бесконечно долго, ни одна не существует без изменений. Питер Друкер в одной из своих работ писал, что единственная организация, которая существует дольше других – Римская католическая церковь.

Для определения тенденций развития организации очень важным становится понятие «жизненный цикл организации» как предсказуемые изменения с определенной последовательностью состояний в течение времени¹.

Наиболее общепринятой является концепция жизненного цикла организации, выделяющего 4 этапа: создание, рост, зрелость и упадок.

Стадия создания организации характеризуется тем, что все основные атрибуты организации – цель, структура, управление и т.д. – определились еще не четко, отношения и процессы протекают свободно.

Следующая стадия – рост – характеризуются более четким определением цели, формированием миссии организации. По мнению Мильнера, коммуникации в рамках организации и ее структура остаются, в сущности, неформальными. Но именно на этой стадии начинается деятельность по формализации отношений.

Основными характеристиками 3 стадии являются: создание формальной структуры организации, а, следовательно, и отношений иерархии, окончательное формирование целей организации. Именно на этой стадии организация приобретает характеристики, которые определяют долгосрочность ее существования.

Стадию упадка переживают все организации. Ни одна организация не в состоянии адекватно реагировать на все вызовы внешней среды и регулировать изменения, которые происходят во внутренней среде организации. На четвертой стадии очень важна роль менеджмента: от того, насколько правильно руководители смогут принять управленческое решение, зависит будущее организации: или она исчезнет, или перейдет на новую, следующую ступень развития.

В своей работе «Теория организации» Мильнер представляет более детальную концепцию жизненного цикла организации. Он выделяет 8 стадий жизненного цикла: рождение, детство, отрочество, ранняя стадия, расцвет сил, поздняя зрелость, старение и обновление. В своей концепции автор выделяет основные факторы,

¹ Мильнер Б.З. Теория организации. М., 1999.

каждая из которых имеет свои особенные характеристики на разных стадиях жизненного цикла: первичные цели, тип лидерства, организационный характер, организационный образ, концентрация энергии, центральная проблема, тип планирования, метод управления, организационная модель.

2. Длительность прохождения стадий развития жизненного цикла организации во многом зависит от коммуникаций в организации.

Коммуникации в организации означают взаимодействие между людьми. Это процесс обмена информацией и передачи сведений между отдельными людьми или их группами.

Мильнер выделяет следующую типологию коммуникаций:

- внутриличностная коммуникация
- межличностная коммуникация
- коммуникация в малой группе
- общественная коммуникация
- внутренняя оперативная коммуникация
- внешняя оперативная коммуникация
- личностная коммуникация.

Особенно важно, чтобы в процессе коммуникаций была обеспечена обратная связь.

Фролов² к типологии коммуникаций подходит с точки зрения иерархической многоуровневой формальной структуры организации. Исходя из этого, рассматриваются вертикальные и горизонтальные коммуникации, а также формальные и неформальные коммуникационные связи.

Общий процесс общения включает в себя пять элементов: коммуникатор, сообщение, среда, получатель и обратная связь (рис.1). Это проще можно объяснить так: кто говорит, что каким путем, кому, с каким эффектом. Фактически слово «общение» происходит от латинского «communis», означающего «общий». Таким образом, общение также, как и коммуникации, можно определить как «передачу информации и понимание путем использования общих символов» общие символы могут вербальными и невербальными.

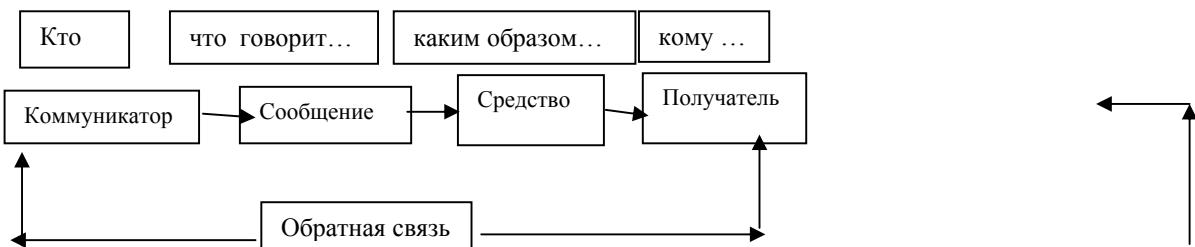


Рис. 1. Процесс общения

Современная модель общения основана на работах американских ученых К. Шеннона и В. Вивера, а также немецкого ученого В. Шрамма (рис.2). Ее базовые элементы включают коммуникатор, кодирование, сообщение, среду, расшифровку, получателя, обратную связь и помехи. Каждый элемент модели может быть рассмотрен как в контексте организации.

² Фролов С.С. Социология организаций. М., 2001.

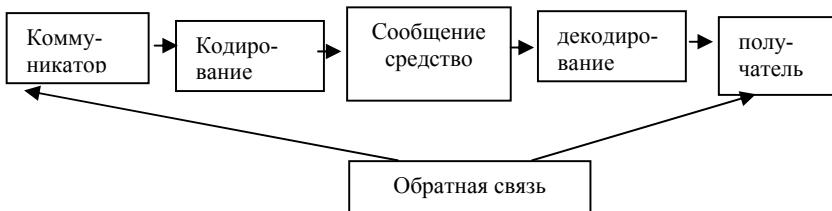


Рис. 2. Модель общения

Коммуникатор – это служащий, имеющий определенные цели, намерения, информацию и цель общения.

Кодирование. Процесс кодирования переводит идеи коммуникатора в систематический комплекс символов – язык, выражающий цель коммуникатора. Основной формой кодирования является язык.

Сообщение является результатом кодирования. Целью коммуникатора является выражение сообщения в верbalной или неверbalной форме. Сообщение – это то, что человек надеется сообщить желаемому получателю, а конкретная форма зависит в значительной степени от среды, используемой для передачи сообщения.

Среда – носитель сообщения, средство, которым посылается сообщение. Организации обеспечивают сотрудников информацией, используя уже разработанные способы: личное общение, телефонные переговоры, групповые встречи, сообщения по факсу, докладные записки и т.д. Выбор соответствующей среды может иметь огромное влияние на эффективность общения. «Богатая среда» (например, личное общение, дающее немедленную обратную связь – персональный фокус) является наилучшей для нерутинных и сложных сообщений. «Бедная» среда (например, докладные записки пр., не предоставляющие персонального фокуса) является наилучшей для рутинных, простых сообщений.

Получатель – для завершения процесса общения сообщение должно быть расшифровано, чтобы быть понятным получателю. Декодирование – технический термин для процессов получателя – включает в себя перевод. Получатели переводят сообщение, используя свой собственный опыт и компетенцию.

Обратная связь – односторонние процессы общения не дают возможности обратной связи «от получателя к коммуникатору», увеличивая потенциал разрыва между подразумеваемым сообщением и полученным сообщением. Обеспечение обратной связи в процессе общения является весьма желательным.

Помехи могут произойти в каждом из пяти элементов общения.

Невербальные сообщения – сообщения, передаваемые позой, выражением лица, движением рук или глаз. Один из наиболее интересных аспектов невербальной коммуникации состоит в том. Что ее невозможно подавить. Как бы люди не старались, они не могут удержаться от невербальных сообщений. Один исследователь установил, что лишь 7 % воздействия сообщения определено его вербальным сообщением, остальное имеет невербальную природу: 38 % определено модуляцией голоса, 55 – выражением лица. Параболик – язык телодвижений. Прочтение языка тела может оказаться трудным делом, поскольку оценка невербального сообщения субъективна. Задача становится тем более трудной, что в разных странах значение невербальных символов часто различно.

Барьеры эффективного общения – компетенция, избирательное слушание, оценочные суждения, достоверность источника, семантические проблемы, фильтрование, внутригрупповой язык, различия статуса, давление времени, перегрузка общения. Эти источники помех могут присутствовать как в организационном, так и в межличностном общении.

Компетенция. Различные люди могут интерпретировать одно и тоже сообщение по-разному, в зависимости от предшествующего опыта, что приводит к вариациям в процессах кодирования и декодирования. Специалисты в области общения считают, что это наиболее важный фактор, подрывающий «общность» в коммуникации.

Избирательное слушание. При этой форме избирательного восприятия человек имеет тенденцию к блокированию новой информации, особенно если она противоречит существующим суждениям.

Оценочные суждения получатель делает практически в каждой ситуации общения. Они базируются на оценке коммуникатора получателем на основе предыдущего общения с ним или на оценке ожидаемого значения сообщения.

Достоверность источника означает доверие словам и действиям коммуникатора со стороны получателя. Уровень достоверности, оцениваемый получателем, непосредственно связан с тем, как он реагирует на слова, идеи и действия коммуникатора.

Давление времени – серьезный барьер в общении. Краткое обращение является недостатком формально описываемой системы общения, который нередко обусловлен дефицитом времени.

Проект организации должен обеспечить четыре отдельных направления общения: вниз, вверх, горизонтально и диагонально. Нисходящее общение исходит от представителей высших уровней иерархии к тем, кто находится на низших уровнях. Наиболее распространенными формами нисходящего общения являются управленческая политика, рабочие инструкции и пр.

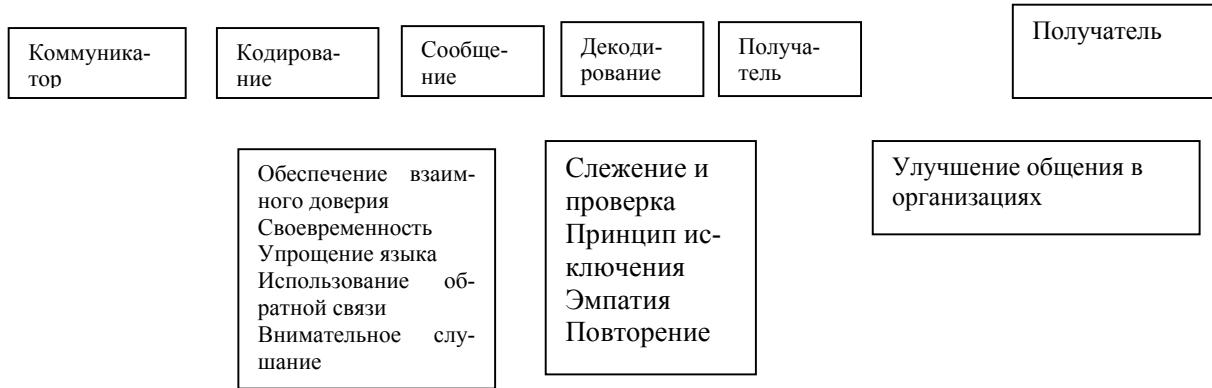
Эффективная организация нуждается в восходящем общении, так же, как и в нисходящем. Однако достижение эффективного восходящего общения – реализация открытых и честных сообщений служащих в дирекцию – представляет собой особо трудную задачу, в частности в крупных организациях. Восходящее общение – это общение идущее от низшего к верхнему уровню иерархии. Способы восходящего общения – ящики предложений, групповые встречи и процедуры жалоб.

