

Министерство образования и науки Российской Федерации

Владивостокский государственный университет  
экономики и сервиса

---

# **ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ**

## **Учебно-практическое пособие**

по программам бакалаврской подготовки

38.03.02 Менеджмент (по профилям)

38.03.03 Управление персоналом

38.03.04 Государственное и муниципальное управление

Владивосток  
Издательство ВГУЭС  
2015

УДК 33  
ББК 338.242.2  
ТЗ1

Рецензенты: *Г.Д. Боуш*, д-р экон. наук,  
профессор, кафедра ЭМ  
(ВГУЭС)  
*Т.В. Терентьева*, д-р экон.  
наук, профессор, кафедра  
ЭМ (ВГУЭС)

ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ [Текст] : учебно-  
ТЗ1 практическое пособие / авт.-сост. О.В. Недолужко. –  
Владивосток : Изд-во ВГУЭС, 2015. – 80 с.

Учебно-практическое пособие по учебной дисциплине «Теория организации» составлено в соответствии с требованиями ФГОС ВПО для ООП: 38.03.02 Менеджмент (по профилям), 38.03.04 Государственное и муниципальное управление.

УДК 33  
ББК 338.242.2

© Издательство Владивостокского  
государственного университета  
экономики и сервиса, 2015

# СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	4
Тема 1. Теория организации и ее место в системе научных знаний .....	5
Тема 2. Развитие организационно-управленческой мысли в России и за рубежом.....	11
Тема 3. Системный подход к изучению организации .....	12
Тема 4. Базовые законы и принципы организации .....	13
Тема 5. Эффективность функционирования организации .....	18
Тема 6. Формирование правовых форм и организационных структур..	26
Тема 7. Основные характеристики организации .....	30
Тема 8. Организационная культура.....	33
Тема 9. Проектирование организационных систем .....	36
Тема 10. Ситуационный подход к организации. Перспективные направления развития организации .....	40
Тема 11. Типы организаций .....	42
Тема 12. Человек в организации.....	45
Тема 13. Самоорганизация и самоуправление .....	47
Тема 14. Функциональный подход к организации .....	49
Тема 15. Информационный подход к организации .....	60
Тема 16. Поведенческий подход .....	63
Тема 17. Внешняя среда организации.....	69
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	73
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	74
ПРИЛОЖЕНИЯ .....	77

## **ВВЕДЕНИЕ**

Организация представляет собой сложную динамическую систему, активно взаимодействующую с внешней средой. Дисциплина «Теория организации» формирует представление об основных законах и принципах формирования организации, основных внутренних компонентах организации, рассматривает методологические основы и практические приемы организационной деятельности в управлении и организационного проектирования. Изучение дисциплины предполагает анализ понятия и элементов организационной культуры, характеристику методов повышения эффективности организационных структур, в том числе, использование новых типов структур управления, обеспечивает приобретение навыков практического применения полученных умений и навыков.

Практикум по дисциплине разработан на основе учебных планов направлений подготовки «Менеджмент», «Управление персоналом», «Государственное и муниципальное управление» и отвечает основным задачам освоения дисциплины.

Целью освоения учебной дисциплины является формирование у студентов основополагающих представлений об организации как субъекте совместной деятельности людей и объекте управления.

Объектом изучения дисциплины является организация как сложная открытая динамическая система.

Предметом дисциплины является специфика взаимодействия внешней и внутренней среды организации в контексте базовых законов и принципов организационных систем.

Методологической основой курса являются методы системного анализа, экономического анализа, сравнения, научного обобщения и синтеза и пр.

Дисциплина «Теория организации» относится к базовой части профессионального цикла и опирается на знания, полученные студентами в ходе изучения таких социально-гуманитарных, общепрофессиональных и специальных курсов, как «Экономическая теория», «Основы менеджмента», «Социология», «Культурология» и «Философия». Для ряда других экономико-управленческих дисциплин она обеспечивает формирование информационно-теоретической и методологической основы («Организационное поведение», «Стратегический менеджмент», «Управление персоналом», «Управленческие решения»). Категориально-понятийный аппарат дисциплины в комплексе с основными законами и принципами построения и функционирования организационных систем создает основу для освоения методологических и технологических аспектов процесса управления организациями, как в целом, так и в отдельных его сферах.

Практикум состоит из семнадцати тем, по количеству практических занятий по данному курсу. Каждое занятие состоит из контрольных вопросов, на которые должны ответить студенты. Кроме того, в практикум включены конкретные ситуации, обеспечивающие формирование необходимых компетенций по курсу.

## **Тема 1. ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ И ЕЕ МЕСТО В СИСТЕМЕ НАУЧНЫХ ЗНАНИЙ**

### *Контрольные вопросы*

1. Охарактеризуйте различные аспекты понятия организации.
2. Перечислите признаки организации.
3. Назовите и охарактеризуйте функции организации.
4. В чем состоит предмет теории организации?
5. Перечислите особенности теории организации как самостоятельной области знаний.
6. Что собой представляет объект теории организации?
7. Назовите группы функций теории организации.
8. Перечислите подходы к исследованию организации.
9. Охарактеризуйте существующие модели организации.
10. С какими науками взаимодействует теория организации?

### *Задание 1. Тест*

Установите соответствие моделей организации и их описаний.

- 1) механическая;
  - 2) общинная;
  - 3) социотехническая;
  - 4) системная;
  - 5) органическая;
  - 6) бюрократическая;
  - 7) естественная;
  - 8) политическая;
  - 9) организация как дело.
- а) Через метафоры описываются происходящие в организации процессы – рождение, рост, смерть и т.д.; все процессы должны быть уравновешены по аналогии с естественной природой.
- б) Организация объективно функционирует как составная часть всеобщей природы и самоорганизуется в ней сообразно целям своего развития.
- в) Для такой модели организации характерно совместное проведение досуга участниками, совместное решение общих проблем; руководитель выступает в роли отца.
- г) Выработка согласованных действий в организации достигается путем переговоров.
- д) Функции каждого подразделения и сотрудника четко определены; организация рассматривается как инструмент решения задач, а работник – как механизм по исполнению функций. Недостатком является то, что не учитывается мотивация работников.

е) Организация имеет свою логику функционирования, подчиненную исключительно делу.

ж) В организации осуществляется внедрение нововведений с учетом социальных изменений.

з) Организация рассматривается как совокупность взаимосвязанных элементов. Недостатком является отсутствие учета воздействия человеческого фактора.

и) Власть в организации строится на принципах компетентности и рационального ее распределения между работниками. Гарантии эффективности обеспечиваются через стандарты деятельности [составлено на основе 13, с.11-13].

### *Задание 2. Тест*

Установите соответствие приведенных характеристик той или иной функции организации:

- 1) социально-производственная;
- 2) социально-экономическая;
- 3) социально-техническая;
- 4) управленческая;
- 5) психолого-педагогическая;
- 6) социально-культурная;
- 7) социально-бытовая.

а) Создание не только предметов массового потребления, но и предметов, представляющих материальную и духовную ценность для общества.

б) Формирование благоприятного социально-психологического климата в организации, оказание помощи со стороны кадровых работников в социальном и профессиональном становлении молодых, создание системы повышения профессиональной квалификации всех работников.

в) Выпуск продукции необходимого количества для удовлетворения спроса населения и определенного качества, соответствующего требованиям современного индустриально развитого общества.

г) Обеспечение работникам фирмы определенных социально-бытовых условий с целью нормальной, бесперебойной, экономически выгодной работы.

д) Создание условий для роста производительности труда, подбора и расстановки как исполнительного, так и управленческого персонала, обеспечения налаженной системы организации производственного процесса.

е) Удовлетворение потребностей общества в определенной продукции посредством использования труда людей, осуществляющих определенный вид деятельности.

ж) Создание новых техник и технологий, их конструирование, модернизация и реконструкция с целью достижения уровня мировых стандартов и конкурентоспособности на мировом рынке [составлено на основе 22].

### *Задание 3*

Определить, какому признаку организации соответствует каждое из приведенных ниже описаний.

Сотрудники получают заработную плату, величина которой определяется как процент от продаж компании.

У руководителя высшего уровня не может быть 50 работников, непосредственно подчиненных ему.

Каждый работник в организации выполняет определенные функции и обладает специфическим набором полномочий и ответственности.

Каждый работник в организации занимает определенное положение, обуславливающее наличие или отсутствие у него подчиненных и подотчетность вышестоящему сотруднику.

Деятельность организации невозможна без функционирующего органа управления.

Центр управления на основе имеющейся информации о состоянии внешней и внутренней среды самостоятельно принимает решения, касающиеся организации, координирует действия ее членов, выбирает рациональное поведение организации во внешней среде.

Наличие границы, отделяющей организацию от внешнего окружения, вдоль которой отсутствуют связи ее элементов с внешней средой (или они незначительны по сравнению с внутренними связями).

### *Задание 4. Эволюция управленческих парадигм*

Ознакомиться с приведенным ниже текстом. Заполнить таблицу.

1. Понятие парадигмы.
2. Дореформенная парадигма управления.
3. Новая парадигма управления в условиях переходного периода.

*1. Парадигма* (в управленческих и экономических науках) – система взглядов, вытекающих из основополагающих идей и научных результатов крупных ученых, определяющих стержень мышления основной массы исследователей, практиков-управленцев и экономистов. С течением времени и под влиянием различных факторов (промышленные, научно-технические и технологические революции, мировые войны и т. п.) система взглядов менялась. Поэтому выделяют старую и новую парадигмы.

*2. Старая парадигма* управления связана с такими именами, как Ф. Тейлор, А. Файоль, Э. Мейо, А. Маслоу и др. Ее основные положения заключались в следующем:

- предприятие представляет собой закрытую систему, цели, задачи и условия деятельности которой достаточно стабильны;
- рост масштабов производства и услуг – главный фактор успеха и конкурентоспособности;
- рациональная организация производства, эффективное использование всех видов ресурсов и повышение производительности труда являются главной задачей менеджмента;
- главный источник прибавочной стоимости – производственный рабочий и его производительность труда;
- система управления должна быть построена на контроле всех видов деятельности, функциональном разделении труда, нормах, стандартах и правилах выполнения работы.

Данная система взглядов сформировалась под влиянием активного промышленного развития, появления крупных предприятий, промышленных центров, что было вызвано значительным всплеском деловой активности.

В этих условиях требовались:

- жесткая координация, четкое структурирование управления, иерархичность, концентрация и сосредоточение полномочий в одном лице, способном единолично принимать управленческие решения;
- четкое определение ответственности исполнителей и лиц, принимающих управленческие решения. В противном случае выход за жесткие рамки указанных ограничений приводил к сбою технологического процесса и неумолимо снижал экономические показатели.

Вторая мировая война и связанная с ней всеобщая мобилизация вынудили изменить систему методов и подходов, с помощью которых ранее достигалась максимальная производительность труда и выпуск продукции.

Ускорение темпов научно-технического прогресса, технологическая революция, переход большинства стран к постиндустриальному развитию по-новому расставили экономические приоритеты. Главными требованиями, предъявляемыми к управлению организацией, стали динамичность, гибкость, адаптивность. Влияние этих и других объективных факторов стало причиной пересмотра и изменения научных основ управления, формирования новой управленческой парадигмы.

3. *Новая управленческая парадигма*, т.е. современная система взглядов на управление, сложилась в 70–80 гг. XX столетия. Авторами новой парадигмы управления являются Р. Уотерман, Т. Питере, И. Ансофф, П. Друккер и др. Основные положения новой парадигмы управления заключаются в следующем:

- предприятие представляет собой открытую систему, основанную на единстве факторов внутренней и внешней среды;



- организации следует ориентироваться не столько на объемы выпуска, сколько на качество продукции и услуг, на удовлетворение ожиданий и ценностей потребителей;

- ситуационный подход к управлению, признание важности скорости и адекватности реакции, обеспечивающих адаптацию к условиям существования фирмы, при которых рационализация производства становится задачей второго плана;

- главный источник прибыли – люди, обладающие знаниями, и условия для реализации их потенциала;

- система управления должна ориентироваться на повышение роли организационной культуры и нововведений, мотивацию работников и адекватный стиль руководства.

Новой парадигме соответствуют сформулированные в 90-е гг. XX в. новые принципы управления. В них главное внимание обращается на человека как ключевой ресурс организации и на создание условий для реализации его потенциала и способности к совместной эффективной работе.

*К новым принципам управления относятся:*

- лояльность к работникам фирмы со стороны ее руководства;

- ответственность как обязательное условие успешного менеджмента;

- коммуникации, пронизывающие организацию снизу вверх, сверху вниз и по горизонтали;

- атмосфера в организации, способствующая раскрытию способностей работающих;

- обязательное установление долевого участия каждого работающего в общих результатах;

- своевременная реакция на изменения в окружающей среде;

- методы работы с людьми, обеспечивающие их удовлетворенность работой;

- непосредственное участие менеджеров в работе групп на всех этапах как условие согласованной работы;

- умение слушать всех, с кем сталкивается в своей работе менеджер: покупателей, поставщиков, исполнителей, руководителей и т. п.;

- этика бизнеса;

- честность и доверие к людям;

- опора на фундаментальные основы менеджмента: качество, затраты, сервис, нововведения, контроль ресурсов, персонал;

- видение перспектив организации, т. е. четкое представление о том, какой она должна быть;

- качество личной работы и ее постоянное совершенствование.

Новая система взглядов на управление известна в литературе как «тихая управленческая революция», так как, несмотря на радикальность

предлагаемых изменений, они могут вводиться постепенно, не приводя к немедленной ломке и разрушению уже сложившихся систем. Глобальный и крутой поворот в истории развития России от социалистической модели к рыночно-предпринимательской обусловил изменения в отечественной парадигме управления. Старая парадигма управления базировалась на марксистской трактовке социально-экономического развития. Роль экономического фундамента справедливого распределения по результатам труда выполняла общественная собственность на средства производства, а план выступал как регулятор производства. Экономическая теория социализма обосновывала необходимость реализации таких принципиальных положений, как концентрация производства, его монополизация на государственных предприятиях, ориентация производственной специализации на народнохозяйственную эффективность, закрытость единого народнохозяйственного комплекса. В соответствии с этим управление экономикой строилось по типу одной большой фабрики с подразделениями и филиалами.

Старая система взглядов на управление предприятиями и организациями базировалась на таких положениях, как:

- централизация управления единым народнохозяйственным комплексом;
- прямое государственное управление предприятиями;
- ограниченная хозяйственная самостоятельность предприятий;
- жесткая централизованная система распределения товаров, услуг, фондов и рабочей силы;
- система назначения цен из единого центра (Госкомцен).

Основные положения новой парадигмы управления в Российской Федерации представляются следующим образом:

- децентрализация системы управления на базе сочетания рыночного и государственного управления социально-экономическими процессами. Государство должно устанавливать общие правила функционирования рынка, используя такие формы вмешательства, как законодательство; госзаказы; лицензирование и квотирование экспорта и импорта; регулирование учетной ставки Банка России;

- переход к полицентрической системе хозяйствования. С одной стороны, это приводит к увеличению количества и сложности решаемых в регионах задач, с другой – упрощает систему управления хозяйством;

- управление предприятиями государственного сектора на основе сочетания рыночных и административных методов;

- формирование и функционирование рыночных хозяйствующих субъектов как открытых, социально ориентированных систем. Каждая организация должна самостоятельно решать вопросы, касающиеся взаимодействия с внешней средой.

Социальная ориентация рассматривается в 2 аспектах, таких, как:

- ориентация на потребителя, удовлетворение потребностей общества;
- решение социальных проблем трудового коллектива и среды обитания организации [составлено на основе 30].

*Таблица 1*

**Основные положения старой и новой парадигм управления**

Характеристика	Старая парадигма	Новая парадигма
Определение предприятия		
Главный фактор успеха и конкурентоспособности		
Главная задача менеджмента		
Главный источник прибавочной стоимости		
На чем построена система управления		

**Тема 2. РАЗВИТИЕ ОРГАНИЗАЦИОННО-УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ МЫСЛИ В РОССИИ И ЗА РУБЕЖОМ**

*Контрольные вопросы*

1. Назовите этапы развития теории организации как самостоятельной области знаний.
2. Назовите основные предпосылки развития научных основ теории организации.
3. Охарактеризуйте школу научного управления.
4. Каковы недостатки административной школы управления.
5. Охарактеризуйте школу человеческих отношений и поведенческих наук.
6. Назовите достоинства и недостатки количественной школы.
7. В чем состоит специфика американской модели управления.
8. Охарактеризуйте японскую модель управления.
9. Опишите западноевропейскую модель управления.

10. Какие этапы включал процесс развития теории организации в России?

*Семинар «Основные направления и школы научно-управленческой мысли в России и за рубежом»*

**I. Зарубежные**

*1. Основные*

- 1) школа научного управления;
- 2) административная (классическая) школа;
- 3) бюрократическая теория организации (М.Вебер);
- 4) школа психологии (школа человеческих отношений и школа поведенческих наук);
- 5) количественная школа (школа науки управления);
- 6) американская модель менеджмента;
- 7) японская модель менеджмента;
- 8) современные направления теоретических разработок.

*2. Дополнительные*

- 1) теория эффективной организации (Р. Лайкерт, К. Аргирис);
- 2) теория администрирования (административного поведения, Г. Саймон);
- 3) универсальная теория организации (теория Гласиер, У. Браун, Э. Джеквес);
- 4) теория организационного потенциала (И. Ансофф);
- 5) теория институтов и институциональных изменений (Д. Норт).

**II Отечественные**

- 1) всеобщая организационная наука – тектология (А.А. Богданов);
- 2) труды П.М. Керженцева;
- 3) «индустриальная утопия» О. Ерманского;
- 4) «социальная инженерия» А.К. Гастева;
- 5) Харьковская школа управления;
- 6) конструктивизм Н.А. Витке.
- 7) программы Г. Аганбегяна и С. Шаталина (500 дней).

### **Тема 3. СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД К ИЗУЧЕНИЮ ОРГАНИЗАЦИИ**

*Контрольные вопросы*

1. Дайте несколько различных определений понятия «система» и сравните их между собой.
2. Какие вы знаете подходы к формированию понятия «система»?
3. Перечислите основные понятия системного подхода и дайте им определения.
4. Назовите существующие типы связей.

5. Какие вы знаете свойства систем?
6. Перечислите и охарактеризуйте существующие теории систем.
7. Назовите основные признаки систем.
8. Какие существуют виды описаний систем?
9. Что такое управляющая подсистема и чем она отличается от управляемой?
10. Дайте определение системного подхода?
11. Назовите основные понятия системного подхода и дайте им определения.
12. Раскройте классификацию систем по различным признакам.

### *Практические задания*

1. Представьте себе перечисленные ниже объекты в виде системы взаимосвязанных частей и перечислите эти части: 1) пила; 2) железная дорога; 3) библиотека; 4) больничная палата; 5) наука лингвистика / физика; 6) правила дорожного движения; 7) система счисления.