Хотя вертикальные общения являются первичными в организационной структуре, условием эффективной работы также является горизонтальное общение, оно необходимо для координации и интеграции разнообразных организационных функций. Поскольку механизмы обеспечения горизонтального общения, как правило, в структуре организаций не существуют, обеспечение их функционирования является задачей руководителей среднего и нижнего звена.

Диагональное общение – общение, которое пересекает функции и уровни в организации. Это канал общения, используемый в тех случаях, когда члены организации не могут эффективно общаться, используя другие каналы.

Многими исследователями коммуникаций выделяется неформальный канал общения: слухи. Слухи являются мощным средством общения, пересекающим формальные каналы общения. Хотя природа их воздействия на организационную активность и эффективность является дискуссионной, не отрицается, что такое воздействие является реальным. Некоторые слухи оправданы, другие не имеют никаких оснований.

Как улучшить процессы общения в организации? Исследователи предлагают следующие пути: разъяснение истинного смысла информации, регулирование информационного потока, использование обратной связи, сопереживание, повторение, поощрение взаимного доверия, эффективное распределение времени, упрощенный язык, эффективное слушание (рис.3).



Тема 6 Организационная культура

1. Общее понятие организационной культуры.
2. Структура организационной культуры.
3. Функции организационной культуры.
4. Виды организационных культур.

Культура – самообразующееся явление. Возникновение, закрепление и развитие новых культурных доминант происходит при кризисе старых форм. Во властных структурах этот процесс замедлен.

Несмотря на большое разнообразие литературы по организационной культуре, концепция организационной культуры только начала складываться в научном сообществе. Организационная культура – это новая область знаний, входящая в систему управленческих наук. Она выделилась также из новой области знаний – организационного поведения, это подвижная категория, зависящая от мирового общественного развития: развития страны, компаний и т.д.³ П. Сорокин писал о значимости культуры следующее: «именно ценность служит основой и фундаментом всякой культуры. По этой причине важнейшие составные части такой интегрированной культуры также чаще всего взаимозависимы: в случае изменения одной из них остальные неизбежно подвергаются схожей трансформации»⁴, он же дал определение: «Культура – это совокупность знаний, ценностей и норм, которыми владеют взаимодействующие лица, и совокупность носителей, которые объективируют, социализируют и раскрывают эти значения».

Организационная культура – это вид общей культуры, и поэтому для нее характерно то же, что и для других ее видов. Но это и особый вид организационной культуры.

Организационная культура – это культура обеспечения упорядоченности и согласованности функционирования социальной организации. Система смыслов, ценностей, норм и ориентиров организационной культуры позволяет обеспечить упорядоченность деятельности по реализации миссии и целей организации. Выработка самой миссии остается при этом вне поля организационной культуры, которая включает в себя только организационное целеполагание – установление частных целей, связанных с обеспечением реализации миссии организации.

Организационная культура во многом определяет отношения между сотрудниками организации, соблюдение норм и принципов жизни и деятельности организации, ориентации членов организации, выбор способов и форм профессиональной деятельности.

Структура организационной структуры. Основу структуры организационной культуры как способа связи ее компонентов и состава образуют:

- культура организации как социального института
- культура работы ассоциированных (коллективных) и персонифицированных социальных субъектов
- «объективированная» («материализованная») культура.

Данная характеристика организационной культуры дополняется предложенной Э. Шайном уровнями организационной культуры:

1. «поверхностный» (символический) уровень – включающий видимые внешние факты – технология, использование времени и пространства, т.е. то, что можно ощущать, воспринимать, представлять.

2. «подповерхностный» уровень – ценности и верования, разделяемые членами организации в соответствии с тем, насколько эти ценности отражаются в символах и языке. Восприятие ценностей и верований носит сознательный характер и зависит от желания людей.

3. «глубинный» уровень – включает бытовые предположения, которые трудно осознать даже членами организации без специального сосредоточения на этом вопросе.

В практике управления на операциональном уровне организационная культура предстает в виде набора различных видов культур, которые частично «перекрывают» друг друга, а также по ряду параметров выходят за рамки организационной культуры: управленческая, информационная, коммуникативная и т.д.

Структурный и уровневый подходы закладывают потенциальную возможность управления организационной культурой. В категориальной сетке организационной культуры выделяются группы базовых категорий, также характеризующих структуру организационной культуры:

- 1) базовые предположения (социальная миссия организации, стратегические цели организации и т.д.);
- 2) ценности (ценостные ориентации);
- 3) «символика», посредством которой ценностные ориентации «передаются» членам организации.

Функции организационной структуры. Поскольку в структуре организационной культуры выделено три базовых смысловых компонента, вопрос о функциях рассматривается во взаимосвязи с ними.

Первая группа функций охватывает способы деятельности ассоциированного социального субъекта (организации) и персонифицированного субъекта (индивида).

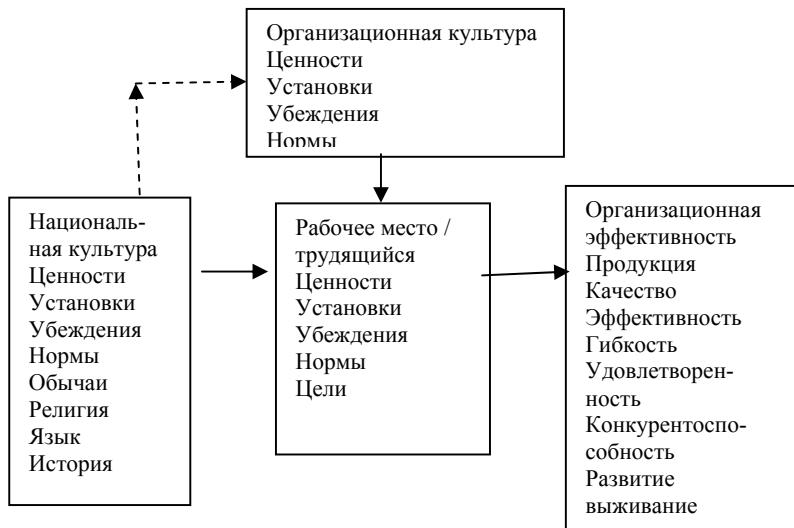
Интегративной функцией организационной культуры в этой группе выступает воздействие на организационную эффективность соответствующего социального субъекта. Воздействие на организационную эффектив-

³ Смирнов Э.А. О основы теории организаций. М., 1998.

⁴ Сорокин П. Человек. Цивилизация. Общество. М., 1992

ность реализуется по следующим направлениям: научное обеспечение управления, организационная диагностика, подготовка и принятие решений и т.д.

На рис. 1 представлена схема влияния культуры на эффективность.



Вторая группа – опосредованные функции, выступающие как функции влияния, факторы административно-управленческой среды, обеспечивающие эффективность управленческой деятельности. К ним относятся: концептуальные и другие программы, нормативно-правовые документы и пр., стили управленческой деятельности, принятые формы мотивации и стимулирования, экономика, дизайн рабочего помещения и т.д.

Виды организационных культур. По национально- государственному признаку, в основе которых лежат важнейшие ценностные ориентации и верования, характерные для тех или иных национально-государственных образований и этнических общностей, выделяют американский, японский (азиатский), арабский типы организационной культуры.

Предложенные варианты типологии организационной культуры удачно дополняются типологией моделей, получивших признание специалистов. Среди них – модели Хофтеде, Лэйна, Дистефano, Оучи.

Тема 7 Организационная эффективность

1. Понятие организационной эффективности.
2. Развитие организационной эффективности.
3. Тенденции развития организаций.

1. Организационная эффективность – оптимальное соотношение производства, качества, результативности, гибкости, удовлетворенности, конкурентоспособности и развития.

Необходимо отметить, что когда в литературе по управлению встречается слово «эффективность», оно может означать экономию (сокращение расходов) или просто использоваться как одобрение.

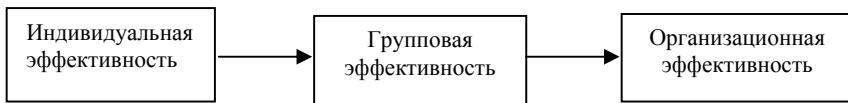
В теории организации выделяют три уровня организационной эффективности: индивидуальный, групповой и организационный. Эти три уровня совпадают с тремя уровнями управленческой ответственности.

На базовом уровне находится индивидуальная эффективность, которая отражает уровень выполнения задач конкретными служащими или членами организации. Подлежащие выполнению задачи являются частью должностных обязанностей.

Члены организации редко работают в одиночку, обычно в группах. Таким образом, групповая эффективность является средним уровнем организационной эффективности. В некоторых случаях групповая эффек-

тивность представляет собой простую сумму вкладов всех членов группы, в других случаях эффективность – нечто большее, чем сумма вкладов (синергетический эффект).

Третий вид – организационная эффективность, – которая включает индивидуальную и групповую эффективность. Организационная эффективность превышает сумму индивидуальной и групповой эффективности. За счет синергетического эффекта организации способны достигать более высоких показателей, чем суммы их составляющих. Фактически основой для существования организаций является их свойство выполнять больший объем работы, чем это возможно за счет индивидуальных усилий.



Соединяющие стрелки свидетельствуют об их взаимозависимости. Точное соотношение между видами эффективности зависит от таких факторов, как тип организации, характер выполняемых работ, используемые при этом технологии. На схеме учтены синергетические эффекты, проявляющиеся при рассмотрении трех уровней эффективности. Задача менеджмента заключается в выявлении возможностей повышения уровней эффективности.

Источники повышения эффективности также рассматриваются на трех уровнях. Основными составляющими индивидуальной эффективности являются способности, умения, знания, отношения, мотивация, стресс.

К источникам групповой эффективности относятся взаимосвязи, лидерство, структура, статус, роли, нормы.

Источники организационной эффективности: внешние условия, технологии, выбор стратегии, структура, процессы, культура.

Каждый уровень эффективности может рассматриваться в качестве переменной, на которую влияют другие переменные, а именно – источники повышения эффективности.

Как менеджмент может увеличивать и поддерживать эти три уровня?

Иванцевич и Донелли⁵ исходят из того, что природа управлеченческой деятельности состоит в координации действий индивидов, групп и организаций посредством осуществления четырех управлеченческих функций: планирования, организации, руководства и контроля.

Вклад менеджмента в развитие организационной эффективности выглядит следующим образом: менеджмент выполняет функции планирования, организации, руководства, контроля; координирует поведение индивида, группы, организации; достигает при этом индивидуальной, групповой и организационной эффективности. При этом все взаимосвязано и находится в прямой и обратной связи. Повышение организационной эффективности уже на качественно новом уровне влияет на функции планирования, организации, руководства и контроля.

Функция планирования включает определение конечных показателей, которые должны быть достигнуты, и соответственных средств, необходимых для достижения определенных конечных результатов. Необходимость этой функции определяет целевая природа организации.