Какие из этих систем являются материальными, какие – нематериальными, какие смешанными?

2. Выбрать любой объект, можно связанный с профессией, перечислить его составные элементы и указать, в чем проявляется эффект (принцип эмерджентности) в отношении данного объекта.

3. Представьте себе университет как смешанную систему. Выделите в ней материальные и нематериальные части [24, с. 62].

4. Тщательно обдумайте следующие вопросы и аргументируйте свои ответы на каждый из них.

- согласны ли вы с утверждением, что само существование организации предполагает, что у нее есть некоторые цели и мотивы жизнедеятельности?

- согласны ли вы с утверждением, что адаптация организации к изменениям внешних условий угрожает целостности организации как системы?

- согласны ли вы с утверждением, что крупные производственные организации имеют преимущество по сравнению с мелкими с точки зрения показателей эффективности? [12, с. 9].

5. Что общего между понятиями «организация» и «система»? Чем отличается понятие «организация» от понятия «система» [9, с. 16]?

## **Тема 4. БАЗОВЫЕ ЗАКОНЫ И ПРИНЦИПЫ ОРГАНИЗАЦИИ**

### *Контрольные вопросы*

1. Что такое закон и чем закон отличается от закономерности?

2. Перечислите законы организации.
3. Раскройте содержание принципа эмерджентности. Приведите пример.
4. Сформулируйте закон самосохранения. На примере покажите его действие.
5. Что такое гомеостаз? Как используется это понятие в природе и обществе?
6. Перечислите принципы закона развития.
7. Назовите характеристики информации и раскройте их содержание.
8. Что такое анализ и синтез? Приведите примеры.
9. В чем состоит сущность закона композиции и пропорциональности. Приведите примеры.
10. В чем заключаются специфические законы социальной организации. Приведите примеры.

### *Задание 1*

Определить, какому закону соответствует каждая из приведенных формулировок.

1. Любой организации как социально-экономической системе присуще стремление к самосохранению (выживанию) за счет оптимального использования кадровых и материальных ресурсов.

2. Совокупность элементов организована, если между каждым входящим в нее видом элементов, между самими элементами и между характеристиками элементов существуют определенные количественные соотношения / Каждая система стремится сохранить в своей структуре все необходимые элементы, находящиеся в заданной пропорции.

3. Любая социальная организация способна к выживанию только в том случае, если она обеспечена полной, достоверной и упорядоченной (структурированной) информацией.

4. В процессе жизнедеятельности организации происходят необратимые и закономерные изменения, направленные на максимальное использование энергетического потенциала для достижения поставленной задачи, в результате чего происходит качественное изменение состояния организации.

5. Благодаря использованию в процессах управления организацией процедур анализа и синтеза, обеспечивается настройка организационной системы на оптимальный вариант достижения поставленной цели.

6. Сумма свойств (потенциалов, энергии, качеств) организованного целого превышает «арифметическую» сумму свойств, имеющих в каждом из входящих в состав целого элементов в отдельности.

7. Функционирование всех без исключения организационных элементов в той или иной степени подчиняется общей цели, а индивидуальные цели каждого из них представляют собой ее конкретизацию и

являются по отношению к ней подцелями / Совокупность элементов организована, если включает только необходимые, и при этом все необходимые элементы [составлено на основе 2, 14, 17].

### *Задание 2*

Дать развернутый аргументированный ответ на вопросы:

1. Чем закономерность отличается от закона? Что общего между категориями «закон» и «закономерность»?
2. Почему способность системы к адаптации выступает условием ее самосохранения?
3. Что дает знание законов организации современному менеджеру [9, с. 22–24]?

### *Задание 3. Конкретные ситуации*

#### *Ситуация 1. Сбор информации*

Персонал компании для устойчивого положения собирает всю возможную информацию о конкурентах, рынках сбыта и т.д., не всегда заботясь о ее классификации, систематизации. Обычно в разных местах в компании хранятся рекламные листки, письма поставщикам и потребителям и ответы от них, только в секретариате хранятся все внутренние распорядительные документы. Каждый отдел собирает на своих компьютерах только ту информацию, которую считает нужной для себя. Большая часть этой информации оказывается недоступной для сотрудников других отделов: часто они ничего не знают о хранящейся в том или ином отделе информации. В то же время компания расходует значительные средства на компьютерную технику и средства телекоммуникаций. При этом многие сотрудники «забывают» память своих персональных компьютеров играми, видеофильмами, музыкой.

*Вопросы:*

- 1) определите закон организации, действие которого проявляется в данной ситуации;
- 2) определите возможные негативные последствия для организации;
- 3) предложите пути преодоления негативных последствий [16, с. 21–22].

#### *Ситуация 2. Реставрация скрипок*

Мастерская по ремонту антикварной мебели кроме реставрации старинной мебели занималась также восстановлением старых музыкальных клавишных инструментов: пианино и роялей. В организации работало 24 человека, в том численность столяров и пять настройщиков роялей. Они были мастерами своего дела и добивались высокого качества реставрации клавишных. Объем заказов оставался значительным, несмотря на отдельные колебания.

Однако на определенном этапе директор мастерской сделал вывод об усилении слабо выраженной тенденции снижения спроса на реставрацию пианино и роялей. Тогда он принял решение об освоении нового вида услуг, пользующихся повышенным спросом: реставрации скрипок. Прогнозируя резкое падение спроса на реставрацию скрипок не ранее, чем через год, директор заключил договор на поставку через год технологического оборудования для восстановления старых скрипок. Он также договорился с двумя специалистами из другой мастерской об их переходе через год. Прогнозы оказались верны, и через четыре – пять месяцев количество заказов на реставрацию пианино и роялей уменьшилось на 30%. Заработную плату настройщиков и столяров пришлось сократить.

Возникшее несоответствие между производственными возможностями мастерской и объемом заказов вызвало у специалистов подозрительную настороженность по отношению к директору. Не имея информации о заключенном договоре и предстоящем найме двух настройщиков, они посчитали, что директор попросту не понимает сложившейся ситуации и проявляет халатную беспечность. Они стали самостоятельно принимать заказы на реставрацию скрипок и других старинных струнных инструментов, не поставив директора мастерской в известность. Однако отсутствие специальных навыков и опыта негативно сказалось на качестве работ. Когда в соответствии с планом директора в мастерскую пришли опытные специалисты, и было поставлено специализированное оборудование, репутация мастерской была окончательно подорвана.

*Вопросы:*

- 1) определите закон, действие которого проявилось в данной ситуации;
- 2) сформулируйте перечень мер, которые позволили бы, опираясь на знание законов организации, предотвратить негативное развитие ситуации [16, с. 23].

*Ситуация 3. Рост компании «Дженерал Электрик»*

Американская компания «Дженерал Электрик» является международной корпорацией, которая выпускает десятки видов продукции и действует на рынках большинства стран мира. Только за период с 1984 по 1997 год «Дженерал Электрик» осуществила приобрела 44 компании, из них более 20 приобретенных фирм были мало связаны с основной деятельностью корпорации. К настоящему времени «Дженерал Электрик» представляет собой конгломерат, успешно действующий, в т.ч. на рынке страхования, телевизионных услуг, пластиковых карт, медицинского оборудования и др. В качестве ключевого элемента, обусловившего успешность стратегии диверсификации «Дженерал Электрик», можно выделить приобретение компаний, занимающих лидирующие позиции в своих отраслях. Кроме того, «Дженерал Электрик» стремится



приобретать не только материальные активы, но и руководителей, обладающих необходимой подготовкой и, самое главное, практическим опытом успешного управления своим бизнесом.

*Вопросы:*

1) определите закон, действие которого проявилось в данной ситуации;

2) проанализируйте взаимосвязь применяемой стратегии диверсификации «Дженерал Электрик» и действующего закона организации [16, с. 23–24].

*Ситуация 4. Ситуация: стоит ли информацию покупать?*

Некоторые компании собирают информацию по принципу: когда-нибудь пригодится. При этом порой расходуются значительные финансовые и материальные ресурсы. Руководство считает, что тем самым оно снижает уровень рисков для деятельности своей организации за счет повышения информированности о происходящих вокруг событиях. Другие организации придерживаются другой позиции, согласно которой внешнюю информацию следует добывать по мере необходимости и только в том случае, если она доступна по цене. Так, некоторые венчурные компании в США при стоимости разработок менее десяти тысяч долларов не тратят деньги на поиски информации о возможных аналогах, а сами разрабатывают новые проекты.

*Вопросы:*

1) определите закон организации, действие которого проявляется в данной ситуации;

2) оцените целесообразность каждого подхода к приобретению информации [16, с. 22].

#### *Задание 4*

На основе каких законов сформулированы пословицы и афоризмы:

*«Не зная броду, не суйся в воду»*

*«Семь раз отмерь – один раз отрежь»*

*«Целое важнее суммы частей, его составляющих»* (Аристотель)

*«Где тонко, там и рвется»*

*«Что позволено Юпитеру – не позволено быку»*

*«По одежке протягивай ножки»*

*«Всяк сверчок – знай свой шесток»*

*«Выше головы не прыгнешь»*

*«Нельзя дважды вступить в одну и ту же реку»* (Гераклит)

*«Власть развращает, абсолютная власть развращает абсолютно»* (Актон)

*«Чтобы управлять Природой, надо подчиниться ей»* (Бэкон).

Аргументируйте свой ответ.

### Задание 5

Изучив законы развития систем, заполните табл. 2 [29, с. 47–48].

Таблица 2

#### Характеристика общих организационных законов

Наименование закона	Пример проявления закона относительно любой социально-экономической системы
Закон развития	
Закон самосохранения	
Закон равновесия	
Закон наименьших	
Закон синергии	
Закон информированности-упорядоченности	
Закон пропорциональности	
Закон композиции	

## Тема 5. ЭФФЕКТИВНОСТЬ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

### *Контрольные вопросы*

1. Назовите существующие подходы к формированию критериев организационной эффективности.
2. Какие факторы влияют на результативность и эффективность деятельности организации?
3. Назовите и охарактеризуйте существующие модели эффективности управления организацией.
4. Перечислите и охарактеризуйте виды показателей организационной эффективности.
5. Какие вы знаете формы организаций с позиции организационной эффективности? Охарактеризуйте их.
6. Как можно охарактеризовать потенциально эффективную стратегию?
7. Что собой представляет бечмаркинг? Какие виды бенчмаркинга вы знаете?

8. С помощью каких критериев оценивается стратегия?

9. Перечислите критерии классификации экономической эффективности.

10. Какие существуют альтернативные подходы к оценке эффективности?

### Практические задания

#### Задача 1

Определите общую экономическую эффективность капитальных вложений для строительства нового цеха, если капитальные вложения на единицу продукции  $KB = 8$  руб., себестоимость единицы продукции  $C = 16$  руб., цена оптовая предприятия  $Ц_{опт} = 20$  руб., готовый объем производства  $Q = 10\,000$  ед., уровень рентабельности предприятия  $R_{np} = 0,2$ .

#### Методические указания

Экономическая эффективность капитальных вложений – это результат внедрения соответствующего мероприятия, который может быть выражен экономией от снижения себестоимости продукции, ростом или приростом прибыли, приростом национального дохода.

Общая, или абсолютная, эффективность капитальных вложений определяется как отношение экономического эффекта к единовременным затратам, обеспечивающим этот эффект. Для промышленных новостроек абсолютная экономическая эффективность может быть рассчитана по следующей формуле:

$$E_p = \frac{\sum_{i=1}^k [(C_i - C_i)Q_i(1 - H_i)]}{KB}, \quad (1)$$

где  $C_i$ ,  $C_i$  – оптовая цена и себестоимость единицы продукции;

$Q_i$  – годовой объем производства  $i$ -й номенклатуры продукции;

$H_i$  – средняя ставка отчислений в бюджет с учетом действующих льгот для  $i$ -й номенклатуры продукции, в долях единицы;

$KB$  – капитальные вложения;

$k$  – количество номенклатурных позиций.

#### Задача 2

Определите экономическую эффективность капитальных вложений на строительство нового промышленного предприятия, если сметная стоимость строительства  $KB_{стр} = 60$  млн руб., капитальные вложения на создание оборотных средств  $KB_{ос} = 20$  млн руб., стоимость годового объема производственной продукции в оптовых ценах предприятия  $ВП = 300$  млн руб., себестоимость годового объема производства  $C_г = 280$  млн руб., расчетная рентабельность не менее 0,25.

### Методические указания

Теория вопроса рассмотрена в задаче 1. Дополним только то, что в данном случае используется модификация расчета эффективности капитальных вложений:

$$E_p = \frac{(Ц - C)(1 - H_n)}{KB_{\text{онф}} + KB_{\text{ос}}}, \quad (2)$$

где  $Ц$ ,  $C$  – стоимость годового объема производства (может быть представлена валовой продукцией) и себестоимость продукции;

$KB_{\text{онф}}$ ;  $KB_{\text{ос}}$  – капитальные вложения в основные производственные фонды оборотные средства.

### Задача 3

Определите из трех вариантов осуществления капитальных вложений наиболее эффективный, если капитальные вложения:  $KB_1 = 50$  млн руб.,  $KB_2 = 70$  млн руб.,  $KB_3 = 100$  млн руб.; себестоимость годового объема производства продукции:  $C_1 = 200$  млн руб.,  $C_2 = 150$  млн руб.,  $C_3 = 120$  млн руб.; нормативная рентабельность  $K_n = 0,2$ .

### Методические указания

Наиболее эффективный вариант осуществления капитальных вложений устанавливается на основе сравнительной эффективности, а при наличии большого числа вариантов – по минимуму приведенных затрат:

$$Z_{\text{пр}} = C_i + KB_i R_{\text{пр}} \rightarrow \min \quad (3)$$

или

$$Z_{\text{пр}} = C_i T_n + KB_i \rightarrow \min, \quad (4)$$

где  $C_i$ ;  $KB_i$  – себестоимость и капитальные вложения, приходящиеся на единицу продукции;

$R_{\text{пр}}$  – рентабельность предприятия, в долях единицы;

$T_n$  – срок окупаемости.

$$T_n = 1 / R_{\text{пр}}. \quad (5)$$

### Задача 4

Определите наиболее эффективный вариант капитальных вложений, если капитальные вложения:  $KB_1 = 400$  тыс. руб.,  $KB_2 = 600$  тыс. руб.; себестоимость годового объема производства:  $C_1 = 600$  тыс. руб.,  $C_2 = 510$  тыс. руб.; годовой объем производства:  $Q_1 = 25$  тыс. шт.,  $Q_2 = 30$  тыс. шт.; рентабельность  $R = 0,3$ .

### Методические указания

Сравнительная экономическая эффективность должна рассчитываться с учетом сопоставимости объемов производства. В противном случае в расчете будет допущена ошибка.

В условиях несопоставимости вариантов по объему производства ( $Q_1 \neq Q_2$ ) приведение расчета в сопоставимый вид может быть осуществлено путем приведения капитальных вложений и текущих издержек производства на единицу продукции.

Тогда расчетный коэффициент эффективности может быть определен по формуле:

$$E_p = \frac{(C_1/Q_1) - (C_2/Q_2)}{(KB_2/Q_2) - (KB_1/Q_1)}, \quad (6)$$

где  $C_1, C_2$  – себестоимость годового объема производства по 1-му и 2-му варианту;

$KB_1, KB_2$  – капитальные вложения по 1-му и 2-му варианту;

$Q_1, Q_2$  – годовой объем производства по 1-му и 2-му варианту.

#### Задача 5

Определите наиболее эффективный вариант осуществления капитальных вложений, если единовременные затраты:  $KB_1 = 200$  тыс. руб.,  $KB_2 = 150$  тыс. руб.,  $KB_3 = 120$  тыс. руб.

Себестоимость годового объема производства:  $C_1 = 180$  тыс. руб.,  $C_2 = 210$  тыс. руб.,  $C_3 = 240$  тыс. руб.; годовой объем производства:  $Q_1 = 20$  тыс. ед.,  $Q_2 = 25$  тыс. ед.,  $Q_3 = 30$  тыс. ед..

Уровень рентабельности  $R = 0,3$ .

### Методические указания

Варианты капитальных вложений, представленные различными объемами производства, приводится в сопоставимый вид путем расчета удельных капитальных вложений (7) и себестоимости (8).

Величина удельных капитальных вложений рассчитывается по формуле:

$$K_{yo} = KB/Q, \quad (7)$$

где  $KB$  – капитальные вложения;

$Q$  – объем производства продукции в натуральном выражении.

Удельная себестоимость продукции рассчитывается по формуле:

$$C_{yo} = C/Q, \quad (8)$$

где  $C$  – себестоимость произведенной продукции.

Наиболее эффективный вариант определяется по формуле приведенных затрат:

$$Z_{np} = C_i + RKB_i \rightarrow \min, \quad (9)$$

где  $C_i$ ;  $KB_i$  – удельная себестоимость и капитальные вложения по вариантам;

$R$  – уровень рентабельности.

Наиболее эффективным признается тот вариант, при котором обеспечиваются минимальные приведенные затраты.

#### *Задача 6*

Определите чистый дисконтированный доход (ЧДД) и индекс доходности (ИД), если дисконтированный эффект  $\mathcal{E}_d = 2783,6$  тыс. руб., дисконтированные капитальные вложения  $K_d = 648$  тыс. руб.

#### *Методические указания*

Чистый дисконтированный доход (ЧДД) и индекс доходности (ИД) относятся к показателям, с помощью которых оценивается эффективность инвестиционного проекта. При условии, если индекс расчетной доходности (ИД<sub>р</sub>) больше единицы, проект признается эффективным:

$$ИД_p = \mathcal{E}_d / K_d, \quad (10)$$

где  $\mathcal{E}_d$  – дисконтированный эффект;

$K_d$  – дисконтированные капитальные вложения.

#### *Задача 7*

Определите сумму возврата за долгосрочный кредит, если авансированные капитальные вложения  $KB = 200$  тыс. руб., продолжительность кредита  $t = 4$  года, для капитальных вложений по годам  $D = 0,25$ , годовая процентная ставка за кредит  $E = 0,2$ . Кредит выплачивается:

- а) по завершении срока авансирования, т.е. в конце 4-го года;
- б) ежегодно с учетом процентной ставки.

#### *Методические указания*

Сумму возврата за долгосрочный кредит наиболее выгодно определять по минимальной сумме возврата капитальных вложений за весь период авансирования.