Функция организации включает всю управлеченческую деятельность. В практическом отношении функция организации включает: 1) определение ответственности и полномочий каждого отдельного лица, 2) определение того, какие работы будут выполняться конкретным отделом. Результатом выполнения функции организации служит организационная структура.

Функция руководства подразумевает тесный повседневный контакт менеджера с исполнителями.

По Мильнеру⁶ эффективность следует определять через оптимальный баланс между различными видами деятельности по приобретению и использованию ресурсов. Любой вид деятельности организации направлен на поддержание цикла «вводимые факторы – процесс – выход продукции».

Также Мильнер обращает внимание на то, что современный уровень организационной эффективности предусматривает учет фактора времени. Окончательная проверка эффективности организации состоит в том, может ли организация поддерживать себя во внешней среде. Поэтому выживание и долгосрочность существования

⁵ Иванцевич, Гибсон и Донелли-мл. Организации: поведение, структура и процессы. М., 2001 г.

⁶ Мильнер Б.З. Теория организации. М., 1999

вования организации также являются критериями организационной эффективности. В своей работе «Задачи менеджмента в XXI веке» П.Друкер⁷ отмечает, что одним из примеров самой эффективной организации является римская католическая церковь.

Г. Саймон⁸ связывает понятие эффективности с принятием управленческих решений. С этой точки зрения он определяет эффективность решения как отношение чистых положительных результатов и допустимых затрат. Саймон связывает эффективность с организационным равновесием. Он выделяет 4 фактора, влияющих на организационное равновесие:

1. баланс стимула и вклада
2. распределение дополнительных затрат
3. влияние групповых норм
4. значимость менеджеров.

В целом же выживание организации требует того, чтобы она сохраняла достаточный уровень всех разных видов эффективности, чтобы у всех членов организации были основания для непрерывного участия в работе.

2. Развитие организационной эффективности. Под организационным развитием теоретики менеджмента рассматривают процесс подготовки и регулирования перемен в организационных условиях. Организационное развитие имеет ряд отличительных характеристик:

⇒ Это планируемый и долгосрочный процесс, это преобразование всех компонентов управленческого планирования: определения целей, планирования мероприятий, выполнения, контроля, внесения поправок по мере необходимости.

⇒ Это процесс, ориентируемый на проблемы.

⇒ Этот процесс отражает системный подход. Организационное развитие как систематический процесс связывает трудовые ресурсы и потенциал организации с ее структурой, технологией и процессами в области менеджмента.

⇒ Это процесс, ориентирующий на действия, оно концентрируется на достижениях и результатах.

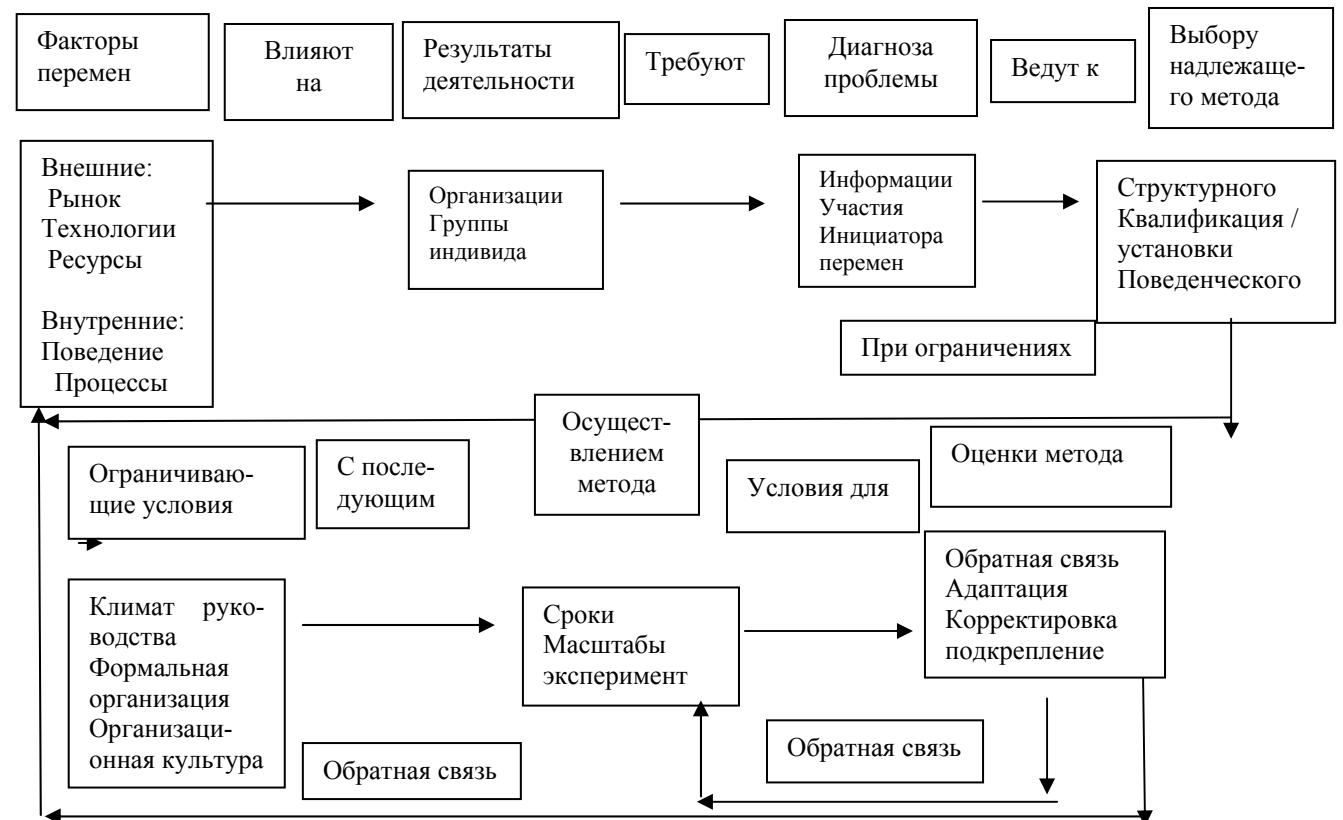
⇒ Организационное развитие охватывает процессы обучения, основывается на переподготовке персонала.

На рис. 1 представлена модель управления организационным развитием

⁷ Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке. М., 2003

⁸ Саймон Г. Менеджмент в организациях. М., 1995.

Рис. 1. Модель управления организационным развитием



Сокращенная модель управления организационным развитием состоит из 5 этапов:

- начало перестройки;
- диагностика проблемы – выявление фактов и конкретных причин проблем, ведущих к признанию цели преобразований;
- определение вмешательства, которое приведет к преобразованиям в нужном направлении;
- осуществление вмешательства в соответствующее время и в необходимых масштабах;
- оценка результатов с целью определения масштабов направленности процесса преобразований.

2. Тенденции развития организаций. Новые тенденции в развитии организаций связаны с объективными изменениями в мировом общественном развитии. Главными факторами этих изменений являются научно-технический прогресс и колоссальная концентрация научного и производственного потенциала. Производство все больше ориентируется не на удовлетворение массовых потребностей, а на специализированные запросы потребителей, т.е. на небольшие по емкости рынки. Это привело к усложнению всей системы связей между организациями, к высокой значимости таких характеристик организации как гибкость, динамичность и адаптивность к требованиям внешней среды.

Изменение характера общественного производства приводит к появлению новых структурных форм организаций: научающиеся⁹, виртуальные, сетевые, многомерные, круговые, интеллектуальные. Анализ новых видов организации представлен в работе Мильнера Б.З. «Теория организации».

Кроме того, необходимо отметить огромное влияние на развитие организаций процесса глобализации, которую многие определяют как взаимозависимость транспортировки, сбыта, коммуникаций и экономических сетей разных стран.

Новые требования к управлению связаны с глобальными стратегиями и подходами к управлению разнородной рабочей силой. Эволюция организаций, особенно бизнеса, от преимущественной ориентации на отечественный рынок к глобально ориентированной деятельности потребует нового мышления и управленческих навыков.

Управление в условиях разных культур предполагает изучение поведения индивидов в организациях во всем мире. В процессе изучения выявляют организационное поведение в странах и культурах; сравнивают организационное поведение в них.

Наиболее перспективные теоретические разработки связаны с решающим значением знаний для развития организаций. Именно знания и компетентность персонала лежат в основе развития организаций.

Тема 8 Организация как система

1. Общие понятия системы. Классификация систем, виды социальных систем.
2. Системный подход к организации.
3. Внутренняя и внешняя среда организации.

1. Первым и непосредственным и выражением науки является понимание сути самого предмета изучения. Таким предметом в теории организации является подход к организации как к открытой системе.

Система – основополагающая категория общей теории систем, системного подхода к организации и управлению. Буквальное значение в переводе с греческого означает «целое, составленное из частей». Теория систем использует следующее понятие системы – это совокупность конкретных объектов (компонентов, элементов), существование или деятельность которых взаимосвязаны или взаимообусловлены в силу достаточно определенных обязательств; важнейшим признаком системы в таком ее понимании является целостность – новое интегрированное качество, возникшее с появлением у данной совокупности объектов таких свойств, которых не было у каждого из них в отдельности.

Таким образом, наиболее важными, характерными (системообразующими) признаками объекта как системы являются:

- Сложность
- Целостность

⁹ Лютенс Ф. Организационное поведение. М., 2001.

- Способность делиться на компоненты (части, подсистемы)
- Быть, как правило, элементом системы более высокого порядка
- Определенная структура
- Иерархия уровней
- Управление
- Развитие

Самую общую классификацию систем осуществил Бир С., который выделил 2 основных критерия: степень сложности и степень детерминированности. По этим критериям выделил следующие виды систем: простые, сложные, очень сложные; строго детерминированные («жесткие») и вероятностно детерминированные («мягкие»). Например, хозяйствственные организации (фирмы, компании, концерны и т.д.), Бир относит к «очень сложным вероятностным системам».

Также выделяют следующие типы систем:

- Технические, социальные, биологические – по критериям, связанным с природой и сущностью элементов, типом и характером связей и отношений.
- Статические и динамические – по соотношению функционирования и развития, по темпам и характеру эволюции.
- Открытые и закрытые – по особенностям взаимосвязей с внешней средой.

Одной из наиболее известных и признанных является классификация К. Боулдинга. Он выделяет 8 классов систем по уровням иерархии в порядке возрастания их сложности. Классификация Боулдинга иллюстрирует главную закономерность системного ряда: по мере увеличения сложности систем возрастает их способность к самообучению, самоорганизации и саморазвитию.

Общие признаки (системообразующие факторы) любой социальной системы, в том числе и трудовой, хозяйственной организации, государственного учреждения, органа власти и управления, можно представить в следующем виде:

1. конкретная общая цель всей совокупности элементов,
2. подчинение задач каждого элемента общей цели (миссии) системы,
3. осознание каждым элементом своих задач и понимание общей цели,
4. выполнение каждым из элементов своих функций,
5. конкретные отношения между элементами системы,
6. наличие органа управления,
7. обязательная обратная связь.