Для варианта, предусматривающего выплату кредита в конце срока авансирования, сумма возврата определяется по формуле:

$$KB_{B3} = KB_1(1+E)^{T-1} + KB_2(1+E)^{T-2} + \dots + KB_i(1+E)^{T-i} + \sum_{i=1}^t KB_i(1+E)^{T-i}, \quad (11)$$

где  $KB_i$  – капитальные вложения, авансированные по проекту в  $i$ -м году;

$E$  – ставка за кредит;  
 $T$  – год после возврата кредита ( $t+1$ );  
 $t$  – период кредита, в годах;  
 $i$  – год осуществления капитальных вложений.  
 Капитальные вложения рассчитываются по формуле:

$$KB_i = KB\alpha_i, \quad (12)$$

где  $\alpha_i$  – доля капитальных вложений для  $i$ -го года;

При ежегодной выплате части кредита с учетом процентной ставки сумма возврата рассчитывается по формуле:

$$\begin{aligned}
 KB_{вз} &= KB_1(1+E)^{T-1} + KB_2[1-D(2-1)](1+E)^{T-2} + \dots \\
 &+ KB_i[1-D(t-1)](1+E)^{T-i} = \\
 &= \sum_{i=1}^t KB_i[1-D(t_i-1)](1+E)^{T-i}, \quad (13)
 \end{aligned}$$

где  $D$  – доля капитальных вложений, приходящихся на один год,  $D = KB/t$ .

#### Задача 8

Определить наиболее эффективный вариант осуществления капитальных вложений, если нормативный коэффициент эффективности  $R_n = 0,1$ , а авансируемые капитальные вложения  $KB = 100$  тыс. руб. по вариантам и годам финансирования распределяются следующим образом (табл. 3):

Таблица 3

#### Исходные данные

в тыс. руб.

Капитальные вложения	Годы финансирования		
	$t_1$	$t_2$	$t_3$
$KB_1$	20,0	30,0	50,0
$KB_2$	30,0	40,0	30,0
$KB_3$	20,0	50,0	30,0

### Методические указания

Наиболее эффективным признаётся тот вариант, при котором потери при замораживании собственных средств будут минимальные, а при осуществлении капитальных вложений за счёт кредита – при котором обеспечивается минимальная сумма возврата с учётом ставки за кредит.

Расчёт ведётся по следующей формуле:

$$KB_{np} = KB_1(1+E)^{T_0-1} + KB_2(1+E)^{T_0-1} + \dots + KB_i(1+E)^{T_0-1} = \sum_{i=0}^t KB_i(1+E)^{T_0-1}, \quad (14)$$

где  $KB_i$  – капитальные вложения  $i$ -го варианта, определяемые как произведение общей суммы капитальных вложений ( $KB$ ) на долю, приходящуюся на соответствующий год их осуществления ( $\alpha_i$ ):

$$KB_i = KB \cdot \alpha_i, \quad (15)$$

где  $T_0$  – год после осуществления капитальных вложений ( $t+1$ ),  
 $t$  – период осуществления капитальных вложений.

#### Задача 9

Определите чистый дисконтированный доход (ЧДД) и индекс доходности (ИД), если капитальные вложения, или единовременные затраты:  $Z_1=160$  тыс. руб.,  $Z_2 = 200$  тыс. руб.,  $Z_3 = 400$  тыс. руб.,  $Z_4 =480$  тыс. руб.; чистая прибыль:  $R_1 = 0$ ;  $R_2 = 640$  тыс. руб.;  $R_3 = 1440$  тыс. руб.;  $R_4 = 1520$  тыс. руб.; норма дисконта 100%, или  $E=1,0$ .

### Методические указания

При определении эффективности инвестиционного проекта предстоящие затраты ( $Z$ ) и результаты( $R$ ) оцениваются в пределах расчётного периода. При этом разновременные показатели соизмеряются методом дисконтирования, т.е. путём приведения их к денежным средствам в начале авансирования единовременных затрат. За весь период осуществления единовременных затрат их приведённая величина определяется по формуле:

$$Z_T = \sum_{t=1}^T [Z/(1+E)^t]; \quad (16)$$

Результаты осуществления капитальных затрат определяются по формуле:

$$R_T = \sum_{t=1}^T [Rt/(1+E)^t], \quad (17)$$

где  $Z_T$ ,  $R_T$  – затраты и результаты в  $t$ -м году;

$E$  – норма дисконта;

$T$  – период осуществления капитальных затрат ( $t = 1,2,3, \dots, T$ ).



Чистый дисконтированный доход определяется по формуле:

$$\text{ЧДД} = R_T - Z_m. \quad (18)$$

Индекс доходности определяется по формуле:

$$\text{ИД} = R_m / Z_m. \quad (19)$$

Проект считается эффективным при условии, когда  $\text{ИД}_p > \text{ИД}_n$ .

#### *Задача 10*

Определите наиболее экономичный вариант инвестиционного проекта с помощью ЧТС (чистая текущая стоимость), ЧДД (чистый дисконтированный доход) и ИД (индекс доходности).

*Условия.* Объем инвестиционных средств по вариантам:  $\text{KB}_1$  – 60 млн руб.;  $\text{KB}_2$  – 60 млн руб.; Распределение капитальных вложений по годам инвестирования: по варианту №1  $\alpha_1$  – 0,6;  $\alpha_2$  – 0,4; по варианту №2  $\alpha_1$  – 0,5;  $\alpha_2$  – 0,5.

Период эксплуатации объекта  $t_1$  – 4 года,  $t_2$  – 5 лет. Дисконтированная ставка:  $S_1$  – 10%;  $S_2$  – 12%. Общий доход, полученный по годам эксплуатации объекта: вариант №1  $D_{\text{общ}} = 85$  млн. руб., в том числе  $D_1$  – 35 млн руб.;  $D_2$  – 25,0;  $D_3$  – 15,0;  $D_4$  – 10,0 млн. руб.;

вариант №2  $D_{\text{общ}} = 82,0$  млн руб., в том числе  $D_1$  – 25 млн руб.;  $D_2$  – 20,0;  $D_3$  – 18,0;  $D_4$  – 13,0;  $D_5$  – 9,0.

#### *Методические указания*

Выбор наиболее экономического варианта осуществляется по любому из показателей (ЧТС, ЧДД, ИД). Наиболее экономичным признаётся тот вариант, у которого расчётная величина показателя выше.

Чистая стоимость (ЧТС) – это прибыль, полученная от использования инвестиционного проекта в течение указанного периода времени (Т). Рассчитывается как разница между общим доходом ( $D_{\text{общ}}$ ) и фактическими капитальными вложениями (КВ), т.е.  $\text{ЧТС} = D_{\text{общ}} - \text{КВ}$ , где  $D_{\text{общ}}$  – доход, полученный в течение эксплуатации объекта инвестирования и приведения с помощью коэффициента дисконтирования, т.е.

$$D_{\text{общ}} = \sum_{i=1}^k D_i \cdot 1/(1+S)^i, \quad (20)$$

где  $D_i$  – доход, полученный в  $i$  – м году эксплуатации инвестиционного объекта;

$S$  – дисконтная ставка, в долях единицы;

$i$  – порядковый год эксплуатации объекта;

$k$  – количество лет эксплуатации объекта;

КВ – капитальные затраты или суммы инвестирования.

Индекс доходности – доля прибыли, приходящаяся на рубль инвестиции, т.е.

$$\text{ИД} = D_{\text{общ}} / \text{КВ}.$$

Чистый дисконтированный доход рассчитывается аналогично расчёту ХНС? Лишь с той разницей, что авансированные в проект капитальные вложения также корректируются с помощью коэффициента дисконтирования, т.е.

$$\text{ЧДД} = D_{\text{общ}} - \text{КВ}_{\text{пр}}, \quad (21)$$

где КВ – капитальные вложения, авансированные в  $i$  – м году.

Капитальные вложения определяются по формуле:

$$\text{КВ}_{\text{пр}} = \sum_{i=1}^n \text{КВ}_i \cdot \alpha_i^i / (1 + S)^i; \quad (22)$$

$i$  – порядковый год авансирования;

$\alpha$  – количество годов авансирования (количество не всегда отражает строгую последовательность, а также тот год, когда осуществлено авансирование, т.е. первый год, третий, пятый и т.д.).

Индекс доходности  $\text{ИД} = D_{\text{общ}} / \text{КВ}_{\text{пр}}$  [4, с. 20-26, 27-28].

## **ТЕМА 6. ФОРМИРОВАНИЕ ПРАВОВЫХ ФОРМ И ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР**

### *Контрольные вопросы*

1. В чем заключаются основные задачи управления организацией?
2. Дайте определение организационной структуры управления.
3. Перечислите этапы построения организационных структур.
4. Какие характеристики учитываются при построении организационной структуры?
5. Сравните иерархическую и адаптивную организационную структуру.
6. Назовите основные виды организационных структур управления. Какие из них относятся к иерархическому, а какие – к адаптивному типу?
7. Перечислите факторы, определяющие организационную структуру.
8. В чем состоят преимущества использования организационной структуры как инструмента управления?
9. Какие недостатки имеет использование организационной структуры в качестве инструмента управления?
10. Перечислите принципы формирования организационной структуры.

### *Задание 1. Вопросы для обсуждения*

1. Как вы думаете, какие факторы обусловили необходимость разработки дивизиональных структур?

2. Как вы думаете, почему в основе проектирования структуры лежит специализация?
3. Как стратегия определяет структуру? Приведите пример.
4. Когда наиболее приемлема линейно-функциональная структура и почему?
5. Какие факторы оказывают влияние на формирование организационной структуры предприятия?
6. Существует ли структура, оптимальная для любой организации [23, с. 115–116]?

### *Задание 2. Виды организационных структур*

Определить, какому виду организационной структуры соответствует каждое описание.

1. Характеризуется тем, что во главе каждого функционального подразделения стоит руководитель, осуществляющий единоличное руководство подчиненными ему работниками и сосредоточивающий в своих руках все функции управления
2. Выполнение узкоспециализированных функций сочетается с системой подчиненности и ответственности за непосредственное выполнение задач
3. Соединение организационных звеньев, обслуживающих определенный рынок и управляемых централизованно
4. Создается на основе линейной структуры управления, но в каждом подразделении создаются штабы
5. Организационная структура, основанная на линейно-функциональной структуре и, как правило, предназначенная для реализации целевой программы
6. Предполагает специализацию выполнения отдельных функций (задач)
7. Временная организационная структура, основанная на линейно-функциональной структуре и предназначенная для реализации конкретного проекта.

### *Задание 3. Конкретные ситуации*

#### *Ситуация 1. Сокращение персонала*

На 23 тыс. человек предполагалось сократить персонал до конца 1992 г. в компании «IBM» – крупнейшем производителе компьютеров. Это связано с тем, что в последнее время компания работала неэффективно, а ее доходы упали почти до нуля. Резко возросло давление со стороны конкурентов. Сокращение персонала проводилось одновременно с проведением структурных преобразований, в результате которых компания должна была быть разбита на 13 отдельных промышленно-экономических групп с самостоятельным управлением. В этом случае «IBM» стала бы похожей на широко распространенные в Японии

семейства компаний, работающие на выполнение общей задачи, но сохраняющие свою автономию, индивидуальный деловой подход и способные проявлять собственную инициативу при решении конкретных вопросов.

### *Ситуация 2. Сокращение ступеней управления*

Структура управления крупнейших автомобильных фирм «Тойота», «Форд Мотор», «Дженерал Моторс» была исследована группой экспертов. Оказалось, что максимальное число уровней управления звеньев между председателем совета директоров компании и рабочим заводского цеха составило: в «Тойоте» – 7, у «Форд Мотор» — 17, у «Дженерал Моторс» — 22. Всем известны отрицательные последствия многозвенности структур управления в компаниях: чем больше уровней управления, тем больше людей, отвергающих прогрессивные идеи и предложения, связанные с риском; тем жестче и мелочнее контроль высших уровней над низовыми; тем значительнее торможение и искажение информации, поступающей снизу вверх и сверху вниз; тем объемнее поток документации.

Сокращение уровней управления до разумного минимума во многих случаях отражается положительно на результатах деятельности компаний. Например, фирме «Коринг», сократившей число управленческих уровней с пяти до двух, удалось снизить издержки на 40%, сроки поставок с шести недель до трех дней. Если в одном из главных подразделений компании свыше четырех уровней управления, то у нее есть возможности для упрощения структуры управления и, следовательно, повышения эффективности функционирования.

### *Ситуация 3. «Двухэтажный» бизнес*

Выплавка металла и сборка видеоманитофонов, изготовление колбас и пошив одежды, внутригородские автобусные перевозки и сельскохозяйственное производство – таков спектр деятельности акционерной компании «Тулачермет». Возникшая на базе Новотульского металлургического завода, основного поставщика товарного чугуна для машиностроения в средней полосе России, компания стремительно расширяет круг своих интересов.

«Мы создаем «двухэтажную» экономику, — подчеркивает генеральный директор компании Анатолий Пухов. — К основному металлургическому ядру примыкают мелкие фирмы. Малые предприятия, товарищества с ограниченной ответственностью, кооперативы пользуются нашими ресурсами. Это позволяет компании ускорять оборот капитала и, что немаловажно сегодня, решать многие социально-бытовые вопросы коллектива».

### *Вопросы для обсуждения ситуаций*

1. Какой тип структуры управления больше всего подходит для приведенных ситуаций?
2. Как отражается на эффективности управления применение данного типа структуры?
3. Много или мало иметь пять уровней управления между исполнителем и директором?
4. Как влияет применение того или иного типа структуры управления на число уровней управления [23, с. 121–122]?

### *Ситуация 4. Муниципальная страховая компания*

Муниципальная страховая компания (МСК) – это страховая компания, основанная и находящаяся во владении города. Она осуществляет три различных вида страхования:

- пенсии;
- несчастные случаи в транспорте;
- медицинские расходы.

Уже год назад на МСК начали оказывать сильное давление с целью изменить способы ее работы:

- клиенты требуют более быстрого обслуживания, когда они обращаются за страховкой или требуют деньги;
- несколько частных страховых компаний предлагают те же услуги и пытаются привлечь клиентов лучшим сервисом;
- расходы МСК слишком велики.

Существующая структура страховой компании такова. Во главе организации стоит главный управляющий, которому подчинены (докладывают) четыре человека, прежде всего это начальник центрального отдела.

Центральный отдел включает четыре подотдела:

- по управлению человеческими ресурсами;
- по жилью и транспорту;
- по юридическим проблемам;
- бухгалтерию.

Кроме центрального отдела существуют:

- отдел компьютерного сервиса и обработки информации;
- отдел инвестиций, занимающийся инвестированием денег, заплаченных клиентами, в предприятия.

Начальники этих отделов также подчинены главному управляющему. Подчинен главному управляющему и заместитель директора, ответственный за работу следующих департаментов (в каждом из них есть свой начальник):

- маркетинг, связь с общественностью, реклама (девять человек);
- нововведение услуг (два человека);

- продажа новых страховок (15 человек, разделенных на два поддела);
- управление пенсиями (шесть человек);
- управление страхованием от несчастных случаев в транспорте (восемь человек);
- управление страхованием на случай медицинских расходов (восемь человек);
- производство всех официальных документов (шесть человек).

Заместитель директора полагает, что он перегружен работой. Генеральный управляющий понимает, что нужно менять структуру организации для того, чтобы решить все проблемы. Он собирается создать три бизнес-объединения, по одному на каждый вид страхования.

#### *Вопросы для обсуждения ситуации*

1. Какова организационная структура МСК до и после ее совершенствования? Нарисуйте ее.
2. Какие функции могут более эффективно исполняться в новых бизнес-объединениях, а какие должны быть централизованы [23, с. 129–130]?

#### *Задание 4*

Определить по рисункам (рис. А.1-А.6 Приложения А) тип организационной структуры [23, с. 116–120].

## **Тема 7. ОСНОВНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ ОРГАНИЗАЦИИ**

#### *Контрольные вопросы*

1. Дайте определение структурных и контекстуальных параметров организации. Что к ним относится?
2. Раскройте содержание миссии организации.
3. Что такое цели организации? Какими они бывают?
4. По каким параметрам оценивается сложность организации?
5. Что такое департаментализация? Назовите виды департаментализации.
6. Раскройте сущность понятия формализации.
7. Как раскрывается понятие «централизация-децентрализация» в структуре характеристик организации? Определите делегирование полномочий как инструмент эффективного управления организацией.
8. В каких условиях используется двойной метод управления?
9. Назовите стадии жизненного цикла организации в соответствии с моделью Адизеса.
10. Чем отличаются статические и динамические организации?

### *Задание 1. Ситуация «Городская телефонная станция»*

В начале 90-х гг. в ходе коммерциализации государственных и муниципальных организаций было проведено изучение одного из обслуживающих подразделений городской телефонной станции (ГТС) очень крупного города. Изучение заключалось в проверке эффективности введения процедуры установления целей и обратной связи по отслеживанию выполнения работниками подразделений заданий по производительности. В это время Степан Николаев работал в новой для себя должности – одного из руководителей ГТС – и одновременно учился в Школе бизнеса Института международных отношений. Его подчиненные, занимавшиеся обслуживанием основных операций, отвечали за поддержание в чистоте и порядке оборудования, размещенного более чем в 50 зданиях города. Водители и автомеханики обслуживали автопарк, насчитывающий сотни машин, а снабженцы обеспечивали все районные отделения запасными частями и другими необходимыми материалами.

Обследуемые работники последние годы постоянно не справлялись с поставленными заданиями и требованиями к их выполнению. Степан регулярно измерял выполняемую ими работу по четырем показателям: 1) качество; 2) техника безопасности; 3) дисциплина прихода и ухода; 4) экономия издержек. Все показатели, за исключением первого, измеряются количественно. Своей наиболее важной задачей Степан считал достижение выполнения всеми подчиненными поставленных ими целей.

В ходе проводимого изучения все работники были разбиты на группы. Каждая группа изучалась по одной из четырех целей. Проверка должна была показать, каким образом обратная связь будет влиять на уровень достижения поставленных целей. В одной из групп мастер встречался с подчиненными раз в неделю и информировал подчиненных о том, кто из них достиг целей на предыдущей неделе. На этой же встрече устанавливались цели на следующую неделю. Тем работникам данной группы, кто работал хорошо, было об этом сказано и взято на заметку мастером. В другой группе работники оценивали свои результаты сами. В третьей группе работники к результатам своей оценки добавляли оценку мастера.

Через три месяца после начала обследования в работе групп появились признаки улучшения по показателям качества обслуживания и техники безопасности. Показатели прихода и ухода не изменились, прогулы были очень редкими. Группа, имевшая в предыдущем году наиболее низкие результаты, оказалась к концу года изучения на первом месте. Это была группа, где оценка шла с двух сторон – от себя и от мастера. Та группа, успехи работников которой оценивались только мастером, была второй, подойдя очень близко к занявшей первое место группе.

Степан Николаев сказал по этому поводу: «В этих группах были люди, которые действительно получали информацию по поводу своей работы. Когда работник может без вопросов и сомнений знать, что является для него целью и достиг ли он ее, а также периодически получать подкрепление своему поведению со сторон начальника, то это наиболее сильное оружие в организации. Это как известить свои войска о победе».