2. Если для сохранения физической целостности простых систем достаточно поддержания физического взаимодействия их элементов, то для поддержания целостности социальных систем необходимо поддерживать информационную связь их элементов. Именно обмен информацией, устойчивые коммуникации поддерживают взаимопонимание и, соответственно, взаимодействие людей, человеческих коллективов в рамках любой социальной системы.

Вместе с тем, в управлении социальными системами необходимо учитывать не только универсальный тип связи (информационная связь), но и другие, особенные (специфические) структурообразующие связи, присущие различным группам системных объектов. По этому критерию социальные системы подразделяются на следующие виды:

1. социальные группы (основу структуры составляют социальные отношения)
2. социальные институты (основу составляют институциональные связи)
3. системы социального контроля (связи и отношения социального контроля)
4. социальные организации (организационно-управленческие отношения субординации и координации).

Такое деление не является «жестким», абсолютным; одна и та же система может рассматриваться как социальная группа, социальный институт, система социального контроля и социальная организация. Отсюда можно сделать вывод о том, что особенностью системы является полиструктурность и многофункциональность.

Таким образом, социальная система предстает перед нами:

1. как множество индивидов, в основе взаимодействия которых лежат те или иные общие обстоятельства
2. как иерархия социальных позиций, статусов личностей, включенных в деятельность данной системы, социальных функций и ролей, которые они выполняют на основе данных социальных позиций
3. как совокупность норм и ценностей, определяющих характер и содержание поведения элементов системы (индивидуов, социальных групп и т.д.).

Теория систем рассматривает социальную организацию как комплексную систему с рядом составляющих ее подсистем.

Гвишиани Д.М. в своей работе «Организация и управление» анализирует некоторые подходы западной школы к организации как социальной системе. Честер Барнард – организация определяется им как «система сознательно координируемой деятельности двух или более лиц». Все организации (за исключением церкви и государства) он характеризует как «частные системы», поскольку они зависят от более крупных систем. Наиболее характерным для «формальной организации» Барнард считает скалярный или иерархический тип, где координация достигается посредством подчинения частей единой центральной власти. Такой тип системы позволяет снизить число дисфункций, уменьшить трения внутри организации, укреплять и сохранять ее мощь.

Рассматривая механизм функционирования организации, ученый значительное внимание уделял вопросам мотивации деятельности людей, в частности проблеме равновесия между вкладом и удовлетворением. Само существование организации зависит, по Барнарду, от поддержания равновесия между вкладом и удовлетворением. С этой точки зрения вклад всегда выступает в форме деятельности, а удовлетворение трактуется как стимул.

Принципы системного подхода наиболее полное воплощение нашли в трудах Элвина Голднера. Он считал, что есть два основных направления в анализе организации: модели «рациональной» и «естественной» систем. Первая – школа М. Вебера, рассматривающая организацию как рационально задуманное средство для достижения своих целей, вторая – Т. Парсонса, в основе «естественной» модели лежит организмическая теория. Голднер анализировал обе эти модели, считая, что каждая из них имеет свои сильные и слабые стороны.

Представители системной школы характеризуют организацию как большую, сложную социальную систему, взаимодействующую с другими системами как вовне, так и внутри данной системы.

Сущность системного подхода заключается в исследовании наиболее общих форм организации, которое предполагает прежде всего изучение системы как целого, взаимодействие между частями, исследование процессов, связывающих части системы с ее целями. Основными частями организационных систем оказываются индивидуумы, формальные структуры, неформальные организации, группы, групповые отношения, типы статусов и ролей в группах. Связь между частями системы осуществляется посредством сложных комплексов взаимодействий, которые вызывают изменение поведения людей в организации.

Таким образом, в качестве вывода можем привести определение Миллера, приведенное в работе С.С. Фролова «Социология организаций», по главным элементам системной модели организации:

- организация представляется как «упорядоченность подсистем и компонентов в трехмерном пространстве в данный момент времени»;
- организация может рассматриваться как сложный процесс, основой которого являются все изменения материальных объектов и информации;
- в организации присутствуют подсистемы, которые являются составными частями системы (управленческая, экономическая, технологическая и др.);
- в организациях возникают организационные отношения (по поводу целей, межличностные, властные и т.д.);
- в организациях протекают системные подпроцессы (властные, материально-энергетические и т.д.).

3. Среда, рассматриваемая в научных исследованиях как независимая переменная, может выступать в трех видах: макросреда, среда межорганизационная и внутренняя среда. Внутриорганизационное деление на подструктуры связано с необходимостью как можно более эффективно работать со средой. Степень дифференциации внутри каждой подсистемы организации изменяется в зависимости от свойств соответствующих категорий среды. Каждая «подсреда» может измеряться:

- степенью изменений условий во времени;
- достоверностью и определенностью информации об этих изменениях в любой момент времени;
- обратной связью: информацией о результатах решений, поступающих в определенный период времени.

Поскольку среда в организации означает «я среди ...», возможна ее классификация по некоторым основаниям:

- по сферам и видам деятельности;
- по видам отношений;
- по способу жизнедеятельности;
- по генезису;
- по характеру деятельности и т.д.

Анализируя среду организации необходимо прослеживать взаимосвязи между частями организации (внутренние переменные), между организацией и внешней средой (внешние переменные).

Внутренняя переменные – это ситуационные факторы внутри организации. Поскольку организации представляют созданные людьми системы, то внутренние переменные в основном являются результатом управленческих решений. Основные переменные в самой организации, которые требуют внимания, это цели, структура, задачи, технологии и люди.

Для современных организаций очень большое значение имеет внешняя среда организации (внешние переменные), так как им приходится приспосабливаться к изменениям в окружении и соответствующим образом осуществлять изменения внутри себя.

Представления о значении внешней среды основаны на теории систем Л. фон Берталанфи. Важным моментом является определение параметров внешней среды, от учета которых решающим образом зависит успех организации. Факторы внешней среды подразделяются на две основные группы:

- силы прямого воздействия на организацию;
- силы косвенного воздействия.

Факторы прямого воздействия среды непосредственно влияют на жизнедеятельность организации. К таким факторам следует отнести трудовые ресурсы, законодательство, потребителей и т.д.

К факторам косвенного воздействия относятся, например, состояние экономики, социокультурные и политические изменения, влияние групповых интересов т.д.

Под сложностью внешней среды понимается число факторов, на которые организация обязана реагировать, а также уровень вариативности каждого фактора.

Подвижность среды, по А.А. Богданову, - это скорость, с которой происходят изменения в окружении организации.

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ИЗУЧЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

При составлении настоящей рабочей программы за основу приняты положения государственного образовательного стандарта по специальности 061000 Государственное и муниципальное управление.

Составителем внесены необходимые изменения в указанную программу с учетом специфики региона.

1.1. ЦЕЛЬ ИЗУЧЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ.

Цель курса дать студентам явные и точные понятия, лежащие в основе теории и строения организаций, и знания об организациях: их структуре, эффективности, об окружающей среде, инновациях и измерениях, размере и жизненном цикле организации, технологиях, корпоративной культуре, принятии решений, власти и политике.

1.2. ЗАДАЧИ ИЗУЧЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ.

- помочь студентам определить роль теории организации, взгляды на формирование организационных структур, функционирование и адаптации их к рынку;
- сформировать у студентов представление о сущности, целях и задачах, лежащих в основе теории и строении организаций;
- раскрыть основные явления и понятия теории организации и ее места в системе научных знаний; первичное ознакомление с законами и подзаконными актами президента и Правительства РФ, а также с другими нормативными и правовыми документами, регламентирующими деятельность кадровых служб.

Организация как система; социальная организация, хозяйствственные организации; организация и управление; теория организации и ее место в системе научных знаний; закон синергии; закон информированности - упорядоченности; закон санкций; закон единства анализа /синтеза/; закон развития; законы композиции и пропорциональности; специфические законы социальной организации; принципы динамической организации; принципы рационализации; проектирование организационных систем; развитие организаторской и организационно -управленческой мысли; организационная культура; субъекты организаторской деятельности.

Студент должен знать: теорию организации, взгляды на формирование организационных структур, функционирование и адаптацию их к рынку; сущность, цель и задачи, лежащих в основе теории и строении организаций;

Студент должен уметь: выявлять проблемы экономического характера при анализе организаций; систематизировать и обобщать информацию по вопросам деятельности социальных и хозяйственных организаций и управления; использовать основные и специальные методы экономического анализа информации в сфере профессиональной деятельности.

ПРОГРАММА КУРСА

Название тем, их содержание, объем в часах

№	Название тем	Кол-во часов				Всего
		Лекции	Семинары	CPC	Конт роль CPC	
1.	Организация как система	2				2
2.	Эволюция организационной теории		2			2
3.	Роль организационной теории				2	2
4.	Эффективность организации. Целевой, ресурсный подход. Подход внутренних процессов, подход акционеров				2	2
5.	Теория организаций и ее место в системе научных знаний	2				2
6.	Законы организации		2			2
7.	Ситуационность структуры организации.				2	2
8.	Общая схема взаимодействия организации и среды				2	2
9.	Стратегия. Строение организации	2				2
10.	Законы организации.		2			2
И.	Промышленные технологии на уровне организаций				2	2
12.	Технологии и строение подразделений. Взаимозависимость.				2	
13.	Воздействие стратегии на строение организации.	2				2
14.	Законы.		2			2
15.	Бюрократия в меняющемся мире.				2	2
16.	Сила культуры и организационные субкультуры.				2	2
17.	Основы структуры организаций.	2				2
18.	Принципы.		2			2
19.	Личные этические ценности.				2.	2
20.	Инновации и перемены.				2	2
21.	Альтернативные варианты	2				2
22.	Проектирование организационных систем		2			2
23.	Перемены в стратегии и структуре организаций.				2	2
24.	Перемены в культуре организаций.				2	2
25.	Размер, жизненный цикл организации и контроль	2			-	2
26.	Организаторская и организационно - управленческая деятельность		2			2
27.	Стратегии проведения перемен в жизнь.				2	2
28.	Особые условия при принятии решений.				2	2
29.	Организационная культура.	2				2
30.	Субъекты организаторской деятельности		2			2
31.	Модель мусорного ящика.				2	2
32.	Личность и власть в организации.				2	2
	Итого	32	32		48	112

Лекции: их содержание, объем в часах

№	Название темы •	Основное содержание лекции
1.	Организация как система	Определение организации. Организации как системы. Подсистемы. Характеристики организаций.
2.	Теория организации и ее место в системе научных знаний	Уровни анализа в организации; организационная теория - макроисследование организаций, социология организаций, психология организаций. Мезотерапия.
3.	Стратегия. Строение организации	Цели "организации. Конкурентные стратегии Портера. Строение и эффективность. Ситуационные подходы к измерению эффективности.
4.	Воздействие стратегии на строение организации.	Зависимость выбора стратегии организации от внутренних характеристик. Дифференциация. Лидерство за счет низкой цены.
5.	Основы структуры организации.	Структура организации. Вертикальные и горизонтальные связи. Информационные системы, прямой контакт, временные команды, постоянные команды.
6.	Альтернативные варианты построения организаций.	Контекстные переменные, влияющие на структуру организации. Способы группировки работников в подразделения: функциональное, секционное, географическое, мультифокусное.
7.	Размер, жизненный цикл организации и контроль	Размер организации, жизненный цикл, бюрократия и контроль в организации. Динамические системы. Стадии жизненного цикла.
8.	Организационная культура	Строение организации и культура. Этнические ценности организации. Роль структуры и системы организации в формировании культуры и этнических ценностей

Семинары: их содержание, объем в часах

№	Название темы	Основное содержание лекции
1	Эволюция организационной теории	Научный менеджмент (Тейлор), административные принципы (Анри Файоль), ситуационная теория. Значение организационной теории. Социальная организация, хозяйственные организации.
2.	Законы организации	Закон 'синергии, закон информированности - упорядоченности; закон самосохранения.
3.	Законы организаций.	Законы самосохранения, закон единства анализа (синтеза), закон развития.
4.	Законы.	Закон композиции и пропорциональности. Специфические законы социальной организации.
5.	Принципы.	Принципы Статической организации.
6.	Проектирование организационных систем	Внешняя среда. Неопределенность среды. Приспособление к неопределенности среды. Промышленные и сервисные технологии.
7.	Организаторская и организационно - управленческая деятельность	Принятия решений в организациях. Особые условия. Рациональный подход. Теория управления. Модель Карнеги. Инкрементальный процесс.
8.	Субъекты организаторской деятельности	

СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Введение

**Тема 1. Теория организации и ее место в системе
научных знаний**

Тема 2. Организация. Природа и сущность организации

Тема 3. Организация и управление

Тема 4. Законы организации

Тема 5. Коммуникации в организациях

Тема 6. Организационная культура

Тема 7. Организационная эффективность

Тема 8. Организация как система

Контрольные тесты по курсу

Рекомендуемая литература по курсу

КОНТРОЛЬНЫЕ ТЕСТЫ ПО КУРСУ ПО РАЗДЕЛАМ

Тест 1

МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ТЕОРИИ ОРГАНИЗАЦИИ

- 1) Автором какой школы в теории управления является А.Файоль?
 - a) рациональной бюрократии
 - b) человеческих отношений
 - c) научного управления
 - d) административного управления
- 2) Автором какой школы в теории управления является Ф.У. Тейлор?
 - a) рациональной бюрократии
 - b) человеческих отношений
 - c) научного управления
 - d) административного управления
- 3) Автором какой школы в теории управления является Э. Мэйо?
 - a) рациональной бюрократии
 - b) человеческих отношений
 - c) научного управления
 - d) административного управления
- 4) Автором какой школы в теории управления является М.Вебер
 - a) рациональной бюрократии
 - b) человеческих отношений
 - c) научного управления
 - d) административного управления
- 5) Кто является автором 14 универсальных принципов управления?
 - a) А. Файоль
 - b) М.Вебер
 - c) Ф. Тейлор
 - d) Э. Мэйо.
- 6) Кто из основоположников теории управления сформулировал принципа власти и ответственности?
 - a) А. Файоль
 - b) М. Вебер
 - c) Ф. Тейлор
 - d) Э. Мэйо.

Организация как система

- 7) Какому понятию соответствует «целое, состоящее из частей»?
 - a) Система
 - b) Структура
 - c) Устойчивость.
- 8) Как называется эффект, полученный в результате соединения двух или более систем, который больше ли меньше простого сложения потенциалов этих систем?
 - a) Цепная связь
 - b) Синергия
 - c) Устойчивость.
- 9) Система, для которой нельзя сделать точного детального предсказания ее поведения – это система:
 - a) Сложная
 - b) Детерминированная
 - c) Вероятностная.
- 10) Какой из перечисленных факторов относится к факторам прямого воздействия на организацию?
 - a) Законодательство
 - b) состояние экономики
 - c) социокультурные изменения.

Структура организации

11) Какому понятию соответствует «фиксированные взаимосвязи, которые существуют между подразделениями и работниками организации»?

- a) Структура
- b) Связь
- c) Цель
- d) Отношение.

12) Для какого типа организационной структуры характерно следующее определение: «для каждого из руководителей определены и формально зафиксированы состав его подчиненных, вышестоящие руководители, круг властных полномочий, цели»?

- a) Функциональной
- b) Линейной
- c) Матричной
- d) Проектной.

13) Какая из названных структур относится к гибким структурам?

- a) Функциональная
- b) Линейная
- c) Матричной
- d) Линейно-функциональная.

14) К какому понятию относится определение: «количество работников, подчиненных конкретному менеджеру»?

- a) Специализация
- b) Разделение труда
- c) Норма управляемости.

15) Какая из перечисленных характеристик относится к децентрализованной структуре организации?

- a) Разделение процессов принятия решений и их внедрения
- b) Слабое реагирование на меняющиеся потребности клиента
- c) Большее количество решений принимается на низших уровнях управленческой иерархии.

16) Какая организационная структура реализует принципы единоличия, линейного построения структурных подразделений и распределения функций управления между ними?

- a) Функциональная
- b) Линейная
- c) Матричной
- d) Линейно-функциональная.

17) Какому понятию соответствует определение: «совокупность прав руководителя по принятию и реализации управленческих отношений в соответствии с их компетенцией»?

- a) Иерархия
- b) Полномочия
- c) Подчиненность
- d) Ответственность.

18) Какому понятию соответствует определение: «совокупность идей, организационных ценностей и норм поведения, присущих только данной организации и формирующихся в ходе совместной деятельности для достижения общих целей»?

- a) Организационные нормы
- b) Организационная культура
- c) Организационное поведение.

Процессы в организациях

19) Вставьте пропущенное слово в определении «совокупность индивидов, взаимодействующих определенным образом на основе разделяемых ожиданий каждого члена ... в отношении других» (группы)

20) К какому виду группы относятся группы, созданные в соответствии с организационной структурой?

- a) Формальная

b) Неформальная

21) Распределите по степени прохождения этапы развития группы: стадия конфликта, стадия исполнения деятельности, стадия прерывания деятельности, стадия возникновения, стадия принятия групповых норм

a) Стадия возникновения

b) Стадия конфликта

c) Стадия принятия групповых норм

d) Стадия исполнения

e) Стадия прерывания деятельности

22) К какой из перечисленных стадий относится следующая характеристика: «члены группы пытаются самоутвердиться в своих ролях, определить отношения взаимозависимости и внутригрупповой иерархии»

a) Стадия возникновения

b) Стадия конфликта

c) Стадия принятия групповых норм

d) Стадия исполнения

e) Стадия прерывания деятельности

23) Какому понятию соответствует определение: «процесс обмена информацией и передачи сведений между отдельными людьми или их группами»

a) Адаптация

b) Коммуникация

c) Функционирование

24) В каком из видов коммуникаций индивид выступает и как принимающая сторона, и как передающая

a) Внутриличностная

b) Межличностная

25) К какой из проблем коммуникации относятся плохо сформулированные сообщения?

a) Различия в восприятии сообщения

b) Семантические барьеры

c) Невербальные межличностные преграды

26) К какому из типов конфликта относится ролевой конфликт?

a) Личностный

b) Межличностный

c) Межгрупповой

27) К какому из типов конфликта относится следующий вид конфликта: «конфликт как агрессивная реакция на блокаду личностных потребностей»?

a) Личностный

b) Межличностный

c) Межгрупповой

28) Перечислите 6 принципов бюрократического управления по М. Веберу (Иерархическая командная цепочка; специализация по должностным обязанностям; единая политика в области прав и обязанностей; стандартизованные операции на каждом участке работы; карьера, основанная на профессиональной компетенции; безличные отношения)

29) Какой из процессов изменений, происходящих в организации, характеризует следующее определение: «изменения, осуществляемые сознательно, целенаправленно, в ходе которых меняется статус организации, ее структурные компоненты с целью адаптации организации к внешней среде, укрепления властных основ управления, интеграция отдельных структурных единиц»:

a) Естественные

b) Искусственные

30) Инновации и диффузии: к какому из видов изменений в организации они относятся:

a) Естественные

b) Искусственные

31) Какое из понятий характеризует следующее определение: «возможность осуществлять принуждение»?

a) Власть

b) Лидерство

32) К какому типу лидерства относится руководитель:

a) Формальному

b) Неформальному

- 33) Что такое управленческое решение?
- 35) Выявление и определение проблемы, выбор среди альтернатив, поиск информации и альтернатив решения, принятие решения – распределите этапы принятия решения последовательно:
- a) Выявление определение проблемы
 - b) Поиск информации и альтернатив решения
 - c) Выбор среди альтернатив
 - d) Принятие решения
- 36) К какому виду управленческих решений относится годовой план работы организации?
- a) Оперативное
 - b) Тактическое
 - c) Стратегическое

Организационная эффективность

- 37) К какому из составных организационной эффективности относятся следующие компоненты: способности, знания, навыки, мотивация, умения?
- a) Индивидуальная
 - b) Групповая
 - c) Организационная
- 38) Какой из перечисленных параметров относится к организационной эффективности?
- a) Цель организации
 - b) Структура организации
 - c) Функции организации
 - d) Удовлетворенность трудом
- 39) Что такое диверсификация рабочей силы?
- 40) Назовите типы новых моделей организации?
- 41) Какие организации относятся к организациям третичного цикла?
- 42) К какому понятию относится следующее «интериоризация организационных ценностей» индивидом:
- a) Адаптация
 - b) Социализация
 - c) Профессионализация
- 43) Какой из перечисленных законов относится к общим законам организации:
- a) Закон формализации общественных отношений
 - b) Закон сохранения
 - c) Закон возрастающей субъективности и интеллектуальности в управлении
- 44) Назовите основные виды социальных организаций
- 45) Назовите основные формы хозяйственных организаций

Т е с т 2 (автор С.В. Рогожин, Т.В. Рогожина)

1. Теория организации:
- А. Наука, изучающая основные принципы, законы и закономерности природы и общества.
 - Б. Наука о принципах, законах и закономерностях создания, развития и функционирования организаций.
 - В. Наука о количественных соотношениях и качественных характеристиках объектов окружающего мира.
2. Организация как социальное явление:
- А. Группа людей, объединившихся для достижения определенной цели в области производства товаров, услуг, информации и знаний.
 - Б. Большая группа разных людей, собравшихся для чего-либо в определенное время в каком-нибудь одном месте.
 - В. Частный предприниматель, ведущий самостоятельную коммерческую деятельность.

3. Организационная система:

А. Коллектив сотрудников, выполняющих общую работу в строгом соответствии с полученным от руководителя заданием.