*Вопросы для обсуждения*

1. Какие из рассматриваемых в ситуации целей относятся к индивидуальным, какие – к групповым, а какие – к организационным?
2. Как вы думаете, почему для контроля работы групп были выбраны четыре указанных показателя?
3. Каким методом происходило установление целей в каждой из четырех указанных групп? Использовались ли при этом элемент «управления по целям»? Если да, то какие?
4. Аргументированно объясните, почему группа «самооценки» проиграла.
5. Что бы вы посоветовали Степану использовать как количественное выражение каждого из четырех показателей, установленных для групп?
6. Какие еще цели мог поставить Степан как руководитель одного из ключевых подразделений городской телефонной станции?

*Задание 2. Установление целей в малой учебной группе*  
 Заполните таблицу 4.

*Таблица 4*

**Цели и действия по их достижению**

Общие цели, в равной мере разделяемые всеми членами группы	Специфические цели или задачи, которые способствуют достижению общих целей	Конкретные действия или шаги, которые позволяют достичь специфических целей или решить специфические задачи

*Задание 3. Участие в управлении*

Необходимо на фактах и событиях вашей жизни показать, как вы лично участвовали в установлении целей и определении средств их достижения в группе или организации [6, с. 115–117].



## Тема 8. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА

### *Контрольные вопросы*

1. Дайте определение организационной культуры.
2. Назовите компоненты организационной культуры и раскройте их содержание.
3. Перечислите этапы процесса формирования организационной культуры.
4. Назовите способы передачи организационной культуры и раскройте их содержание.
5. Перечислите и охарактеризуйте функции организационной культуры.
6. Что собой представляют и как действуют механизмы организационной культуры?
7. Перечислите и охарактеризуйте типы организационных культур с позиции стратегического фокуса и влияния внешней среды.
8. Дайте определения высокого и низкого контекста.
9. Перечислите критерии организационных культур с позиции проблем кросс-культурного менеджмента.
10. С действием каких факторов связаны основные проблемы кросс-культурного менеджмента?

### *Задание 1*

*Конкретная ситуация. Проблемы качества на электромеханическом заводе*

По мере того как громадный грузовик перекрывал его путь на завод, Александр Крылов приходил во все большее расстройство. Его группе была поручена разработка сложного прибора для управления суперсовременным электропоездом, планируемым для пассажирских перевозок на новой скоростной магистрали между двумя столицами. Пока еще качество созданного прибора значительно уступало не только зарубежным образцам, но и тем, которые разрабатывались другими группами на заводе. В группе Александра что-то шло не так, и положение надо было исправлять. Не опоздает ли он из-за этого медленно ползущего грузовика на совещание группы, которое он назначил на начало рабочего дня и на котором он хотел обсудить с группой проблемы качества?

Александра интересовало, может ли вибрация поезда еще больше повлиять на качество работы создаваемого прибора. Этим ему и хотелось поделиться с группой. На совещании все достаточно скептически отнеслись к сомнению Александра по поводу влияния вибрации. Он еще не закончил своего объяснения, как Сергей Григорьевич Тяглов, директор завода, вошел в помещение лаборатории, где проходило совещание. Александр немедленно встал и пошел ему навстречу для формального приветствия. Несмотря на то что Александр сразу же предоставил слово вошедшему

директору,

Сергей Григорьевич попросил руководителя группы не прерывать своего выступления. Это несколько обнадежило Александра и он с еще большим энтузиазмом стал развивать свою идею.

В ответ на выступление Александра директор сказал: «Вообще-то такое может случиться. Нужно определить, какова вероятность такого исхода и что следует сделать в этой ситуации». Ведущий конструктор Владимир Петрович Ельников первым предложил, чтобы группа провела новые испытания прибора на вибростенде в течение определенного времени и только после этого вернулись к обсуждению проблемы. Группа согласилась с тем, что Александр должен продолжать руководить работой группы в ходе этих испытаний. Испытания показали, что сомнения Александра не были напрасными. В результате группа запросила помощь главного конструктора, прошедшего обучение и стажировку на аналогичном заводе в одной из иностранных фирм. На заводе Василия Петровича Звягинцева знали как высококлассного специалиста по решению подобных технических проблем. Александр вышел на Василия Петровича через одного своего старого друга, работавшего в группе главного конструктора. Звягинцев вместе со своим прежним коллегой, который был уже на пенсии, но продолжал преподавать в вузе, предложил ряд изменений в конструкции прибора, которые значительно приблизили его к установленному стандарту.

Продвинувшись в решении проблемы качества, Александр со своей группой продолжил совершенствование прибора и сдал его приемной комиссии на неделю раньше установленного срока.

#### *Вопросы к конкретной ситуации*

1. Что вы можете сказать об организационной культуре на электро-механическом заводе? Конкретно, какие аспекты культуры вы подметили в этой ситуации? Какие общие ценности и верования разделяются участниками событий?

2. Как вы прокомментировали бы субкультуру в группе Александра? Считаете ли вы данную субкультуру группы поддерживающей или мешающей заводу выполнить порученное задание? Почему? Объясните свою позицию.

3. Что вы могли бы сказать о том, каким образом поддерживается существующая на заводе организационная культура? Соответствует ли, по вашему мнению, она целям и стратегии завода? Как в целом вы охарактеризовали бы организационную культуру на заводе?

#### *Задание 2*

*Практикующее упражнение. «Организационная культура учебной группы»*

Цель: научить студентов подмечать и формулировать составляющие содержания отношений организационной культуры для ее описания в соответствующих терминах.

Процедура:

1. В течение 15–20 мин студенты индивидуально заполняют прилагаемую таблицу 4 на примере своей учебной группы.

2. В течение 30–40 мин в малых группах студенты составляют общий согласованный перечень позиций по каждому из пяти разделов прилагаемой формы (по пять пунктов на каждый раздел).

*Примечание.* Сформулированные пп. 1–5 разделов I–V должны, с одной стороны, быть разделяемыми большинством членов группы (организации) и должны, с другой стороны, отличать группу (организацию) от других, ей подобных.

3. В аудитории под руководством преподавателя обсуждаются и обобщаются позиции малых групп и в течение 15–20 мин вырабатывается сводное для всей группы описание ее культуры.

Таблица 5

### Организационная культура учебной группы

Элемент организационной культуры	Содержание
Важные разделяемые верования и предположения	
Разделяемые вещи материального мира	
Разделяемые выражения	
Разделяемые действия	
Разделяемые мысли и чувства	

В качестве примера, но не объекта для подражания, может использоваться прилагаемое описание культуры учебной группы, реально подготовленное студентами МГУ (группа: магистратура, направление – деловое администрирование) и приведенное в табл. 6 [6, с. 148–151].

Таблица 6

### Пример описания организационной культуры учебной группы

Элемент организационной культуры	Содержание
1	2
Важные разделяемые верования и предположения	1. Университет – часть жизни 2. Помогать друг другу 3. Как можно меньше делать для достижения результата

1	2
Разделяемые вещи материального мира	1. Бесплатное обучение 2. Хорошие условия обучения 3. Четыре Маши 4. Самый престижный вуз в стране
Разделяемые выражения	1. «Сачок** – вестибюль перед библиотекой МГУ 2. «Школа» – Университет 3. «Забить» пару – не пойти на пару 4. А кому сейчас легко? 5. ГЗ – главное здание МГУ 6. Как псе запущено 7. «Без малы» – нет никаких шансов 8. Первый ГУМ – гуманитарный корпус
Разделяемые действия	1. Взаимопомощь 2. Списывание 3. Покурить на перемене 4. Опаздывание 5. Сходить в буфет
Разделяемые мысли и чувства	1. Все переживают друг за друга 2. Нам хорошо в Университете

## **Тема 9. ПРОЕКТИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СИСТЕМ**

### *Контрольные вопросы*

1. Что собой представляет проектирование организационных систем? Какие используются принципы системного подхода при реализации процесса проектирования?
2. Перечислите этапы организационного проектирования.
3. Назовите стадии проектирования организационных структур.
4. Перечислите и охарактеризуйте методы проектирования организационных структур управления.
5. Назовите и охарактеризуйте типы организационных моделей.
6. Какие группы показателей используются для оценки эффективности спроектированной организационной структуры?
7. Перечислите стадии корректировки организационных структур.

8. Какие факторы оказывают воздействие на процесс проектирования? Охарактеризуйте их.
9. Назовите и опишите типы ситуаций в зависимости от характера факторов внешней среды.
10. Как технология влияет на проектирование организации?
11. Что такое функция управления и чем она отличается от работы?
12. Назовите основные параметры работы.

*Задание 1*

*Конкретная ситуация «Металлургическая компания»*

Виталий Зверев, генеральный директор металлургической компании, докладывал Совету директоров схему построения организации. Схема спроектированной им организационной структуры изображена на рис. 1.

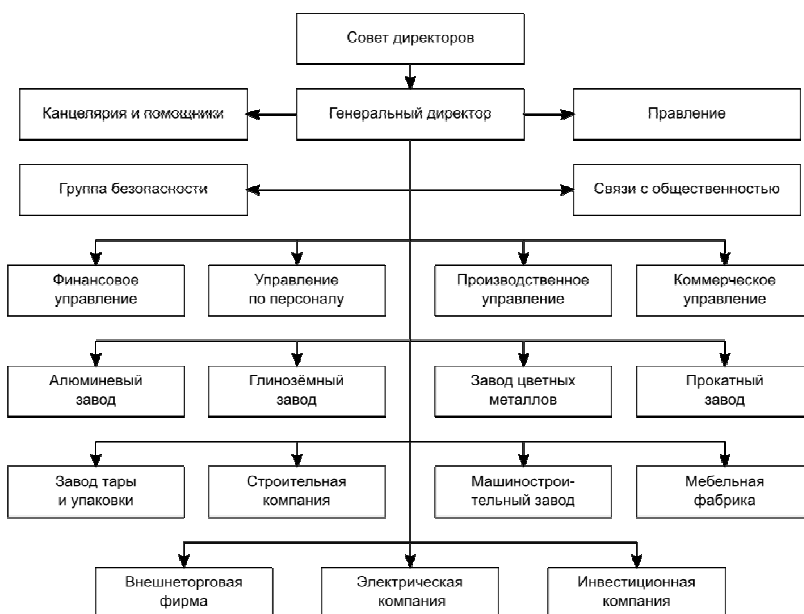


Рис. 1. Схема организационной структуры металлургической корпорации, предлагаемая Виталием Зверевым

Когда один член Совета спросил его, что он думает о такой большой численности людей, подчиненных ему непосредственно, Виталий ответил: Я не верю в теорию, согласно которой руководители должны иметь ограниченное число подчиненных. Это разбазаривает ресурсы и создает бюрократию. Все мои подчиненные — хорошие люди и знают,

что они должны делать. В любую минуту они могут обратиться ко мне за помощью в решении любых проблем. Они испытывают чувство близости к руководству. Кроме того, я предпочитаю знать из первых рук, как каждый из них работает, и указать на недостатки и ошибки немедленно. И если заведующий секцией в большом универсальном магазине может иметь в подчинении 25-30 человек, то я просто должен быть способен управлять хотя бы девятнадцатью. В дополнение, несколько подчиненных недостаточно загружают руководителя работой, и я полагаю, что вы поставили меня на эту должность для того, чтобы я работал на компанию весь рабочий день».

#### *Вопросы к конкретной ситуации*

1. Как бы вы ответили на заявления Виталия Зверева? Какие аргументы привели бы вы со своей стороны?
2. Если бы вы были членом этого Совета директоров, то что вы предложили Виталию Звереву сделать?
3. Какие альтернативные подходы к построению организации возможны в данной ситуации? Объясните свою позицию.

#### *Задание 2*

##### *Практикующее упражнение «Факторы проектирования организации*

Цель: данное упражнение поможет добиться большего понимания влияния факторов внешней среды на проектирование того или иного типа организации.

##### *Условия*

Сначала в малых группах (2–6 человек), назначенных преподавателем, проводится анализ внеорганизационного окружения с точки зрения перемен, представленных и предлагаемой матрице (рис. 2). Обсуждаются относительная важность каждого из компонентов внешней среды и степень ее неопределенности. Малые группы оформляют свое решение письменно, затем в классе заслушивается каждая группа и подводятся итоги занятию.

Преподаватель представляет каждой из групп одну и ту же или разные организации для анализа. Возможен вариант, когда малые группы сами могут сделать свой выбор. Следует учитывать общие знания студентами окружения предлагаемой или выбираемой для анализа организации. Оно должно быть достаточным, чтобы участники задания смогли ответить на следующие вопросы:

1. Какие компоненты внешней для организации среды данная малая группа собирается исследовать?
2. Какие из этих компонентов являются наиболее и наименее важными?
3. Как исследуемые компоненты характеризуются с точки зрения предлагаемых заданием переменных?

4. Какая степень неопределенности среды больше соответствуй анализируемой организации?

5. Какие типы организационной реакции соответствуют данной степени неопределенности внешней среды?

6. Что должно быть перепроектировано в организации для наиболее адекватного реагирования на существующее внешнее окружение?

<b>низкая</b> ↑ <b>Динамика внешней среды</b> ↓ <b>высокая</b>	<b>Низкая степень неопределённости</b> - Небольшое число факторов и компонентов - Факторы и компоненты достаточно схожи - Факторы и компоненты в основном не меняются  <i>Пример: картонная фабрика</i>	<b>Умеренно низкая степень неопределённости</b> - Большое количество факторов и компонентов - Факторы и компоненты не похожи друг на друга - Факторы и компоненты в основном не меняются  <i>Пример: государственный университет</i>
	<b>Умеренно высокая степень неопределённости</b> - Небольшое число факторов и компонентов - Факторы и компоненты достаточно схожи - Факторы и компоненты постоянно не меняются  <i>Пример: дом моделей</i>	<b>Высокая степень неопределённости</b> - Большое количество факторов и компонентов - Факторы и компоненты не похожи друг на друга - Факторы и компоненты постоянно не меняются  <i>Пример: коммерческий банк</i>
	<b>низкая</b>	<b>высокая</b>

**Сложность внешней среды**

Рис. 2. Матрица степеней неопределенности внеорганизационной среды

Варианты задания:

а) группы исследуют одну и ту же организацию, обсуждаются и сравниваются их разные решения;

б) группы исследуют разные организации и затем сравнивают разные ситуации;

в) группы исследуют очень разные по природе и целям организации и затем разъясняют свои решения друг другу.

Примечание. Анализируя динамику (как меняются факторы и компоненты внешней среды) и сложность (как много разных факторов и компонентов внешней среды влияют на организацию) внешней среды по числу, схожести и изменяемости факторов ее воздействия, студенты выбирают тот квадрант матрицы, в котором оказались отмеченными все

три позиции. Соответственно низкая степень неопределенности среды будет требовать простых структурных решений, а высокая – наоборот, сложных. В умеренном варианте возможны структурные решения средней сложности.

### *Задание 3. Схема организационной структуры*

По правилам изображения схем организационных структур студенты рисуют схему организации, в которой они учатся или работают. При этом, по необходимости, прилагается пояснение к тексту [6, с. 143–146].

## **Тема 10. СИТУАЦИОННЫЙ ПОДХОД К ОРГАНИЗАЦИИ. ПЕРСПЕКТИВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ**

### *Контрольные вопросы 1*

1. Перечислите аспекты концепции организационного развития.
2. Назовите возможные области реализации перемен.
3. Охарактеризуйте процесс организационных перемен.
4. Перечислите направления технологии организационного развития.
5. Перечислите и охарактеризуйте модели организационного развития.
6. Опишите модель организационных изменений.
7. Назовите характеристики творческой личности, необходимые для реализации организационных изменений.
8. Какие причины сопротивления организационным изменениям вы можете назвать?
9. Перечислите возможные способы преодоления сопротивления изменениям.
10. Какие проблемы решаются с помощью организационного развития?
11. В чем состоит ситуационный подход к изучению организации?
12. Что такое цикл процесса развития? Назовите его стадии.

### *Задание 1*

*Практикующее упражнение «Анализ «силовых полей» в организационных изменениях»*

Цели – улучшить аналитические навыки применительно к сложным ситуациям; дать понять, как анализ «силовых полей» помогает уяснить происходящие изменения.

Процедура:

1. Выберите ситуацию, к которой вы имеете большой личный интерес (например, как получить отличную оценку по курсу «Х» или как



получить повышение на работе). Ситуация также может быть дана преподавателем.

2. Используя приводимую форму анализа «силовых полей» (рис. 3), примените его технику к выбранной ситуации:

- а) опишите ситуацию так, как она существует;
- б) опишите ситуацию так, как вы (или герои данной ситуации) хотели бы ее видеть;
- в) определите силы «за», т.е. те факторы, которые на данный момент помогают перевести ситуацию в желательное состояние;
- г) определите силы «против», т.е. те факторы, которые на данный момент удерживают ситуацию от перевода ее в желательное состояние.

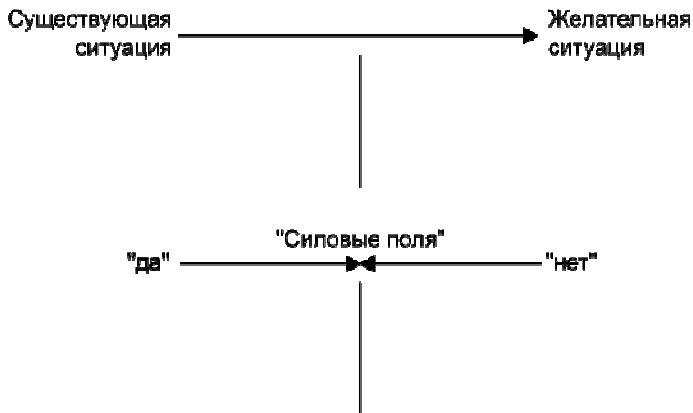


Рис. 3. Анализ «силовых полей»

3. Постарайтесь быть максимально специфичны в терминах пп. а)–г) в отношении к выбранной вами ситуации. Нужно постараться «выжать из себя все» для определения действующих сил. Перечислите их все без исключения.

4. Определите состояние выявленных силовых полей как слабое, среднее или сильное.

5. Методом «мозговой атаки» определите действия по уменьшению мощи сил «против» и увеличению мощи сил «за» изменения. Оцените возможность осуществления каждого из сформированных действий и проранжируйте их в отношении возможности влиять на ситуацию.

6. Составьте план реализации выбранных вами действий для продвижения изменения в организации. Разработайте график и бюджет для осуществления данного плана.

7. В малых группах в течение 15—20 мин поделитесь результатами своего анализа с другими обучающимися. Обсудите полезность и не-

достатки этого метода для анализа личной ситуации и эффективность его применения для анализа организационных изменений.

8. Будьте готовы доложить в аудитории результаты группового обсуждения в течение 15–20 мин.

### *Задание 2*

#### *Ситуация «Наблюдаемые изменения в организации»*

Из своего жизненного опыта приведите примеры организационных изменений, которые вам лично приходилось наблюдать или в которых вы непосредственно участвовали. По результатам заполните табл. 7 [б, с. 199–202].