Б. Единое образование из взаимодействующих между собой звеньев, предназначенное для целенаправленной деятельности.

В. Сложный механизм, состоящий из различных частей и элементов и выполняющий различные функции.

4. Объекты внешней среды организации:

А. Люди и организации, с которыми взаимодействует рассматриваемая организация.

Б. Все то, что находится за пределами данной организации.

В. Природные и климатические условия, в которых функционирует рассматриваемая организация.

5. Хозяйственные организации:

А. Группа людей, объединившихся между собой на основе взаимной симпатии и привязанности.

Б. Союзы, партии, группы, сформированные по интересам.

В. Организации специализирующиеся на производстве товаров, услуг или информации.

6. Общественные организации:

А. Группа людей, отправившихся во время отпуска в туристический поход.

Б. Объединение людей, выработавших определенную, общественно значимую цель.

В. Организации, специализирующиеся на производстве товаров народного потребления.

7. Ассоциативные организации:

А. Религиозные организации.

Б. Потребительские кооперативы.

В. Семья, неформальные группы.

8. Неформальные организации:

А. Кооперативные организации с небольшой численностью персонала.

Б. Не зарегистрированные в государственном порядке организации.

В. Государственные и муниципальные предприятия.

9. Унитарные предприятия:

А. Коммерческие организации, наделенные правом собственности.

Б. Коммерческие организации, не наделенные правом собственности.

В. Некоммерческие организации, не наделенные правом собственности.

10.Формальные организации:

А. Зарегистрированные в установленном порядке организации.

Б. Организации, не ведущие хозяйственной деятельности, направленной на получение прибыли.

В. Группа людей внутри организации, объединенных общими интересами и стремящихся к достижению единой цели.

11.Система управления организацией:

А. Сотрудники организации, дающие поручения подчиненным и контролирующие своевременное выполнение задания.

Б. Набор взаимодействующих между собой звеньев и подразделений, обеспечивающих решение задач управления.

В. Руководитель организации и его заместители.

12.Линейная структура управления:

А. Гибкая матричная структура.

Б. Неопределенная структура.

В. Жесткая иерархическая структура.

13. Управление организацией:

- А. Выдача четких распоряжений и приказов непосредственным исполнителям задания.
- Б. Обеспечение согласованных действий членов организации, направленных на достижение общей цели.
- В. Неукоснительное выполнение исполнителями распоряжений и приказов дирекции и вышестоящих начальников.

14. Закон теории организаций:

- А. Устойчивая связь явлений или событий, присущая достаточно большому количеству организаций.
- Б. Правила поведения, принятые в конкретной организации и отраженные во внутренней документации.
- В. Контрактные и договорные обязательства членов организации, регламентирующие их деятельность.

15. Синергия:

- А. Сохранение энергии в замкнутых материальных системах при любых возмущающих воздействиях со стороны окружающей среды.
- Б. Прирост энергии, превышающий сумму индивидуальных усилий, затраченных членами коллектива.
- В. Общая сумма материальных ресурсов, необходимых для решения организации поставленных задач.

16. Закон самосохранения:

- А. Стремление организации к получению любыми способами максимальной прибыли.
- Б. Поддержание жизнедеятельности организации путем получения заемных средств.
- В. Обеспечение выживаемости организации с максимальным использованием ресурсов.

17. Закон развития:

- А. Реализация выпущенной продукции с целью получения максимальной прибыли.
- Б. Обеспечение наибольшего суммарного потенциала на всех этапах жизненного цикла организации.
- В. Повышение производительности труда для обеспечения жизнедеятельности организации.

18. Закон информированности и упорядоченности:

- А. В условиях глобального информационного пространства выживают только очень крупные организации.
- Б. Наибольшими возможностями устойчивого, поступательного развития обладает организация, обеспеченная полной, достоверной, структурированной информацией.
- В. В конкурентной борьбе побеждает организация, обладающая максимальными денежными средствами, которые она может тратить на рекламу и создание положительного имиджа.

19. Закон единства анализа и синтез:

- А. Научно-обоснованный метод перехода от общего к частному и от частного к общему.
- Б. Метод, основанный на изучении экономической деятельности организации на всех этапах ее развития.
- В. Методика описания работы подразделений организации с учетом их функциональной направленности.

20. Анализ:

- А. Выявление главного фактора, влияющего на устойчивое функционирование рассматриваемой системы.
- Б. Представление сложного объекта в виде простых составляющих и определение связей между ними.
- В. Соединение простых составляющих объекта в единое целое по известному правилу.

21. Синтез:

- А. Выявление главного фактора, влияющего на устойчивое функционирование рассматриваемой системы.
- Б. Представление сложного объекта в виде простых составляющих и определение связей между ними.
- В. Соединение составляющих объекта в единое целое по известному правилу.

22. Закон композиции:

- А. С целью получения максимальной прибыли организации должны стремиться к полной самостоятельности.
- Б. На всех этапах своего развития организации должны придерживаться стратегии минимизации расходов и накопления ресурсов.

В. В рамках достижения единой цели существует объективная тенденция организаций к объединению.

23. Статический режим работы организации:

- А. Режим работы организации при освоении нового сектора рынка.
- Б. Неизменность во времени основных показателей организации.
- В. Стадии сворачивания деятельности организации.

24. Рационализация:

- А. Познание реальности через аспекты духовной жизни человека.
- Б. Принятие упреждающих решений на основе интуиции, предвидения, предчувствия, ориентировочных оценок, сопоставления фактов.
- В. Достижение максимально возможного уровня эффективности при существующих в данный момент экономических условиях.

25. Проектирование организаций:

- А. Процесс создания прообраза будущей организации.
- Б. Проектирование служебных помещений в создаваемой организации.
- В. Подбор персонала для создаваемой вновь организации.

26. Жизненный цикл организации:

- А. Время от момента зарождения организации до ее ликвидации.
- Б. Подготовительный этап, предшествующий созданию организации.
- В. Период стабильной и эффективной работы организации.

27. Основная цель коммерческой организации:

- А. Получение любым путем и в кратчайший срок максимальной прибыли.
- Б. Рост размеров организации и увеличение масштабов производства.
- В. Решение социально значимых задач, приносящих прибыль.

28. Цель развития:

- А. Эта цель уже достигалась ранее на данном предприятии.
- Б. Цель была ранее достигнута на другом предприятии.
- В. Цель, которая никогда ранее никем не достигалась.

29. Цель – аналог:

- А. Эта цель уже достигалась ранее на данном предприятии.
- Б. Цель была ранее достигнута на другом предприятии.
- В.. Цель, которая никогда ранее никем не достигалась

30. Функциональная цель:

- А. Эта цель уже достигалась ранее на данном предприятии.
- Б. Цель была ранее достигнута на другом предприятии.
- В. Цель, которая никогда ранее никем не достигалась.

31. Коллектив организации:

- А. Группа лиц, являющихся учредителями организации и вложивших значительные материальные средства в ее создание и развитие.
- Б. Группа лиц, с которыми непосредственно контактирует администрация организации при решении практических задач.
- В. Объединение сотрудников организации, осуществляющих совместную трудовую деятельность для достижения общих целей.

32. Объект организационной деятельности в организации:

А. Администрация.

Б. Управленческий аппарат организации.

В. Исполнители.

33. Обобщенный субъект организационной деятельности:

А. Трудовой коллектив социальной организации.

Административно-управленческий аппарат.

Непосредственные исполнители.

34. Организационная культура:

А. Исторически определенный уровень развития общества и человека, сформировавшийся к настоящему времени.

Б. Система норм, правил и моральных ценностей, регламентирующая отношения между членами организации.

В. Образовательный и профессиональный уровень членов производственного коллектива организации.

35. Имидж организации:

А. Известность организации во внешней среде.

Б. Отношения между членами коллектива и ее руководителем.

В. Целенаправленно сформированный образ организации.

36. Электронная коммерция:

А. Новая среда ведения бизнеса.

Б. Продажа вычислительной техники.

В. Создание программного обеспечения.

37. Виртуальное предприятие:

А. Телевизионный магазин на диване.

Б. Магазин по продаже компьютеров.

В. Организация в сети Интернет.

38. Бюрократическая организация по М. Веберу:

А. В основе деятельности организации – рационализация поведения человека.

Б. В основе деятельности организации решение социально-значимых задач.

В. Организация, отношения в которой строятся на основе взаимной привязанности.

39. Причины возрастания роли организационной науки в современных условиях России:

А. Уменьшение размеров предприятий, ориентированных на узкую специализацию.

Б. Расширение информационного пространства и необходимость работы в условиях острой конкуренции.

В. Увеличение размеров предприятий и создание объединений из предприятий разного профиля,. Стремящихся к достижению общей цели.

ВОПРОСЫ ДЛЯ ПОДГОТОВКИ К ЭКЗАМЕНУ

1. Структура организации.
2. Функционирование организации.
3. Формы собственности и организация управления.
4. Понятие реорганизации.
5. Понятие сетевых организаций.
6. Понятие «организация» и основные системообразующие признаки.
7. Основные элементы организации.
8. Типология и классификация организаций.
9. Основные способы самосохранения социальных систем различных типов.
10. Понятие «жизненный цикл» социальных организаций.

ГЛОССАРИЙ

(основу составляют материалы учебно-методического комплекса СибАГС,
составитель В.С. Соловьев)

Анализ (от греч. analysis — разложение) — расчленение (мысленное или реальное) объекта (системы) на Элементы и исследование этих элементов с системных позиций путем сравнения их с эталонами, прини-маемыми в качестве нормы или базы сравнения. Анализ в действительности неразрывно связан с синтезом (системным соединением в единое целое) согласно основном закону познания — закону единства анализа – синтеза. Поэтому результатом анализа является получение системного синтетического вывода. В отличие от механической разборки-сборки объекта анализ-синтез проводился с системных позиций на основе понятий част-ти и целого.

Внешняя среда — непосредственное (микро-) и макроокружение производственно-хозяйственных сис-тем в процессе их деятельности.

Декомпозиция цели — системный анализ (разложение, расчленение) цели на составные элементы или на поэтапные изменения цели во времени как целого системного состояния объекта.

Деятельность — специфически человеческая форма активного отношения к окружающему миру на ос-нове его познания и целесообразного преобразования. Деятельность является основой существования и разви-тия человека и общества в целом. Деятельность включает в себя цель, предмет, средства (включая и субъекта дея-тельности — человека), условия, результат и сам процесс деятельности.

Дисконтирование — процедура приведения разновременных затрат и экономических результатов в сопоставимые условия (в сопоставимые цены к одному расчетному году) при проведении технико-экономических расчетов для обоснования выбора эффективного инвестиционного варианта.

Документооборот — схема «движения» документов организации по основным структурным подраз-делениям и должностным позициям системы управления социальных организованных систем, в которой от-ражаются основные реквизиты (наименование) и количество документов, структура системы управления, по-следовательность прохождения документов.