*Таблица 7*

### Организационные изменения

Область изменений в организации	Факты и события из личной жизни
Цели	
Стратегии	
Технология работ	
Роли и задачи	
Структура	
Персонал	
Культура	

## **Тема 11. ТИПЫ ОРГАНИЗАЦИЙ**

### *Контрольные вопросы*

1. В чем состоят отличия корпоративной и индивидуалистской организации?

2. Назовите факторы, определяющие уровень «информационности» общества.

3. Что собой представляет эдохратическая организация? Перечислите ее характеристики.

4. О какой организации идет речь: «Два основных измерения организации (ресурсы и результаты) дополняются третьим (ориентация на конкретного потребителя)»? Назовите основные задачи и преимущества такой организации.

5. Какая организация построена на участии работников в управлении? Рассмотрите ее преимущества и недостатки.
6. Какие особенности предпринимательской организации вы знаете?
7. Какие существуют степени участия в управлении?
8. Перечислите преимущества многомерной организации.
9. О какой организации идет речь: «Все части такой организации группируются вокруг рынка»? Назовите факторы перехода к такому типу организации.
10. Назовите основные структурные блоки предпринимательской организации.

#### *Задание 1. Ситуации для обсуждения*

1. О каком виде организации идет речь в данном примере?

В организации N работники всех уровней участвуют в принятии решений, установлении целей, в решении проблем. Они выдвигают предложения, вырабатывают альтернативы и участвуют в выборе окончательного решения.

2. В такой организации отношения членов автономной группы с руководством организации и ее другими подразделениями ничем не отличаются от отношений с посторонним клиентом. Каждое подразделение в данном виде организации может быть организовано таким же образом, как и организация в целом. Какой вид организации здесь подразумевается [составлено на основе 5]?

#### *Задание 2*

Компания Hewlett-Packard (HP) была основана в 1939 г. в штате Калифорния, США, студентами Стэнфордского университета Биллом Хьюлеттом и Дэвидом Паккардом.

После окончания войны большая часть компаний, занятых выполнением государственных заказов, стала заниматься сокращением штата. Почти все, кроме HP, которая в это время нанимала лучших инженеров. В компании решили, что смогут достигнуть успеха, наняв лучших из лучших, и обеспечив их работой, которую они будут действительно любить. При этом в HP не делали ставок на какие-то конкретные проекты. Компания сразу же занималась разработкой широкого спектра решений.

Все сотрудники компании работали в таких условиях, где они могли, во-первых, выполнять то, что им действительно нравилось. Во-вторых, их мнение всегда учитывалось, даже во время оформления интерьера офисных помещений. Такая атмосфера в компании в то время была уникальной.

При этом Билл и Дейв старались застраховать себя на случай неудачи, а потому их единственный завод делался с таким расчетом, чтобы в случае краха его можно было достаточно быстро переделать в обычный магазин. В 1957 году компания HP выходит на фондовую бир-

жу. Решением руководства многие сотрудники смогли приобрести ее акции по льготным ценам.

В 1966 году компанией HP был представлен один из первых персональных компьютеров, названный HP 2116A. Изначально он был разработан как устройство, одновременно контролирующее разнообразные тесты для растущего семейства программируемых измерительных приборов HP.

Сейчас же компания HP создает новые возможности, благодаря которым технологии будут иметь существенное влияние на жизнь людей, бизнес, правительство и общество. HP — это крупнейшая технологическая компания в мире, предлагающая широкий спектр решений для удовлетворения любых потребностей клиентов: системы печати, персональные компьютеры, программное обеспечение, услуги и ИТ-инфраструктуры.

К какому типу относится данная организация? Объясните [составлено на основе 6].

### *Задание 3*

Определите, какому типу организаций соответствуют следующие описания:

1) организации, в которых рабочие группы (подразделения) самостоятельно и одновременно выполняют три функции (как бы в трех измерениях):

- обеспечивают свою производственную деятельность необходимыми ресурсами;
- производят для конкретного потребителя, рынка или территории конкретный продукт или услугу;
- обеспечивают сбыт (распределение) своей продукции и обслуживают конкретного потребителя.

2) Особенности:

- риск и вознаграждение делятся между участниками трудового процесса;
- работа в областях с высокой технологией, требующая высокой квалификации, творчества, инновационности и эффективной совместной работы;
- органическая структура с преобладанием неформальных горизонтальных связей; часто структура организации вовсе отсутствует;
- иерархическое построение постоянно изменяется, отношения по вертикали и горизонтали носят преимущественно неформальный характер [составлено на основе 5];

## Тема 12. ЧЕЛОВЕК В ОРГАНИЗАЦИИ

### *Контрольные вопросы*

1. Назовите модели взаимодействия человека и организационного окружения и раскройте их содержание.
2. Рассмотрите две основные причины возникновения конфликта во взаимодействии человека и организации.
3. Перечислите и опишите существующие подходы к установлению взаимодействия индивида и организации.
4. Какие проблемы возникают при вхождении человека в организацию?
5. Перечислите требования, которым должны соответствовать задачи организации на этапе вхождения работника.
6. Какие существуют методы адаптации работника к новому организационному окружению?
7. Охарактеризуйте типы включения человека в организационное окружение.
8. Дайте определение научения поведению и охарактеризуйте этот процесс.
9. По каким направлениям осуществляется научение поведению человека в организации?
10. Назовите и охарактеризуйте типы компенсаций.

### *Задание 1. Ситуация «Новичок»*

Ознакомиться с ситуацией и ответить на вопросы.

Сергей учится на первом курсе университета. Летом он подработывал на обувной фабрике в родном городе. Его определили в бригаду, которая занималась погрузкой готовой продукции и разгрузкой привозимых на фабрику материалов. После нескольких недель работы Сергей заметил, что бригада выполняет маленький объем работ. Однако много времени у рабочих уходит на разговоры и перекуры. Иногда оказывалось, что Сергей один разгружал грузовик, а другие члены бригады занимались своими делами, а иногда даже прятались. Сергей решил поговорить со своими сослуживцами, но они дали понять «новичку», что если ему что-то не нравится, то он может уйти, а если он пожалуется начальству, то пожалеет об этом. После этого разговора Сергей неформально был исключен из жизни бригады: он не проводил перерывы с остальными работниками; по пятницам его не приглашали пить пиво. Сергей подошел к старшему члену бригады и сказал: «Вы что, ребята? Я просто стараюсь делать свою работу, за которую хорошо платят. Поэтому я не слоняюсь без дела. И честно говоря, я рад тому, что не такой, как вы». Рабочий ответил ему: «Сынок, если бы ты побыл здесь с мое, ты был бы таким же».

### *Вопросы для обсуждения ситуации*

1. Проанализируйте возможные причины формирования такой рабочей бригады. Какие типы группы существуют в данном случае?
2. Охарактеризуйте руководителя, какова его роль в деятельности группы?
3. Каковы основные неформальные роли членов бригады и Сергея? Каков был статус Сергея в группе? Почему?
4. Охарактеризуйте нормы поведения, сформировавшиеся в бригаде. Почему Сергей не был принят в группу? Согласны ли вы с высказыванием старшего рабочего? Поясните ваш ответ.
5. Как можно изменить сложившуюся ситуацию и отношение бригады к работе? Обоснуйте предложенные вами варианты [23, с. 215–216].

### *Задание 2. Ситуация «Контрастные стили»*

Ознакомиться с ситуацией и ответить на вопросы.

В течение восьми лет Генри Адаме работал менеджером по производству. Он прошел все ступени служебной лестницы и был известен как жесткий, но работающий руководитель. Джейн Вейк занимала должность менеджера по производству примерно такой же срок и также прошла все ступени. У Джейн сложилась репутация приятного и работающего руководителя. В течение последних лет руководимые ими отделы были «на голову» выше других шести отделов по конкретным производственным показателям. Этим руководителям удалось добиться успехов, несмотря на их почти диаметрально противоположное отношение к рабочим.

Генри объяснял свой подход следующим образом: «Единственный способ управлять рабочими – это применять жесткий подход, как только они совершают ошибку. Вообще говоря, чтобы держать их в тонусе, я периодически собираю их и устраиваю головомойку независимо от того, заслужили они ее или нет. Если они работают хорошо, то я говорю, что именно за это им платят деньги. Применяя такой подход, единственное, что мне надо, так это просто пройти по своему участку – и люди начинают работа как сумасшедшие».

Джейн объяснила свой метод так: «Я не верю в хорошие отношения с рабочими, как об этом представлено в теории человеческих отношений. Но считаю, что рабочий заслуживает признания и внимания с моей стороны, если он или она хорошо выполняет свою работу. Если человек совершает ошибку, я на него не набрасываюсь. Я полагаю, что мы все можем допускать ошибки. Однако я всегда объясняю, в чем состояла ошибка и что следует предпринять. Как только все сделано правильно, я сообщаю об этом рабочим. У меня нет времени уделять внимание всем,

кто работает хорошо, но я стараюсь периодически подходить к тем, кто обычно работает спустя рукава».

Несмотря на то, что отдел Генри наряду с отделом Джейн числится в передовиках по объему производства, у него текучесть кадров в три раза выше, чем у Джейн, а данные отдела контроля за качеством свидетельствуют о том, что отдел Генри выполнил нормы качества только дважды за последние шесть лет, в то время как отдел Джейн лишь один раз не выполнил стандарты качества.

*Вопросы для обсуждения ситуации*

1. Оба представленные руководителя имеют схожие трудовые биографии. Как бы вы объяснили различия в их подходе при работе с людьми?

2. На какие примеры наказания, позитивного и негативного подкрепления вы можете указать в этой ситуации? Какой метод использует Джейн в работе с людьми?

3. Как вы объясните производственные результаты, текучесть кадров и показатели качества в этих двух подразделениях [23, с. 220–221]?

## **Тема 13. САМООРГАНИЗАЦИЯ И САМОУПРАВЛЕНИЕ**

*Контрольные вопросы*

1. Перечислите виды процессов организации.
2. Что такое самоорганизация? Назовите и охарактеризуйте ее виды.
3. Охарактеризуйте существующие механизмы самоорганизации.
4. Охарактеризуйте процесс самоорганизации социальных систем.
5. Назовите и раскройте основные понятия самоорганизации.
6. Рассмотрите условия процесса направленного развития.
7. Что такое саморегулирование? Назовите принципы самоуправления.
8. В чем состоит сходство биологической и социальной эволюций?
9. Чем отличаются биологическая и социальная эволюция?
10. В чем состоят особенности социальной эволюции?

*Задание 1*

Прокомментируйте изречение Софокла: «Один в отдельности взятый афинянин – это хитрая лисица, но, когда афиняне собираются на народные собрания, уже имеешь дело со стадом баранов».

*Задание 2*

Приведите примеры процессов самоорганизации из студенческой жизни [составлено на основе 20].

### *Задание 3*

На примере конкретного предприятия или организации любой сферы деятельности рассмотрите практическое применение системного подхода.

1. Представьте социально-экономический объект в виде системы как совокупности составляющих ее подсистем (I уровень). Далее в каждой подсистеме выделите элементы (II уровень), образующие данные подсистемы. Укажите связи между элементами на каждом из рассматриваемых уровнях.

2. Представьте экономический объект в виде гомогенной и гетерогенной систем.

3. Дайте характеристику объекта как системы с точки зрения ведения, сложности, отношения к внешней среде, структурно неоднородности и т.д. [12].

### *Задание 4*

Жители нескольких домов одного района посовещались между собой и решили образовать организацию, которая бы занималась решением различного рода проблем, касающихся дворов, домов и жителей конкретно этого района. К какому виду и подвиду самоуправления относится данный пример?

### *Задание 5*

Какой вид самоорганизации здесь описывается? Приведите примеры такой самоорганизации.

Автоматическая смена программы действия при изменении свойств управляемого объекта, цели управления или параметров окружающей среды. Такая самоорганизация происходит в случае выхода из строя какого-либо устройства, когда на смену ему подключается другое дублирующее устройство или новая схема взаимодействия элементов.

### *Задание 6*

Процесс какого вида самоорганизации описывается в данном примере?

Популяция коллективных амёб имеет интересный механизм выживания, основанный на самоорганизации. Они живут как отдельные клетки. При недостатке пищи быстро объединяются в многоклеточный организм. Для этого наиболее голодная группа клеток становится источником спиральных автоволн. Эти амёбы испускают специальное вещество – морфоген, который распространяется по спирали и синхронизирует движение остальных клеток, они начинают двигаться по спирали. В центре спирали вырастает плодовое тело на ножке. До исчерпания пищи оно успевает дать споры. Если условия резко ухудшаются, и нет времени для образования единого организма, возникает несколько мелких плодовых тел. Популяция не погибает [составлено на основе 10, с. 57].



## Тема 14. ФУНКЦИОНАЛЬНЫЙ ПОДХОД К ОРГАНИЗАЦИИ

### *Контрольные вопросы*

1. Что такое управленческое решение? Перечислите условия принятия управленческого решения.
2. Охарактеризуйте условия принятия управленческого решения.
3. Какие компоненты входят в структуру управленческого решения?
4. Назовите и охарактеризуйте модели принятия управленческого решения.
5. Что такое координация? Назовите виды координационной деятельности.
6. Опишите механизмы координационной деятельности.
7. Что такое коммуникация? Перечислите уровни содержания коммуникации.
8. Что собой представляют барьеры коммуникации? Назовите типы барьеров.
9. Охарактеризуйте элементы процесса коммуникации.
10. Перечислите и охарактеризуйте типы коммуникации.

### *1 Практическое занятие «Принятие управленческих решений»*

Как уже отмечалось, принимая решения, следует руководствоваться соответствующими правилами. На первом этапе – определение цели. Принимающий решение сам выбирает, каким правилом ему воспользоваться, потому что для каждого случая применимо какое-то определенное правило. Итак, они делятся на две группы:

- правила принятия решений без использования численных значений вероятностей исходов;
- правила принятия решений с использованием численных значений вероятностей исходов.

1. Правила принятия решений без использования численных значений вероятностей исходов

- 1) максимаксное решение – максимизация максимума доходов;
- 2) максиминное решение – максимизация минимума доходов;
- 3) минимаксное решение – минимизация максимума возможных потерь.

*Пример.* Предположим, что вы владелец кондитерской «Сакс Вок». В начале каждого дня вам нужно решить вопрос, сколько пирожных следует иметь в запасе, чтобы удовлетворить спрос. Каждое пирожное обходится вам в 0,70 ф. ст., а вы его продаете по 1,30 ф. ст. Продать невостребованные пирожные на следующий день невозможно, поэтому остаток распродается в конце дня по 0,30 ф. ст. за штуку. В таблице 8 приведены данные по продажам в предыдущие периоды.

Таблица 8

## Спрос на пирожные

1	Спрос на пирожные в день, шт.	1	2	3	4	5
2	Частота	5	10	15	15	5
3	Относительная частота (вероятность) (стр. 2 / сумм. стр. 2)					

Нужно определить, сколько пирожных должно быть закуплено в начале каждого дня.

*Решение*

Итак, в начале дня можно закупить для последующей продажи 1, 2, 3, 4 или 5 пирожных в день. В общем решение и его исходы примерно равны, но имея возможность принимать решения, нельзя контролировать исходы. Покупатели определяют их сами, поэтому исходы представляют также «фактор неопределенности». Чтобы определить вероятность каждого исхода, составим список возможных решений и соответствующих им исходов.

В таблице 8 рассчитаны доходы, иначе говоря, отдача в денежном выражении для любой комбинации решений и исходов.

Например, при спросе на пирожные 2 шт. в день и числе закупленных для продажи пирожных 3 шт. в день прибыль в день составит:  $2 \times 1,3 + 1 \times 0,3 - 3 \times 0,7 = 0,8$  ф. ст.

И так далее. По результатам расчетов необходимо заполнить табл. 9.

Таблица 9

## Прибыль в день

в фунтах стерлингов

Возможные исходы: спрос пирожных в день	Число закупленных для продажи пирожных (возможные решения)				
	1	2	3	4	5
1					
2					
3					
4					
5					

Используя каждое из правил принятия решений, упомянутых в начале раздела, нужно ответить на вопрос: «Сколько пирожных должна закупить фирма «Cake Vox» в начале каждого дня?»

1. *Правило максимакса* – максимизация максимума доходов. Каждому возможному решению в приведенной таблице соответствуют следующие максимальные доходы. По этому правилу вы закупите в начале дня пять пирожных. Это подход карточного игрока – игнорируя возможные потери, рассчитывать на максимально возможный доход. По результатам анализа необходимо выбрать из каждого столбца максимальный доход, на основании чего заполняется табл. 10.

Таблица 10

### Максимальные доходы

в фунтах стерлингов

Количество закупаемых в день пирожных	Максимальный доход (прибыль) в день
1	
2	
3	
4	
5	

Из полученных значений выбирается максимальное.

2. *Правило максимина* – максимизация минимального дохода. Каждому возможному решению в таблице 8 соответствуют минимальные доходы (табл. 11). По этому правилу вы закупите в начале дня одно пирожное, чтобы максимизировать минимальный доход. Это очень осторожный подход к принятию решений.

Таблица 11

### Минимальные доходы

в фунтах стерлингов

Количество закупаемых в день пирожных	Минимальный доход (прибыль) в день
1	
2	
3	
4	
5	

Таким образом, для того чтобы заполнить табл. 11, необходимо выбрать из каждого столбца таблицы 8 минимальное значение прибыли для каждого варианта числа закупаемых пирожных.

3. *Правило минимакса* – минимизация максимально возможных потерь. В данном случае больше внимания уделяется возможным потерям, чем доходам. Таблица возможных потерь дает представление о прибылях каждого исхода, потерянных в результате принятия неправильного решения. Таблицу возможных потерь можно получить из таблицы доходов, находя наибольший доход для каждого исхода и сопоставляя его с другими доходами этого же исхода.

Например, максимальный доход при спросе, составляющем 1 пирожное в день, равен 0,6 ф. ст., значит, чтобы рассчитать значение упущенной прибыли для числа закупленных пирожных, равных 3, нужно отнять от 0,6 ф. ст. то значение прибыли, которое фактически соответствует этому варианту, а именно, – 0,2 ф. ст. (строка 1 столбец 3 таблицы 8). Полученное значение (0,8 ф. ст.) представляет собой то, что называется *возможными потерями или упущенным доходом*. По результатам расчетов заполняется табл. 12.

Таблица 12

**Возможные потери в день**

в фунтах стерлингов

Возможные исходы: спрос пирожных в день	Число закупленных для продажи пирожных (возможные решения)				
	1	2	3	4	5
1	0,0	0,40	0,80	1,20	1,60
2	0,60	0,0	0,40	0,80	1,20
3	1,20	0,60	0,0	0,40	0,80
4	1,80	1,20	0,60	0,0	0,40
5	2,40	1,80	1,20	0,60	0,0

Как уже отмечалось, правило, которое используется для работы с таблицей упущенных доходов, – это правило минимакса. Оно также называется *минимаксное правило возможных потерь*. Состоит оно в том, чтобы для каждого решения выбрать максимально возможные потери. Затем выбирается то решение, которое ведет к минимальному значению максимальных потерь

Таким образом, из каждого столбца табл. 12 выбирается минимальное значение и вносится в табл. 13.

**Максимальные возможные потери**

в фунтах стерлингов

Количество закупаемых в день пирожных	Максимальные возможные потери в день (из таблицы выше)
1	
2	
3	
4	
5	

Минимальная величина максимальных потерь возникает в результате закупки трех или четырех пирожных в день. Следовательно, по правилу минимакса вы выберете одно из этих решений.

Все рассмотренные критерии принятия решений приводят к различным результатам. Поэтому сначала выбирается тот критерий, который считается «лучшим», и тогда вы получаете «наилучшее» для вас решение.

*4. Критерий Гурвича – компромиссный способ принятия решений*

Этот способ принятия решений представляет собой компромисс между осторожным правилом максимина и оптимистичным правилом максимакса. В нем некоторым образом объединяются правила, не рассматривающие индивидуальные вероятности отдельных исходов, и те, в которых учитываются вероятности исходов.

При использовании критерия Гурвича (Hurwicz criterion) таблица доходов составляется как обычно. Для каждого решения рассматриваются лучший худший результаты, т.е. то, о чем раньше говорилось в правилах максимина максимакса. Принимающий решение придает вес обоим результатам, и, умножив результаты на соответствующие веса и суммируя, получает общий результат. Выбирается решение с наибольшим результатом. Такое решение задачи предполагает, что имеется достаточно информации для определения весов.

Пример с закупкой пирожных (см. пример выше) не очень приемлем для иллюстрации критерия Гурвича, так как высокие доходы встречаются более, чем в одном исходе. Например, если мы решили закупать три пирожных в день, наивысший доход в 1,80 ф. ст. существует для спроса 3, 4 и 5 пирожных.

Упростим таблицу доходов (табл. 9), чтобы проиллюстрировать вышесказанное, и рассмотрим низкие доходы для каждого решения и исходы с высокими доходами. Напоминаем, что принимающий решение

не располагает данными о спросе из таблицы 8, поэтому ему нужно самому вычислить веса для исходов с низкими и высокими доходами. В данном случае самый низкий доход из возможных – при одном пирожном в день, самый высокий – при пяти.

Допустим, принимающий решение определил вес для спроса одного пирожного в день, равным 0,4, а для спроса пяти пирожных – 0,6. Используя эти веса, составим табл. 14.

Столбцы 2,3 таблицы заполняются по данным таблиц 9 и 10 соответственно.

Таблица 14

### Критерий Гурвича

в фунтах стерлингов

Количество пирожных, закупаемых в день	Доход в день		Вес, доли единицы		Всего в день
	низкий	высокий	0,4	0,6	
1	2	3	4	5	6
1					
2					
3					
4					
5					

Далее необходимо выбрать количество пирожных, соответствующее максимальному значению из столбца 6.

5. *Правила принятия решений с использованием численных значений вероятностей исходов*

1) *Правило максимальной вероятности* – максимизация наиболее вероятных доходов. Рассмотрим относительные частоты (вероятности) дневного спроса на пирожные (таблица Спрос на пирожные).

Наибольшая вероятность 0,3 соответствует спросу в три и четыре пирожных в день. Теперь рассмотрим доходы каждого из исходов (табл. 7) и выберем наибольший. Результаты внесем в таблицу 15 и выберем наибольший.

**Максимальный доход для каждого из решений**

в фунтах стерлингов

Количество пирожных, закупаемых в день	Максимальный доход в день
3	
4	

*2) Оптимизация математического ожидания*

Наиболее распространенный способ использования вероятностей при принятии решений – это вычисление математического ожидания. Оно рассчитывается для каждого решения либо для доходов, либо для возможных потерь.

Выбирается решение либо наибольшим ожидаемым доходом, либо с наименьшими возможными потерями.

## а) максимизация ожидаемого дохода

Максимизируем ожидаемый доход для решений, определяемый по формуле

$$E = \sum_{i=1}^n [(p_i \times e_i)] E = \sum_{i=1}^n [(p_i \times e_i)] \quad , \quad (23)$$

где  $p_i$  – вероятность  $i$ -ого исхода;

$e_i$  – доход по  $i$ -ому исходу.

В примере с «Cake Box» ожидаемый доход в случае, если решено закупать пять пирожных в начале каждого дня, равен:

$$E = (0,1 \times (-1,0)) + (0,2 \times 0,0) + (0,3 \times 1,0) + (0,3 \times 2,0) + (0,1 \times 3,0) = 1,1 \text{ ф. ст. (в день).}$$

При большем временном промежутке это означает, что при закупке пяти пирожных в день *средняя* прибыль составит 1,1 ф. ст. в день.

Дополним таблицу прибылей фирмы «Cake Box» (табл. 7) вероятностями из табл. 6.

Получим табл. 16.

Таблица 16

**Вероятности прибылей**

в фунтах стерлингов

Возможные исходы: днев- ной спрос на пирожные	Количество пирожных, закупаемых в день (возможные решения)					Вероят- ность
	1	2	3	4	5	
1						
2						
3						
4						
5						

Далее необходимо заполнить таблицу ожидаемых прибылей для каждого решения (табл. 17), умножая каждое возможное значение прибыли на соответствующую ему вероятность.

Таблица 17

**Ожидаемая прибыль с учетом вероятностей**

в фунтах стерлингов

№ п/п	Возможные исходы: дневной спрос на пирожные	Количество пирожных, закупаемых в день (возможные решения)				
		1	2	3	4	5
1	1					
2	2					
3	3					
4	4					
5	5					
6	Ожидаемый доход в день всего (сумма стр. 1–5)					

Далее необходимо выбрать максимальное значение ожидаемого дохода и соответствующее ему число закупаемых пирожных.

б) минимизация ожидаемых возможных потерь.



В данном случае производится та же последовательность действий, только с использованием таблицы возможных потерь и вероятности каждого из исходов. Выбирается решение, ведущее к наименьшим ожидаемым возможным потерям, вместо максимума ожидаемых доходов.

По результатам анализа заполняются табл. 18–19.

Таблица 18

### Вероятности потерь

в фунтах стерлингов

Возможные исходы: дневной спрос на пирожные	Количество пирожных, закупаемых в день (возможные решения)					Вероятность
	1	2	3	4	5	
1						
2						
3						
4						
5						

Таблица 19

### Ожидаемые возможные потери с учетом вероятностей

в фунтах стерлингов

№ п/п	Возможные исходы: дневной спрос на пирожные	Количество пирожных, закупаемых в день (возможные решения)				
		1	2	3	4	5
1	1					
2	2					
3	3					
4	4					
5	5					
6	Ожидаемый доход в день всего (сумма стр. 1–5)					

Далее необходимо выбрать минимальное значение ожидаемых возможных потерь и соответствующее ему количество закупаемых пирожных [на основе 27, с. 83–89].

## *II. Практическое задание «Организационные коммуникации»*

### *1. Вопросы для обсуждения*

1. Согласны ли вы с утверждением, что с каждым годом объем циркулирующей информации многократно увеличивается и создает затруднения в коммуникациях из-за перегрузки каналов коммуникаций?

2. Как вы опишете перспективы коммуникаций с развитием современных информационных технологий?

3. Возможно ли выявить неформальную коммуникацию и управлять ею?

4. Как невербальные коммуникации могут содействовать эффективности вербального общения?

5. Почему система менеджмента должна поддерживать коммуникацию [23, с. 188]?

### *Конкретные ситуации*

#### *Ситуация 1. Простое исполнение работы*

Ирина Сергеевна Колесникова работает под руководством одного и того же начальника уже 11 лет. Однажды ее давняя подруга за чаем спросила, насколько ей хорошо работать со своим начальником? Прозвучал приблизительно такой ответ: «Вообще-то, ничего. Он мне не досажает. Я делаю свою работу». Тогда подруга поинтересовалась: «Но ты же работаешь на одном месте 11 лет. Как ты работаешь? Тебя когда-нибудь повысят? Пожалуйста, не обижайся, но мне совершенно непонятно, какое отношение имеет то, что ты делаешь, к работе фирмы».

Ирина Сергеевна задумалась: «Я действительно не знаю, хорошо ли я работаю... Мой начальник никогда со мной об этом не говорит. Правда, я всегда считала, что отсутствие новостей — уже хорошая новость. Что касается содержания и важности моей работы, то при приеме на фирму мне что-то не очень внятно пояснили, и больше об этом речи не было. Мы с руководителем не особенно общаемся».

#### *Вопросы для обсуждения ситуации*

1. Какие цели и условия эффективности коммуникаций между руководителем и подчиненным отсутствуют?

2. Как можно определить уровень вертикальных коммуникаций?

3. Существуют ли возможности для восходящих коммуникаций в данной ситуации?

4. Каким образом можно более эффективно построить обратную связь?

#### *Ситуация 2. Плохие тормоза*

В крупной частной таксомоторной компании начальник технической службы ввел программу профилактического предупреждения поломок автомобилей. В основе программы был пункт обязательного заполнения каждым водителем специального отчета, если он считает, что

возможна неполадка. Однако водители этого просто не делали, часто машины выезжали из гаража с серьезными неполадками технического характера, хотя предыдущий водитель знал о них, но не считал нужным сообщать. Вызов аварийной бригады не только очень дорого обходится компании, но и отражается на доходах самих водителей, доставляет неудобства клиентам, может создать угрозу здоровью и жизни людей. Многочисленные устные предупреждения результата не давали.

Тогда начальником была использована другая тактика. На каждый рапорт о технической неполадке он письменно сообщал, какая неисправность обнаружена и что конкретно было сделано бригадой технического обслуживания и ремонта для ее устранения, и благодарил за рапорт и ценную информацию. В течение месяца количество отчетов водителей возросло вдвое и соответственно сократилось количество вызовов ремонтных бригад на маршруты.

#### *Вопросы для обсуждения ситуации*

1. Чем объяснить успех письменных ответов начальника на поданные рапорты в соответствии с теорией коммуникаций?
2. Каким может быть нисходящий процесс коммуникации в данной ситуации?
3. Каким может быть восходящий процесс коммуникации в данной ситуации?
4. Каковы способы активизации и повышения эффективности внутриорганизационных формальных коммуникаций? Обобщите их [23, с. 190–191].

#### *Ситуация 3. Вертикальные коммуникации*

Принято считать, что американская модель менеджмента характеризуется ярко выраженным индивидуализмом. По отношению к человеку для многих американских менеджеров свойственен подход как к рабочей силе. Традиционные взаимоотношения менеджера (М) с подчиненным (П) схематично выглядят следующим образом (рис. 3):

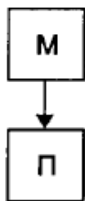


Рис. 3. Традиционные отношения менеджера с подчиненным

Такие отношения в коммуникативном аспекте отражают жесткую вертикаль, когда подчиненный подавляется властью, ему навязывается жесткий стиль взаимоотношений – однонаправленный. Однако среди современных американских менеджеров наиболее популярными становятся новые схемы отношений с подчиненными (рис. 4):



Рис. 4. Современная модель взаимоотношений менеджера с подчиненными

В таком варианте построения отношений менеджер выступает в роли коллеги подчиненного. Он предпочитает деловые, человеческие отношения с сотрудниками.

*Вопросы для обсуждения ситуации*

1. Каковы причины трансформации вертикальных коммуникаций?
2. Какая схема более эффективна в деловом отношении?
3. Будет ли утрачен авторитет менеджера при использовании новой схемы взаимоотношений?
4. Возможно ли совмещение требовательности, ответственности с добрыми отношениями с подчиненными [23, с. 198]?

## **Тема 15. ИНФОРМАЦИОННЫЙ ПОДХОД К ОРГАНИЗАЦИИ**

*Контрольные вопросы*

1. Дайте определение информационной системы.
2. Рассмотрите аспекты влияния информационных систем.
3. Перечислите и охарактеризуйте известные вам типы информационных потоков.
4. Назовите этапы построения системы информационного обеспечения организации.
5. Какие вы знаете типы информационных систем? Охарактеризуйте их.
6. Рассмотрите информационные системы как инструмент реализации бизнес-стратегии.
7. Назовите и охарактеризуйте основные концепции стратегических решений в области информационных технологий.
8. Что собой представляет интеграционный подход?

9. Назовите и охарактеризуйте существующие виды интеграции.
10. Перечислите основные положения интеграционного подхода.
11. Какие преимущества обеспечивает использование Интернет-технологий?
12. Перечислите и охарактеризуйте международные бизнес-модели, используемые в электронном бизнесе.

*Задание «Модель «черного ящика»*

1) Описать проблему множественности вариантов модели «черного ящика» для одной и той же системы на примерах знакомых вам систем: радиоприемника, автомобиля, компьютера, столовой, университета и пр. (можете продолжить список). Перечислить при этом нежелательные входы и выходы. Установить, как можно устранить недостатки системы (нежелательные связи со средой). Описание представить в табличной форме.

2) Изобразить графическими средствами модели состава систем, представленные в задании 1. Обосновать, какие составляющие системы в этих моделях рассматриваются в качестве элементов, а какие – в качестве подсистем [25, с. 5].

*Методические указания*

*Модель «черного ящика».* Всякая система – это нечто цельное и выделенное из окружающей среды. Система и среда взаимодействуют между собой. В системологии используются представления о входах и выходах системы. *Вход системы* – это воздействие, на систему со стороны внешней среды, а *выход* – это воздействие, оказываемое системой на окружающую среду. Такое представление о системе называется моделью «черного ящика» (рис. 5).



Модель "черного ящика"

Рис. 5. Модель «черного ящика»

Систему, входящую в состав какой-то другой, более крупной системы, называют *подсистемой*.

Модель «черного ящика» используется в тех случаях, когда внутреннее устройство системы недоступно или не представляет интереса, но важно описать ее внешние взаимодействия.

Например, в любой инструкции по использованию бытовой техники (телевизор, магнитофон, стиральная машина и пр.) дается описание работы с ней на уровне входов и выходов: как включить, как регулировать работу, что получим на выходе. Такого представления может быть вполне достаточно для пользователя данной техникой, но не достаточно для специалиста по ее ремонту.

Модель «черного ящика» отражает лишь взаимодействие системы с окружающей средой. Такой подход к сложным системам был введен в кибернетике. Казалось бы, это простейшая модель, которая не углубляется во внутреннее устройство системы. Однако и внешние взаимодействия реальной системы оказываются бесконечно сложными. Поэтому модель «черного ящика», как и любая другая, строится в соответствии с целью моделирования, учитывая лишь те входы и выходы системы, которые существенны с точки зрения цели моделирования, назначения создаваемой модели.

Если описать компьютер как «черный ящик», учитывая только его информационное взаимодействие с внешней средой, то модель получится следующей (рис. 6):

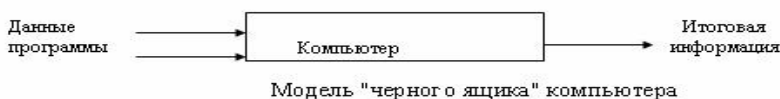


Рис. 6. Модель «черного ящика» компьютера

Если, кроме информационного, учитывать еще и физическое взаимодействие компьютера с внешней средой, то на входе надо добавить: «электропитание», «температурное воздействие», «вибрационное воздействие». На выходе: «излучение экрана», «шум вентилятора», «нагрев от монитора». В таком расширенном списке входов и выходов следует выделить основные параметры и побочные. Основные – это те, которые связаны с главной функцией системы: работа с информацией. Среди побочных можно выделить необходимые (электропитание) и нежелательные (излучение экрана, шум вентилятора).

Модель можно расширить, добавив в нее экономические параметры, связанные с финансовыми расходами на входе (исходная цена, оплата электроэнергии, оплата за пользование Интернетом) и возможными доходами на выходе, если компьютер является рабочим инструментом, в результате использования которого человек зарабатывает деньги [26].

## Тема 16. ПОВЕДЕНЧЕСКИЙ ПОДХОД

### *Контрольные вопросы*

1. Дайте определение управления человеческими ресурсами?
2. Что собой представляет руководство, и в чем состоят его основные принципы?
3. Какие требования предъявляются к руководителю?
4. Назовите существующие ситуационные подходы к управлению.
5. Что собой представляет группа?
6. Назовите фазы развития группы.
7. Какие существуют причины межгрупповых конфликтов?
8. Перечислите возможные действия по преодолению конфликтных ситуаций.
9. Дайте определение доверия.
10. Какие существуют уровни доверия?

### *1. Теории мотивации и их использование в целях реализации поведенческого подхода к организации*

#### *Задание 1*

#### *Конкретная ситуация «Мотивирование работников мясокомбината»*

Когда три года назад Петр Романович стал директором и основным совладельцем приватизированного предприятия «Подмосковный мяскокомбинат», оно находилось в хорошем финансовом положении. Комбинат продавал свою продукцию во все близлежащие области и регионы, а объем этих продаж рос на 20% в год. Люди покупали продукцию комбината за ее качество. Однако Романов вскоре заметил, что работники комбината не уделяют достаточно внимания уровню выполнения своей работы. Они делали крупные ошибки: путали, например, упаковку и наклейки для разных образцов продукции; добавляли в исходную продукцию не те добавки; плохо перемешивали состав колбас сосисок. Были случаи, когда работники неумышленно портили готовую продукцию средствами для чистки рабочих мест. В общем, люди делали в течение восьми часов только то, что им было сказано, а затем шли домой.

Для того чтобы повысить мотивированность и обязательства работников комбината, Романов и другие руководители предприятия решили ввести в управление систему участия работников в предприятии решений. Для начала они доверили работникам проверку качества продукции. В результате не высшее руководство определяло «вкус» продукции, а сами работники делали это на своих участках. Такое положение дел вскоре побудило последних к производству продукции более высокого качества. Работников стало интересовать, во сколько их продукция обходится предприятию и что думают покупатели о различных сортах мясных и колбасных изделий.

Одна из бригад даже разработала технологию внедрения на своем участке специальной пластиковой вакуумной упаковки для скоропортящейся продукции. Для этого членам бригады пришлось собрать необ-

ходимую информацию, сформулировать проблему, установить рабочие контакты с поставщиками и другими работниками на мясокомбинате, а также провести обследование универсамов и мясных киосков, чтобы узнать о том, как сделать упаковку лучше. Бригада взяла на себя ответственность за определение качества, а впоследствии и за улучшение в производственном процессе. В итоге все это привело к тому, что среди работников стали появляться жалобы на тех, чей уровень выполнения работы был низким и чье безразличие мешало улучшению работы. Позже жалобы стали распространяться и на руководящий состав и сопровождалось требованиями их переподготовки или увольнения. Было решено, что вместо увольнения они пройдут переподготовку прямо на предприятии с участием всех заинтересованных сторон.