Коэффициент дисконтирования — коэффициент, Позволяющий производить перерасчет экономиче-ских затрат и результатов деятельности, осуществляемых в различные годы, к одному (необходимому) рас-четному периоду, т. е. определять размер затрат и результатов в сопоставимых ценах.

Линейная карта распределения обязанностей (полномочий) (ЛКРО) — матрица, в которой указа-ны распределение основных операций с документами (подготовка исходных данных, разработка, технические и экономические расчеты, оформление, согласование, утверждение, размножение и рассылка документов), реквизиты и количество документов по основным структурным подразделениям и должностным позициям высшего управлеченческого персонала.

Линейные связи — это организационно-административные связи (отношения) подчинения (суборди-нации) между структурными подразделениями (производственными и управленческими) и должностными позициями социальных организованных систем и систем управления. Выражаются в форме организационно-распорядительных (указов, приказов, указаний и т. п.) и организационно-рекомендательных (инструктивных, нормативно-методических материалов, положений, технических условий и т. п.) документах.

Макроокружение производственно-хозяйственных систем — отражает влияние на жизнедея-тельность производственно-хозяйственных систем нормативно-правовых, социально-экономических, политиче-ских, экологических и других параметров урбанизированных, региональных административно-территориальных, государственных и международных систем.

Менеджмент — система управления производственно-хозяйственными системами (организациями) или система различных классов и видов управленческой деятельности в производственно-хозяйственных сис-темах (производственных организациях).

Непосредственное окружение (микроокружение) — информационные, материально-экономические (продуктовые, вещные) и хозяйственные взаимосвязи организации с окружающей средой. Включают в свой состав взаимосвязи производственно-хозяйственных организаций (ПХО) с потребительскими, ресурсными (материально-сырьевыми, трудовыми), финансовыми, технико-технологическими рынками, рынками услуг и информации.

Норма дисконта — количественное выражение коэффициента, "учитающего размер банковского кредита по депозитным, вкладам, коммерческие и страновые риски, инфляционные ожидания и т. п., прини-маемого в качестве норматива для определенного, календарного периода при дисконтированном учёте разно-временных затрат и экономических результатов.

Операция — законченное действие или ряд технологически связанных между собой действий, состоящих из определенного числа элементарных приемов, направленных на решение определенной задачи, достижение определенного результата на одном рабочем месте. Технологически кооперированная совокупность операций представляет собой определенную функцию или вид деятельности.

Организация — искусственная разумная упорядоченность социальной жизнедеятельности. В обществе реализуется в форме специализированных по продукту социальных производственно-хозяйственных систем — производственных организаций, различающихся по классам и видам деятельности. Организация — специализированная по продукту (результату) система различных классов и видов деятельности.

Организационная структура — это схема организационно-административных взаимосвязей подчинения основных производственных, управлеченческих подразделений и должностных позиций высшего "управленческого персонала между собой. Состоит из производственной структуры и организационной структуры системы управления ПХО.

Организованность — стихийная бессознательная структурно-функциональная упорядоченность объективного мира. В биосистемах организованность и регуляция поведения осуществляется на индивидуальном уровне на основе инстинктов, условных и безусловных рефлексов.

Прогноз динамики ситуации — предположение возможных изменений состояний объекта (системы) на конец прогнозируемого периода или трендов по годам прогнозируемого периода на основе анализа динамики фактических состояний объекта (системы) за предшествующие периоды.

Производственно-хозяйственная система (производственно-хозяйственная организация, предприятие) — специализированная по продукту (результату деятельности) социально-экономическая система различных классов и видов производственно-хозяйственной деятельности.

Синтез (от греч. synthesis — соединение) — соединение (мысленное или реальное) различных элементов объекта в единое целое (систему). Синтез неразрывно связан с анализом (расчленением системы на элементы). В познании и в системном подходе синтез в отличие от механического соединения (сборки, интегрирования) предполагает мысленную категорию такого, объединения элементов, которое позволяет получить систему, т. е., совокупность функционально взаимосвязанных элементов, обладающих свойством целостности.

Система — организованная совокупность функционально взаимодействующих элементов, обладающая свойством целостности. Целостность — это системное свойство (свойства), появляющееся в результате функционирования системы, которое не выводится из свойств элементов и не сводится к сумме свойств элементов.

Социально-экономическая система — искусственная, социальная система организации совместной жизнедеятельности людей, где отношения между элементами носят экономический характер.

Стратегическая программа — система документов (комплекс целевых специализированных стратегических программ, подпрограмм, разделов), отражающие во времени стратегические варианты поэтапного (по годам календарного прогнозного периода) достижения стратегической цели, а также необходимые для этого научно-технические, материальные, кадровые, социальные, финансовые ресурсы (средства). Таким образом, в стратегической программе отражаются варианты поэтапных целей и необходимые для этого средства. Стратегическая программа отвечает на вопросы, какого состояния объекта (социальной организованной системы) необходимо достичь к концу каждого этапа (концу календарного года) прогнозного периода и какие необходимы для этого средства по каждому варианту стратегической программы.

Стратегическое управление — подсистема управления, предназначенная для определения стратегических направлений изменения социальных организованных систем различных уровней (типов), классов и видов и включающая в свой состав следующие классы управленческой деятельности:

анализ динамики внутреннего состояния социальных организованных систем;

анализ и прогноз динамики внешней ситуации;

определение и декомпозиция целей: социальных организованных систем;

разработка стратегических программ вариантов изменения социальных организованных систем;

разработка организационных проектов реализации стратегических программ вариантов изменения социальных организованных систем;

разработка организационных планов реализации организационных проектов;

технико-экономическое обоснование стратегических решений.

Стратегия — основные, генеральные, ведущие направления (пути) достижения поставленной цели. Стратегия всегда предполагает несколько возможных вариантов поэтапного достижения цели.

Структура — это формализованная схема различных функциональных взаимосвязей элементов системы. В зависимости от элементного деления системы и характера взаимосвязей между этими элементами; отражаемыми в структуре, система может описываться множеством различных специфических структур.

Структура организационная — это формализованная схема различных административных (линейных) взаимосвязей элементов организации как производственно-хозяйственной системы. Как правило, в схеме организационной структуры отражаются «линейные»; организационные взаимосвязи административного соподчинения между основными должностными позициями высшего управленческого персонала, функциональными структурными подразделениями системы управления и основными и вспомогательными производственными подразделениями организации (цехами, участками и т. п.).

Структура системы управления — это формализованная схема организационных взаимосвязей административного соподчинения между основными должностными позициями высшего управленческого персонала, функциональными структурными подразделениями системы управления и основными и вспомогательными производственными подразделениями организации (цехами, участками и т. п.). По существу структура системы управления и организационная структура представляют собой одну и ту же схему организационных административных связей.

Схема документооборота — это схема движения документов по основным функциональным структурным подразделениям и должностным позициям высшего управленческого персонала системы управления. В схеме документооборота отражаются наименование, количество и последовательность прохождения всех основных документов, функционирующих в системе управления, в процессе их разработки, оформления, согласования, утверждения, размножения, хранения и отправки по всем структурным подразделениям и должностным позициям высшего управленческого персонала системы управления.

Схема информационных связей — это схема документооборота, в которой помимо документальных потоков указаны основные показатели, параметры документов и документальные операции, т. е. отражены содержательные операционные информационные взаимосвязи.

Текущее управление — подсистема функционального управления, предназначенная для реализации стратегических решений и основанная на выполнении всей совокупности функций управления по отношению ко всем элементам организационной деятельности с целью эффективной организации производственно-хозяйственной деятельности.

Территориальные социальные организованные системы (социальные организованные системы территориального типа) — социальная организованная система жизнедеятельности общества, осуществляемая в рамках исторически сложившихся территориальных (государственных, региональных, муниципальных, районных административно территориальных) границ социума — экобиогеотехносоциосистемы. В составе социальных организованных систем территориального типа выделяются государства, административно-территориальные региональные системы (субъекты Федерации: республики, края, области), муниципальные (урбанизированные) образования и сельские поселения (районы).

Управление — система различных классов и видов управленческой деятельности социальных организованных систем, включающая в свой состав стратегическое, текущее управление и оперативное регулирование, или руководство.

Управленческое решение — это результат управленческой деятельности на каждом «рабочем месте» (должностной позиции) или уровне управления* оформленный документально.

Функции управления общие — универсальные специфические виды формализованной, регламентированной и нормативно заданной управленческой деятельности, различающиеся по составу и содержанию выполняемых операций. В составе общих функций управления различают планирование, организацию, координацию, руководство (регулирование, оперативное управление, диспетчирование), контроль, учет и анализ. Общие функции управления могут использоваться только в качестве системы функционального управления.

Функции управления специфические — это общие функции управления, реализуемые применительно к отдельным этапам «жизненных циклов» отдельных элементов организационной производственно-хозяйственной деятельности (например, планирование набора, кадров, контроль расхода материалов и т. п.).

Функция управления — формализованный, регламентированный, алгоритмизированный, нормативно заданный по предмету, средствам, способам и результату деятельности, специфический вид управленческой деятельности.

Функция «планирование» — установление будущих (конечных) состояний процессор изменения организации и ее элементов на конец календарных плановых периодов (месяц, квартал года и календарный год) в виде технико-экономических показателей. Отвечает на вопрос «что нужно сделать к определенному сроку?»

Функция «организация» — структуризация, упорядочение предметов, средств, условий и результатов деятельности во времени и в пространстве. Отвечает на вопрос «как, каким образом (способом, методом), в какой последовательности и с помощью каких средств» нужно осуществлять операции процесса и соответственно описывает последовательное (поэтапное) состояние всех элементов организационных процессов деятельности.

Функция «координация» — согласование усилий и направлений их приложения во времени и в пространстве.

Функция «руководство (регулирование, оперативное управление, диспетчирование)» — оперативная расстановка исполнителей по рабочим местам в соответствии с их функциональным назначением, включающая в свой состав операции по оперативному планированию, выдаче заданий, контролю исполнения, анализу ситуации и корректировке заданий.

Функция «контроль» — систематическое, периодическое или эпизодическое отслеживание состояний процессов.

Функция «учет (отчет)» — фиксированный контроль, осуществляемый на основе плановых или графиков документов.

Функция «анализ» — формализованное разложение (расчленение) системных показателей на составляющие отдельные элементы, изучение (сопоставление) их по сравнению с заданными или нормативными и формирование общих выводов о состоянии системы.

Функциональные взаимосвязи — это формализованные, регламентированные содержательные (качественные) взаимосвязи между структурными подразделениями (производственными и управленческими) и отдельными должностными позициями в организационной структуре производственно-хозяйственных или управляющих систем, отражающие отдельные операции (группы операций) функций управления.

Хозяйственный расчет — система ведения экономических отношений (хозяйства) социальных организованных систем производственного типа (производственно-хозяйственных организаций), обеспечивающих самоокупаемость затрат и получение доходов (прибыли) на основе хозяйственной самостоятельности и материальной ответственности.

Хозяйственная (хозрасчетная) эффективность — расчетная экономическая эффективность, полученная от соотношения локальных (частных) результатов от производственно-хозяйственной деятельности и затрат, на получение этих результатов в рамках одной (локальной) организации. *Хозяйственная (хозрасчетная) эффективность* — автономная, локальная рентабельность производственно-хозяйственной деятельности отдельной организации (одного «хозяина»).

Хозяйственные отношения (в отличие от экономических отношений (см. далее) — это отношения, где в качестве товара (объекта взаимоотношений) выступают: время, условия взаимодействия, деньги (финансы) или их различные суррогаты (ценные бумаги: акции, векселя, облигации и т. п.).

Цель — абстрактная мыслеконструкция, отражающая желаемое" (прогнозируемое, Проектное) состояние объекта (системы) в обозримом будущем на конец прогнозируемого периода. Цель в отличие от мечты всегда реализуема (достижима), поэтому должна описываться системой показателей и выражаться в параметрическом (количественном) виде. Прогнозируемое состояние Объекта (системы) на конец определенного этапа отражает поэтапную цель, а на конец прогнозируемого периода — стратегическую цель.

Экономические отношения — это экономическая интерпретация продуктовых (материальных или информационных результатов деятельности) взаимоотношений между субъектами деятельности в сфере обращения (на рынке).

Экономическая эффективность — определение (расчет) соотношения экономических результатов производственно-хозяйственной деятельности и затрат на ее осуществление.

Элемент деятельности — неотъемлемая часть процесса деятельности (жизнедеятельности) как динамической системы, включающая субъект деятельности (управленческий и производственный (исполнительский) персонал, кадры социальных организованных систем), технику (техническое оборудование, машины, механизмы, транспортные, грузоподъемные машины и механизмы, технологическая оснастка, инструмент и т. п.), материалы (материально-сырьевые ресурсы, полуфабрикаты, конструкции, изделия, топливно-энергетические ресурсы, вода и т. п.), организационные условия деятельности (административные, производственные, бытовые помещения, здания, транспортные и инженерные коммуникации, сооружения и т. п.), финансы (денежные и финансовые ресурсы), полуфабрикаты (незавершенное производство) и готовую продукцию.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ ИНФОРМАЦИИ

1. Богданов А.А. Всеобщая организационная наука. Т. 1- 2. – М.: Экономика, 1989.
2. Веснин В.Р. Основы менеджмента. М.: Триада, 1996.
3. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. М.: Высшая школа, 1994.
4. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник. 2-е изд. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1995.
5. Глущенко В.В. Менеджмент: системные основы. – Железнодорожный (Моск. обл.): Крылья, 1996.
6. Дункан У. Джек. Основополагающие идеи в менеджменте/ Пер. с англ. – М.: Дело, 1996.
7. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента/ Пер. с англ. – М.: Дело, 1996.
8. Зайцева О.А., Радугин А.А. и др. Основы менеджмента. М.: Центр, 1997.
9. Минаев Э.С., Агеева Н.Г., Байдюк И.Ф. Основы теории менеджмента: Учеб. пособие. – М.: Изд-во МАИ, 1993.
10. Валуев С.А., Игнатьева А.В. Организационный менеджмент: Учеб. пособие. – М.: Нефть и газ, 1993.
11. Васильев Ю.П. Управление развитием производства: Опыт США. – М., 1089.
12. Гончаров В.В. Руководство для высшего управленческого персонала. Т. 1-2. – М.: ИНИИПУ, 1996.
13. Кунц Г., О'Доннел С. Управление: системный и ситуационный анализ управленческих решений. Т. 1-2. – М.: Прогресс, 1981.
14. Мильнер Б.З. Проблемы управления в современной Америке. – М.: Знание, 1974.
15. Мильнер Б.З., Евенко Л.И., Рапопорт В.С. Системный подход к организации управления. – М.: Экономика, 1983.
16. Мильнер Б. Уроки бюрократической системы управления. – Вопросы экономики, 1999, №1.
17. Организационные структуры управления производством/ Под общ. ред. Б.З. Мильнера. – М.: Экономика, 1975.
18. Парканский А.Б., Чепраков С.В., Дубинин С.К. и др. США: государство и рынок. – М.: Экономика, 1975.
19. Роджерс Ф. Дж. IBM. Взгляд изнутри: человек – фирма – маркетинг/ Пер. с англ. – М.: Наука, 1991.
20. Румянцева З.П., Соломатин Н.А., Акбердин Р.З. и др. Менеджмент организаций: Учеб. пособие. – М.: ИНФРА – М., 1995.
21. Фатхутдинов Р.А. Система менеджмента: Учеб. - методич. пособие. – М.: Интер – синтез, 1996.
22. Хачатуров С.Е. Организация производственных систем (теоретическое основание организационной науки). – Тула: Шар, 1996.
23. Хоскинг А. Курс предпринимательства/ Пер. с англ. – М., 1993.
24. Эти невероятные японцы/ Паркинсон С.Н., Растомджи М.: Всес. Обществ. Фонд защиты от безработицы, 1992.
25. Блейк Р., Маутон Д. Научные методы управления/ Пер. с англ. – Киев, 1990.
26. Грачев М.В. Супер кадры: управление и международные корпорации. – М.: Дело, 1993.
27. Друкер П.Ф. Рынок: как выйти в лидеры. Практика и принципы. – М., 1992.
28. Евланов Л.Г. Теория и практика принятия решений. – М.: Экономика, 1994.
29. Екатеринославский Ю.Ю. Управленческие ситуации: анализ и решения. – М.: Экономика, 1988.
30. Мильнер Б. Фактор доверия при проведении экономических реформ. – «Вопросы экономики», 1998, № 4.
31. Лэнд П. Менеджмент: искусство управлять. М.: ИНФРА-М, 1995.
32. Основы предпринимательской деятельности (Экономическая теория. Маркетинг. Финансовый менеджмент) / Пер. с англ. Т. 1-2. – М.: Интерэксперт, 1992.
33. Шепель В.М. Управленческая этика. – М., 1989.
34. Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика. – М.: Центр экономики и маркетинга, 1996.
35. Ансофф и. Стратегическое управление / Пер. с англ. – М.: Экономика, 1989.
36. Блейк Р., Моутон Д. Научные методы управления/ Пер. с англ. – Киев, 1990. М.: ЮНИТИ, 1997.
37. Боумэн К. Основы стратегического менеджмента/ Пер. с англ.- М.: ЮНИТИ, 1997.
38. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник – М.: Изд-во МГУ, 1995.
39. Водачек Л., Водачкова О. Стратегия управления инновациями на предприятии. - М., 1989.
40. Государственное регулирование экономики в современных условиях: Сб. ст. Т. 1-2.- М.: Институт экономики РАН, 1997.

41. Доусон Р. Уверенно принимать решения: как принимать правильные решения в бизнесе и жизни / Пер. с англ.- М.: Культура и спорт, ЮНИТИ, 1996.
42. Зайцев Г.Г., Файбушевич С.И. Управление кадрами на предприятии: персональный менеджмент. – СПб.: Изд-во Санкт-Петербургского ун-та экономики и финансов, 1992.
43. Иеннекенс Ж. Менеджмент в условиях рыночной экономики. Теория и практика. - М., 1992.
44. Кеннеди Л.У. Качественный менеджмент в бесприбыльной сфере/ Пер. с англ.- СПб.: Просвещение, 1994.
45. Мерсер Д ИМБ: управление в самой преуспевающей корпорации мира/ Пер. с англ.- М.: Прогресс, 1991.
46. Мильнер Б.З., Олейник И.С., Рогинко С.А. Японский парадокс. - М.: Мысль, 1985.
47. Монден Я. «Тоета»: методы эффективного управления. - М., 1989.
48. Питерс Т., Уотермен Р. В поисках эффективного управления: опыт лучших компаний/ Пер. с англ.- М.: Прогресс, 1986.
49. Стиглиц Дж. Ю. Экономика государственного сектора/ Пер. с англ. М.: ИНФРА-М, 1997.
50. США: современные методы управления/ Под общей редакцией Б.З. Мильнера- М.: Наука, 1971.
51. Уотермен Р. Фактор обновления: как сохраняют конкурентоспособность лучшие компании. - М.: Прогресс, 1988.
52. Шамхалов Ф.И. Американский менеджмент. Теория и практика .- М.: Наука, 1993.
53. Якокка М. Карьера менеджера/ Пер. с англ.- М.: Прогресс, 1991.
54. Дракер П.Ф. Управление, нацеленное на результаты/ Пер. с англ.- М.: Технологическая школа бизнеса, 1994.
55. Капиталистическое управление: уроки 80-х/ Под. ред. А.А. Дынкина. - М.: Экономика, 1991.
56. Мильнер Б. Крупные корпорации- основа подъема и ускоренного развития экономики. - «Вопросы экономики», 1998, №9.
57. Мильнер Б.З. Организация программно- целевого управления. - М.: Наука, 1981.
58. Мильнер Б.З. Проблемы межотраслевого управления. – М.: Экономика, 1981.
59. Мильнер Б.З. Реформы управления и управление реформами. Т. 1-2. – М.: Институт экономики РАН, 1994.
60. Мильнер Б.З., Кочетков А.В., Левчук Д.Г. Управление территориально - производственными комплексами и программами их создания. – М.: Наука, 1985.
61. Акофф Р. Планирование будущего корпорации. – М.: Прогресс, 1985.
62. Астахов А.С., Головко И.К. Технология прорыва и школа В. Эрхарда. – М., 1989.
63. Душанич Т., Душанич Й. Экономика переходного периода. – М.: Институт международного права и экономики, 1996.
64. Зотов В.В., Ленский2 Е.В. Задачи и организационные основы менеджмента. – М.: Корона – принт, 1996.
65. МенарК. Экономика организаций/ Пер. с франц. – М.: ИНФРА – М, 1996.
66. Оучи У. Методы организации производства: японский и американский подходы: Пер. с англ./ Науч. ред. Б.З. Мильнер и И.С. Олейник. – М.: Экономика, 1984.
67. Таусенд Р. Секреты управления, или как удержать компанию от подавления инициативы людей и снижения прибыли. – М., 1991.
68. Уотерман Р. Фактор обновления .М – 1988.
69. Фостер Р.Обновление производства.- М.: Прогресс, 1987.
70. Хруцкий В.Е. Управленческий потенциал в промышленности США. – М.: Наука, 1988.
71. Грейсон Дж., О*Делли К. Американский менеджмент на пороге XXI века . – М.,1990.
72. Мильнер Б.З. Управление знаниями – вызов XXI века – «Вопросы экономики», 1999, № 9.
73. Современное управление. Энциклопедический справочник /Пер. с англ. Т.1-2.-М.: Издатцентр, 1997.
74. Строссман П. Информация в век электроники / Пер. с англ. – М.: Экономика, 1987.