Романов, другие высшие руководители предприятия и представители рабочих разработали новую систему оплаты, названную «разделенное участие в результатах работы мясокомбината». В рамках этой системы фиксированный процент «доналоговой» прибыли делился каждые шесть месяцев между всеми работниками предприятия. Индивидуальное участие в разделенной прибыли основывалось на результатах оценки уровня выполнения работы каждым из участников этого процесса. Сама система оценки была разработана и проводилась в жизнь группой работников мясокомбината, представлявших его отдельные подразделения. Так, работники предприятия оценивались: по их вкладу в групповую работу; по тому, как они коммуницируют с членами группы; по их отношению к групповой работе как таковой; по дисциплине посещения работы и по соблюдению техники безопасности.

Кроме того, группы или бригады были ответственны за отбор, подготовку и оценку своих работников, а если это было необходимо, то и за увольнение своих коллег по работе. Они так же принимали решение по графику работы, требуемому бюджету; измерению качества и обновлению оборудования. Многое, что раньше являлось работой руководителя группы на таком предприятии, теперь стало частью работы каждого члена группы.

Петр Романович считал, что успех его бизнеса определенлся следующим:

1. Люди хотят быть значимыми. И если это не реализуется, причина – в руководстве.
2. Люди выполняют работу на том уровне, который соответствует их ожиданиям. Если говорить, что вы от них ожидаете, то можно влиять на уровень выполнения ими своей работы и таким образом мотивировать их.
3. Сами ожидания работников определяются целями, которые они перед собой ставят, и системой вознаграждения.
4. Любые действия руководства и менеджеров предприятия в значительной мере влияют на формирование у работников ожидания.
5. Любой работник способен научиться выполнению многих новых разнообразных задач в рамках своей работы.
6. Результаты деятельности предприятия показывают, кто я такой и что представляет моя работа. Моя работа заключается в создании условий,



при которых наивысший уровень выполнения работы каждым служит как его индивидуальным интересам, так и интересам предприятия в целом.

*Вопросы к конкретной ситуации*

1. Каким образом и в какой степени мотивационная политика Романова удовлетворяет потребности из иерархии Маслоу?
2. Объясните успех политики использования мотивационной теории ожидания.
3. Желали бы вы работать на подмосковном мясокомбинате?
4. Концентрировал ли Романов внимание на факторах «здоровья» или на мотивационных факторах Гейцберга в своей программе мотивации?
5. Охарактеризуйте существующую на мясокомбинате систему вознаграждения.
6. Возможен ли успех подобной мотивационной программы на предприятиях других отраслей, в том числе отраслей нематериального производства?

*Задание 2*

*Практикующие упражнение «Основы мотивации»*

Назовите по пять наиболее важных, по вашему мнению, мотиваторов для следующих лиц:

- вас лично на учебе (в университете);
- квалифицированного рабочего;
- служащего в офисе;
- профессионала (врача, юриста, преподавателя);
- неквалифицированного работника.

Примечание: Сначала в течение 10–15 мин проделайте данное упражнение индивидуально, а затем в течение 20–30 мин обсудите в группе и достигните консенсуса. В аудитории с преподавателем в течение 15–20 мин обсудите и сформулируйте общую позицию по данному упражнению.

*Задание 3 «Лист желаний»*

Заполните таблицу, обеспечив логику в объяснении ваших желаний и потребностей [6, с. 109–113].

**Лист желаний**

Вещи, которые вам хочется получить в жизни	Какую потребность (потребности) данное желание может удовлетворить?	Какая мотивационная теория лучше объясняет выбранные вами потребности?
Лист А – краткосрочные желания		
Лист В – долгосрочные желания		

## *II. Групповая динамика, лидерство и руководство*

### *Ситуация 1. Жилищный вопрос*

Владимир Петрович находился на посту мэра четыре года. Он неплохо оценивает результаты своей работы, но не доволен тем, как решался жилищный вопрос. До сих пор он ничего не предпринимал по этому поводу и уверен, что ничего не следует обсуждать до выборов. Однако мнения избирателей по решению жилищного вопроса явно разделились поровну, и Владимир Петрович потеряет существенное число голосов, независимо от того, чью сторону примет. Давление с обеих сторон усиливается, он должен что-то предпринять. Он нашел решение: сформировал целевую группу для изучения проблемы и подготовки рекомендаций.

Необходимо было найти подходящих людей, чтобы закончить работу до выборов. Владимир Петрович выбирал членов группы из общественности. В нее вошли все – от специалистов с докторской степенью в области городского планирования до риэлторов, от представителей местного попечительского совета до лидеров национальных меньшинств. Нужно было, чтобы выбранные люди имели различные мнения по жилищному вопросу.

#### *Вопросы для обсуждения ситуации*

1. По-вашему мнению, сработает ли стратегия Владимира Петровича относительно принятия решения по жилищному вопросу до выборов мэра? Обоснуйте свой ответ.

2. Как вы считаете, успешной ли будет деятельность данной целевой группы?

3. Характерно ли для данной целевой группы, на ваш взгляд, возникновение группового конформизма? [6, с. 215]

### *Ситуация 2. Большой эксперимент с «Сатурном»*

Производство автомобиля «Сатурн» является наиболее эффективным экспериментом по внедрению самоуправляемых команд в США. Компания «General Motors» учредила автономное подразделение «Сатурн» для создания нового автомобиля. При этом ставились следующие задачи:

1) сконструировать машину, которая была бы конкурентоспособна как на внутреннем, так и на внешнем рынке;

2) вовлечь работников в ее разработку и предоставить им полномочия для принятия решения.

Команда (8–15 человек) брала на себя ответственность за подбор членов, график производства, качество, работу с персоналом, составление и исполнение бюджета, техническое обслуживание оборудования, работу с поставщиками и потребителями, структуру команды, обучение персонала. Перед началом выпуска автомобиля был проведен тренинг для участников проекта, который включал вопросы: межличностного общения, разрешения конфликтов, сущности проекта, назначения самоуправляемых команд.

Особенностью проекта «Сатурн» были форма оплаты труда работников и участие рядовых рабочих в процессе принятия решений.

Сущность новой системы оплаты труда была связана с планом 5%-ного риска и вознаграждения. Это означало, что работники будут получать только 95% зарплаты, а остальные 5% они начнут получать, когда каждый работник добьется определенной производительности и качества.

Процесс создания самоуправляемых команд потребовал изменений в традиционной организационной структуре. Основу новой структуры составляли самоуправляемые команды, в каждой из которых избирался лидер (координатор). Все образованные команды объединялись в три подразделения (трансмиссия, кузов и ходовая часть). Во главе каждого подразделения находились советники, которые образовывали комитет производственных соратников. В состав этого комитета входили также представители профсоюза и менеджмента. Во главе структуры корпорации стояла организация, занятая долгосрочным планированием и разработкой политики корпорации.

С тех пор как были представлены первые автомобили «Сатурн», компания значительно увеличила производственную мощность, чтобы удовлетворить спрос на свою продукцию. Несмотря на то, что данный проект был успешным, существуют до сих пор организационные проблемы. Во-первых, вновь нанимаемые рабочие недостаточно преданы философии самоуправляемых команд. Во-вторых, в погоне за производительностью рабочее время увеличилось до 50 часов в неделю, поэтому люди работают в состоянии стресса. В-третьих, растет недоверие к профсоюзу из-за его тесной связи с руководством автономного подразделения «Сатурна». В-четвертых, растет число недовольных тем, что членов профсоюза назначают на ключевые посты в сфере производства, которые раньше занимали члены самоуправляемых команд. В-пятых, в связи с большими затратами на обучение тренинги были сокращены с 700 до 175 час.

Однако, несмотря на недостатки, эксперимент по созданию подразделения «Сатурн» в целом удался, при этом прошла проверку сама идея самоуправляемых команд.

#### *Вопросы для обсуждения ситуации*

1. В чем состоит отличие самоуправляемых команд от традиционных формальных и неформальных групп?
2. Как повлияло создание самоуправляемых команд на традиционную структуру менеджмента?
3. Если бы вы были менеджером «Сатурна», чтобы вы порекомендовали для устранения недостатков данного проекта? Как вы выполняли бы эти рекомендации?

#### *Ситуация 3. Добрый по отношению к людям*

Джон только что закончил Колледж делового администрирования при штатном университете и начал работать в малом бизнесе, принадлежащем его семье, где занято 25 неквалифицированных работников.

В первую неделю работы отец вызвал Джона к себе и сказал: «Джон, я наблюдал за тем, как ты работаешь с людьми, на протяжении последних двух дней. Мне очень неприятно, но я должен тебе кое-что сказать. Ты слишком добрый по отношению к людям. Я знаю, тебя учили в университете всей этой ерунде о человеческих взаимоотношениях, но здесь все это не работает. Я помню, как мы в колледже обсуждали хоторнские исследования и насколько все были ими увлечены. Однако, поверь мне, существуют другие способы управления людьми, чем быть просто добрым по отношению к ним».

*Вопросы для обсуждения ситуации*

1. Как бы вы отреагировали на замечание отца, оказавшись на месте Джона?

2. Считаете ли вы, что отец Джона правильно понимает и интерпретирует хоторнские исследования?

3. Как бы вы объяснили своему отцу необходимость по-новому взглянуть на своих подчиненных [6, с. 216–219]?

*Ситуация 4. Когда начальника нет на месте*

Виктор начинал свою карьеру в отделе продаж большой компании. Он преуспевал на своей должности, поскольку быстро понял, что самое главное в его работе – трудолюбие. Чем больше покупателей ему удавалось посетить, тем больше товаров он продавал. Его успех напрямую определялся тем, насколько усердно он работал. Когда Виктор начал свое собственное дело, то столкнулся с проблемой нехватки времени. По мере расширения клиентуры его центра обслуживания компьютеров нагрузка на Виктора все более возрастала. Ему приходилось постоянно хвататься то за одно, то за другое. Не оставалось времени на то, чтобы планировать будущее. Рабочий день целиком уходил на возникающие проблемные ситуации. Его рабочий график был настолько перегружен, что не всегда находилось время даже на текущие дела. Он начинал сердиться на своих сотрудников, ему казалось, что они работают меньше его и их не интересует успех дела.

Через два года Виктор окончательно «вымотался» и решил взять месячный отпуск. Когда он вернулся, то обнаружил, что все идет как надо. Его сотрудники смогли спланировать большее число проектов, лучше организовать работу. Стало очевидно, что Виктор использовал неэффективный стиль руководства. Теперь он стал больше доверять своим сотрудникам и отказался от решения задач, с которыми могли справиться подчиненные. Он научился отказывать клиентам, требующим его участия в решении всех их проблем. У него освободилось много личного времени для работы над важными проектами. Он стал задумываться над перспективами развития своей компании и методами достижения поставленной цели.

*Вопросы для обсуждения ситуации*

1. Почему трудолюбие и усердие в работе Виктора-руководителя не привело к ожидаемым результатам?
2. Как изменилось поведение Виктора при изменении характера его работы? Дайте оценку его действиям.
3. К каким последствиям привел избранный Виктором стиль руководства?
4. Какие уроки может извлечь менеджер из личного опыта Виктора? Проанализируйте их [6, с. 221–222].

## **Тема 17. ВНЕШНЯЯ СРЕДА ОРГАНИЗАЦИИ**

### *Контрольные вопросы*

1. Дайте определение внешней среды организации.
2. Какие существуют уровни внешней среды?
3. Перечислите основания для формирования межорганизационных отношений.
4. Назовите приемы, используемые для установления межорганизационных отношений.
5. Какие существуют стили взаимодействия организации с внешней средой?
6. Что включает анализ непосредственного окружения организации?
7. Что собой представляет стратегическое управление?
8. Рассмотрите существующие подходы к стратегическому управлению.
9. Назовите недостатки стратегического управления.
10. Перечислите типы реакции на стратегические изменения, реализуемые в организации.

### *Задание 1*

Опишите внешнюю среду конкретного предприятия или организации любой сферы деятельности (промышленное предприятие, вуз, магазин, банк, школа и т.д.) с выделением факторов прямого и косвенного воздействия. Заполните табл. 20. Приведите характеристику внешней среды (с точки зрения сложности, подвижности, неопределенности внешней среды) для анализируемого объекта. Проведите анализ поведения элементов системы при изменении факторов внутренней и внешней среды, при этом следует рассмотреть изменение не менее двух факторов внешней среды и не менее двух факторов внутренней среды организации, как «положительных», так и «отрицательных», но обязательно нужно исследовать их всестороннее влияние, когда «отрицательный фактор» становится положительным, и наоборот. При построении цепочек должны быть исследованы изменения всех элементов системы. Например, сокращение объемов производства на предприятиях при переходе к рыночным условиям вслед-

ствие неконкурентоспособности выпускаемой продукции привело, помимо ухудшения социально-экономических условий, к улучшению экологической ситуации в регионе [29, с. 106–107].

Таблица 20

### Характеристика внешней среды

Фактор внешней среды	Содержание фактора	Влияние на систему
Факторы внешней среды прямого воздействия		
1. Потребители	Перечень всех групп потребителей	Каким образом интересы каждой группы потребителей учитываются: ассортимент предлагаемых товаров (услуг), предоставление дополнительных услуг и т. д.
2. Конкуренция	Учесть товары-заменители, товары-аналоги, другие возможности удовлетворения потребности	Предоставление дополнительных услуг, придание товару уникальных свойств и т. д.
.....		
Факторы косвенного воздействия		
.....		

#### Задание 2. Ситуация «ОАО «Аэропорт Внуково»

Ознакомьтесь с особенностями деятельности ОАО «Аэропорт Внуково».

Аэропорт представляет собой сложную систему, реализующую разнообразные виды деятельности и взаимодействующую с большим количеством авиакомпаний.

«Внуково» – один из старейших аэропортов России, отпраздновавший в 2001 г. шестидесятилетие. В ведении аэропорта – обеспечение безопасности полетов по таким показателям, как досмотр багажа, загрузка самолетов, заправка топливом, содержание взлетно-посадочных полос, перрона, руководство маневрами самолетов в районе аэропорта. Существует орнитологическая служба. Эксплуатационное обслуживание воздушных судов – обязанность авиакомпаний. В аэропорте «Внуково» работает компания «Порт ВС», которая обеспечивает оперативно-техническое обслуживание всех типов авиалайнеров. «Внуково» обслуживает 58 авиакомпаний, воздушные суда летают во все страны СНГ,

Египет, Турцию, Кипр, Испанию. В числе самых крупных авиакомпаний, которые обслуживаются во «Внуково», – «Тюменьавиатранс», «Кавказские Минеральные Воды», «Карат» и т.д. До 1993 г. компания «Внуковские авиалинии», входившая в состав Внуковского производственного объединения, была крупнейшей в России (имела 56 воздушных судов). После приватизации эта авиакомпания отделилась, а сейчас ее нет вообще.

У «Внуково» сильные конкуренты: «Домодедово», «Шереметьево», которые реализуют активные инновационные стратегии. Авиакомпания «Сибирь» стала обслуживаться в аэропорту «Домодедово».

«Внуково» разработало концепцию развития аэропорта. Ведется реконструкция помещений, в частности залов для официальных делегаций и VIP-пассажиров, зала прилета (в целях сокращения времени на получение багажа). Реконструкция осуществляется за счет собственных средств. Но необходимо строительство нового международного терминала, чтобы пришли ведущие иностранные компании, которые будут работать по регулярному расписанию (а не чартерному, как сейчас). Установление трапов-рукавов рассматривается только в перспективе, так как они очень дороги и занимают много места на перроне. В аэропорту существует учебно-тренировочный центр летного состава, где имеется отличная учебная база, тренажеры, высококвалифицированные преподаватели. Школа стюардесс закрыта. Во «Внуково» работает пять цехов бортового питания, которые конкурируют, обслуживая авиакомпании на равных условиях.

Многие проблемы у аэропорта возникали из-за аренды земли. В течение восьми лет он получал право на аренду земли сроком на один год, и ежегодно приходилось договор продлевать. Только в 2001 г. земля была предоставлена в долгосрочную аренду.

Проблемы существуют и с микрорайонами Москвы Теплый стан и Новое Переделкино: их жители серьезно страдают от шума.

*Ответьте на следующие вопросы.*

1. Опишите структуру аэропорта «Внуково», выделив наиболее значимые сферы деятельности. К какому типу подразделений относятся выявленные элементы структуры?

2. Укажите факторы внешней среды, оказывающие наибольшее воздействие на систему.

3. Какие факторы внешней и внутренней среды могут, с вашей точки зрения, привести к изменению структуры, если учитывать то, что аэропорт должен соответствовать международным требованиям и стандартам [29, с. 107–108]?

*Задание 3*

Групповое выполнение *практического задания*. Тема: анализ факторов внешней среды организации. Суть задания: проанализировать действие указанных факторов внешней среды на организацию; определить конкретный набор факторов, оценить степень сложности, динамичности и неопределенности ВС по факторам. Заполнить табл. 21.

Таблица 21

**Факторы внешней среды**

в баллах

Группа факторов	Факторы и их влияние	Степень (1...10)		
		сложности	подвижности	неопределенности
Деловая среда				
Потребители				
Партнеры				
Регуляторы				
Конкуренты				
Общая среда (одна из групп: Экономика, Социум, Культура, Политика, Законы)				
Глобальная среда (одна из групп: Технологии, Международная среда)				

*Варианты организаций:*

- 1) рекламное агентство (специализируется на рекламе в СМИ);
- 2) учебное заведение (негосударственное, высшее);
- 3) автосервис (специализация на импортных машинах среднего класса);
- 4) турфирма (специализация на въездном туризме);
- 5) супермаркет;
- 6) банк (средний, «корпоративный»);
- 7) web-студия (специализация на корпоративных сайтах);
- 8) пивоварня;
- 9) фирма по производству и установке окон;
- 10) бар-ресторан [18, с. 20].



## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Деятельность современного менеджера представляет собой непрерывное воздействие на организацию, представляющую собой сложную систему, функционирование которой осуществляется не стихийно, а подчинено определенным законам. Знание этих законов позволяет управлять организацией максимально эффективно, что обуславливает актуальность курса. Изучение этих законов, формирование представлений о составе элементов организации, их взаимодействии, о характере изменений, происходящих в организации, специфика взаимоотношений индивида и организации – вот далеко не полный перечень вопросов, изучаемых в рамках дисциплины «Теория организации» и, соответственно, тем практических занятий, вынесенных в практикум.

Необходимым условием успешного управления организацией является также знание основ проектирования организационных систем, а также представление о современных типах организаций. Практикум содержит вопросы и задания, позволяющие закрепить знания по данным темам.

Представленный в практикуме материал структурирован по семнадцати основным темам курса и обеспечивает:

- знание основных этапов эволюции управленческой мысли;
- способность проектировать организационную структуру, осуществлять распределение полномочий и ответственности на основе их делегирования;
- способность оценивать условия и последствия принимаемых организационно-управленческих решений;
- умение проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры.

Включаемые в практикум контрольные вопросы обеспечивают закрепление теоретических знаний по основным темам курса. Практические задания имеют направленность на закрепление знаний в области места теории организации в системе научных знаний, развития организационно-управленческой мысли в России и за рубежом; обеспечивают формирование практических навыков проектирования организационных систем, использования основных подходов к изучению организации: системного, ситуационного, функционального, поведенческого, информационного.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Андреев, М.Д. Коэволюционная концепция в экологизации образования как фактор социальной стабильности в обществе [Электронный ресурс] / М.Д. Андреев // Международный журнал экспериментального образования. – 2010. – №2. – Режим доступа: [http://www.rae.ru/meo/?section=content&op=show\\_article&article\\_id=421](http://www.rae.ru/meo/?section=content&op=show_article&article_id=421).

2. Арутюнова, Л.М. Теория организации: учебное пособие [Электронный ресурс] / Л.М. Арутюнова, Е. В. Пирогова. – ИПК «Венец»: официал. сайт. – Режим доступа: <http://venec.ulstu.ru/lib/disk/2007/Arutjunova.pdf>.

3. Баринов, В.А. Организационное проектирование: учебник [Электронный ресурс] / В.А. Баринов. – Урало-Сибирский Институт Бизнеса: официал. сайт. – Режим доступа: [http://ursib.com/files/USIB/download/barinov\\_organiz\\_proekt.pdf](http://ursib.com/files/USIB/download/barinov_organiz_proekt.pdf).

4. Верховская, М.В. Эффективность капитальных вложений и инвестиционных проектов. Безубыточность работы предприятия [Электронный ресурс] / М.В. Верховская, Е. В. Михальченко. – Национальный исследовательский Томский политехнический университет: официал. сайт. – Режим доступа: <http://portal.tpu.ru/SHARED/v/VMV/learn/management/Tab1/Investic.doc>.

5. Виханский, О.С. Менеджмент: учебник [Электронный ресурс] / О.С. Виханский, А.И. Наумов. Факультет промышленной технологии лекарств Санкт-Петербургской Государственной Химико-Фармацевтической Академии: сайт. – Режим доступа: [http://www.fptl.ru/files/management/vihanskij\\_menedjment.pdf](http://www.fptl.ru/files/management/vihanskij_menedjment.pdf).

6. Виханский, О.С. Практикум по курсу «Менеджмент» [Электронный ресурс] / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – FileSkachat.com: сайт. – Режим доступа: [http://fileskachat.com/download/11456\\_82fb75\\_e8290a7d8875a65c7a685c4b92.html](http://fileskachat.com/download/11456_82fb75_e8290a7d8875a65c7a685c4b92.html).

7. Гладченко, А. [Электронный ресурс] Hewlett-Packard: они положили начало Кремниевой долине / А. Гладченко. – BizTimes: сайт. – Режим доступа: <http://www.biztimes.ru/index.php?artid=572>.

8. Иванова, Т.Ю. Теория организации: учебник / Т.Ю. Иванова. – М.: КноРус, 2012. – 427 с.

. Иванычева, Т.А. Теория организации: рабочая учебная программа / Т.А. Иванычева. – Тюмень: Изд-во ГАОУ ВПО ТО «ТГАМЭУП», 2012. – 69 с.

10 Ильясова, Т.В. Синергетика и культурология [Электронный ресурс] / Т.В. Ильясова. – Оренбургский государственный педагогический

университет: официал. сайт. – Режим доступа: [http://www.ospu.ru/data/ilyasova\\_lect.pdf](http://www.ospu.ru/data/ilyasova_lect.pdf).

11. Истомин, Е.П. Теория организации: системный подход. Учебник [Электронный ресурс] / Е.П. Истомин, Соколов А.Г. FileSkachat.com: сайт. – Режим доступа: [http://fileskachat.com/download/25158\\_e114981832533d39dfaf3e4c18cd1e1f.html](http://fileskachat.com/download/25158_e114981832533d39dfaf3e4c18cd1e1f.html).

12. Крайнева, Р.К. Теория организации: рабочая учебная программа / Р.К. Крайнева. – Тольятти: изд-во Поволжского государственного университета сервиса, 2012. – 21 с.

13. Лапыгин, Ю.Н. Теория организации: учебное пособие [Электронный ресурс] / Ю.Н. Лапыгин. – Biznesbooks.com – Бесплатная библиотека книг о бизнесе. – Режим доступа: <https://yadi.sk/i/WRu9SaJRUioSD>.

14. Манаков, Л.Ф. Современная теория организации: учеб. пособие [Электронный ресурс] / Л.Ф. Манаков, О.В. Бочарникова. – Административно-Управленческий Портал: официал. сайт. – Режим доступа: <http://www.aup.ru/files/m1044/m1044.pdf>.

15. Мильнер, Б.З. Теория организации: учебник / Б.З. Мильнер. – 8-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 848 с.

16. Миретин, А.В. Теория организации: практикум [Электронный ресурс] / А.В. Миретин. – Файловый архив Нижегородского государственного архитектурно-строительного университета. – Режим доступа: [http://213.177.103.122:4444/Бакалавриат. Учебные материалы/Менеджмент/ Теория организации \(практикум\)Миретин.doc](http://213.177.103.122:4444/Бакалавриат. Учебные материалы/Менеджмент/ Теория организации (практикум)Миретин.doc).

17. Олянич, Д.В. Теория организации: учебник [Электронный ресурс] / Д.В. Олянич и др. – ЮФУ «Менеджмент организации»: сайт. – Режим доступа: [http://sfu-management.ucoz.com/\\_ld/0/49\\_\\_\\_.pdf](http://sfu-management.ucoz.com/_ld/0/49___.pdf).

18. Орчаков, О.А. Теория организации: учебно-методические материалы [Электронный ресурс] / О.А. Орчаков. Московский Университет имени С.Ю. Витте (МИЭМП): официал. сайт. – Режим доступа: [https://www.muiv.ru/studentu/kafedry/kafedra\\_menedzhment\\_i\\_marketing/metodicheskie\\_posobiya/teor\\_org.pdf](https://www.muiv.ru/studentu/kafedry/kafedra_menedzhment_i_marketing/metodicheskie_posobiya/teor_org.pdf).

19. Парахина, В.Н. Теория организации: учеб. пособие по специальности «Гос. и муницип. упр.» / В.Н. Парахина, Т.М. Федоренко. – 5-е изд., стер. – М.: КноРус, 2010. – 296 с.

20. Плотинский, М.Ю. Модели социальных процессов [Электронный ресурс] / М.Ю. Плотинский. – Правовая электронная библиотека: официал. сайт. – Режим доступа: [http://pravolib.com/sotsiologicheskie-issledovaniya\\_909/zadachi-uprajneniya-33318.html](http://pravolib.com/sotsiologicheskie-issledovaniya_909/zadachi-uprajneniya-33318.html).

21. Подопригора, М.Г. Организационное поведение: учебно-методическое пособие для студентов старших курсов и магистрантов

[Электронный ресурс] / М.Г. Подопригора // Административно-Управленческий Портал: официал. сайт. – Режим доступа: <http://www.aup.ru/books/m17/>.

22. Почебут, Л.Г. Организационная социальная психология [Электронный ресурс] / Л.Г. Почебут, В.А. Чикер // Психология: официал. сайт. – Режим доступа: <http://psuomania.info/raznoe/331.php>.

23. Практикум по теории управления: учебное пособие [Электронный ресурс] / под ред. Ю.В. Васильева, В.Н. Парахиной, Л.И. Ушвицкого. – 2-е изд., доп. – Электронная библиотека: сайт. – Режим доступа:

<http://95.154.104.206/Library/Учебники/Общепрофессиональные/МЕНЕДЖМЕНТ/ВАСИЛЬЕВА. ТЕОРИЯ УПРАВЛЕНИЯ.doc.pdf>.

24. Семакин, Г.И. Задачник-практикум по информатике. Ч. 1 / Г.И. Семакин, Е.К. Хеннер. – 3-е изд. – М.: Бином. Лаборатория знаний, 2011. – 310 с.

25. Семакин, Г.И. Информационные системы и модели. Элективный курс: практикум [Электронный ресурс] / Г.И. Семакин, Е.К. Хеннер. – Национальный исследовательский Томский политехнический университет: официал. сайт. – Режим доступа: [http://portal.tpu.ru/SHARED/s/SEROB/ucheberab3/Tabdists3/metuk\\_12.pdf](http://portal.tpu.ru/SHARED/s/SEROB/ucheberab3/Tabdists3/metuk_12.pdf).

26. Семакин, Г.И. Энциклопедия учителя информатики [Электронный ресурс] / Г.И. Семакин, Е.К. Хеннер // Информатика. – 2007. – №16 (543). – Режим доступа: <http://inf.1september.ru/?year=2007&num=14>.

27. Смирнов, Э.А. Теория организации: учеб. пособие / Э.А. Смирнов. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 248 с.

28. Стародубцева, О.А. Менеджмент: рабочая программа учебной дисциплины / О.А. Стародубцева. – Новосибирск: изд-во НГТУ, 2011. – 39 с.

29. Шеметов П.В. Теория организации: учеб. пособие. / П.В. Шеметов, С.В. Петухова. – 7-е изд., стер. – М.: Омега-Л, 2012. – 274 с.

30 Эволюция управленческих парадигм [Электронный ресурс] // «Академия»: официал. сайт. – Режим доступа: <http://academy35.ru/node/120315>.

31 Эддоус, М. Методы принятия решений [Электронный ресурс] / М. Эддоус, Р. Стэнсфилд. – Большая онлайн библиотека e-Reading: официал. сайт. – Режим доступа: <http://www.e-reading.link/book.php?book=135539>.

32. Яськов Е.Ф. Теория организации / Е.Ф. Яськов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2010. – 272 с.

## ПРИЛОЖЕНИЯ

### ПРИМЕРЫ СТРУКТУР УПРАВЛЕНИЯ

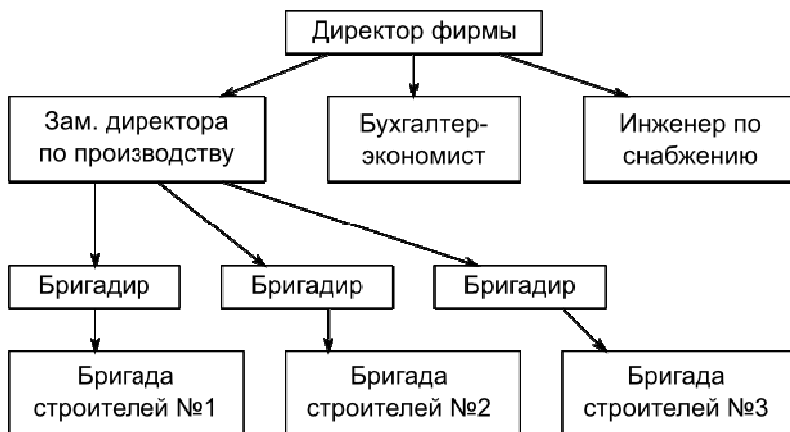


Рис. П1. Структура управления малой фирмой «Строитель»

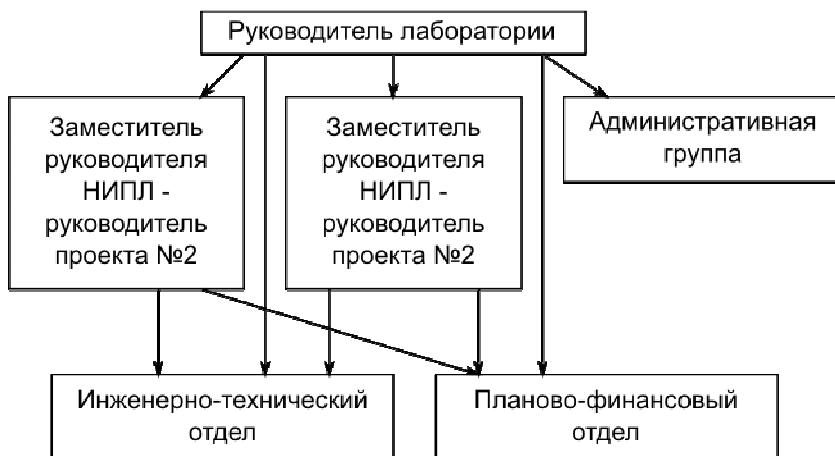


Рис. П2. Структура управления научно-исследовательской проектной лабораторией НИПЛ «Квант»

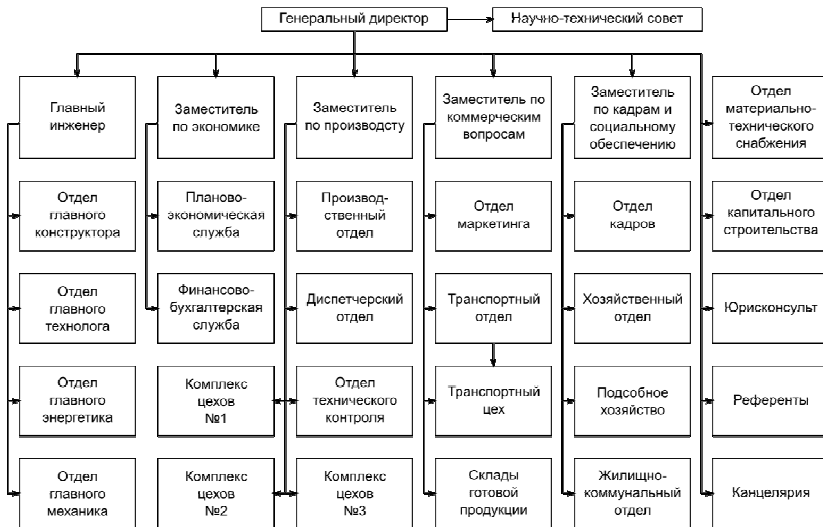


Рис. П3. Организационная структура производственного объединения автомобильного транспорта (АТП – автотранспортное предприятие)

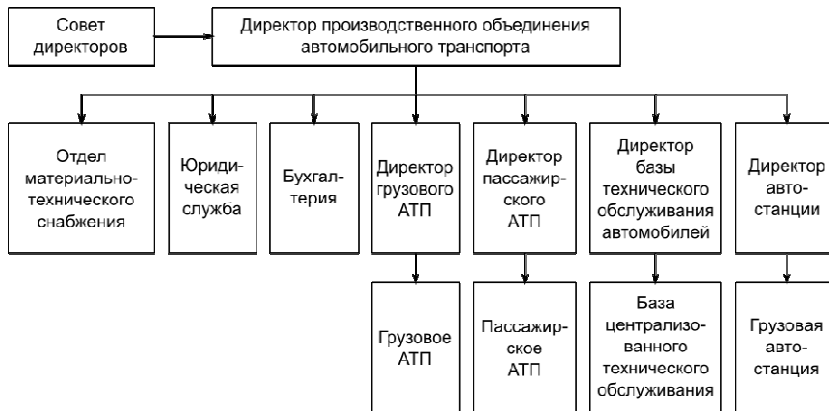


Рис. П4. Организационная структура инструментального завода

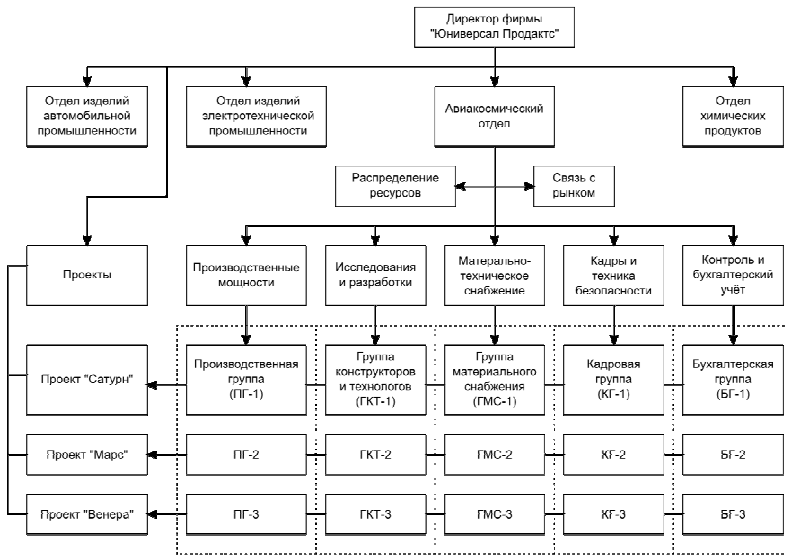


Рис. П5. Структура авиакосмического отделения фирмы «Юниверсал Продуктс» (контурные рамки обозначают объединение испытателей в одно технологически однородное подразделение)

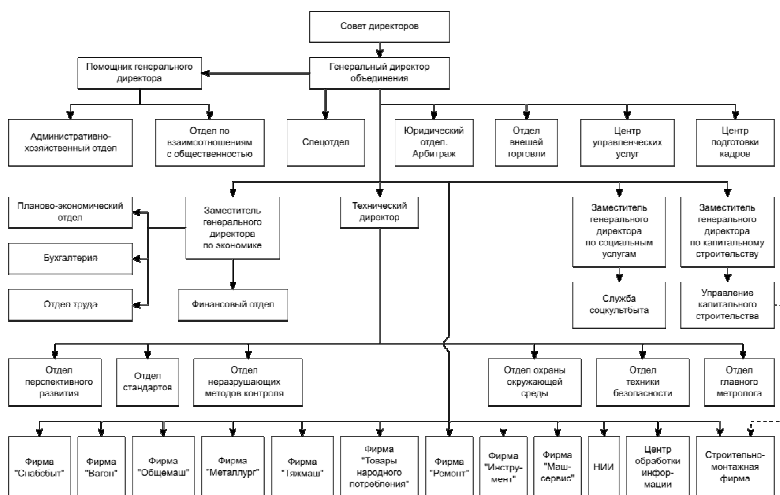


Рис. Пб. Структура управления объединением «Дормаш» (пунктирная стрелка обозначает функциональное подчинение)

Учебное издание

# **ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ**

Автор-составитель

**Недолужко** Ольга Вячеславовна

Подготовили к печати

Александрова Л.И., Портнова М.А.

Подписано в печать 13.02.15. Формат 60×84/16.  
Бумага писчая. Печать офсетная. Усл. печ. л. 3,5.  
Уч.-изд. л. 4,0. Тираж 100 экз. Заказ

---

Издательство Владивостокского государственного университета  
экономики и сервиса  
690014, Владивосток, ул. Гоголя, 41  
Отпечатано во множительном участке Издательства ВГУЭС  
690014, Владивосток, ул. Гоголя, 41