



РАНХиГС

РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ЗАПАДНЫЙ ФИЛИАЛ

Теория организации

лекция

<http://zf.ranepa.ru>

Калининград 2019

<https://duma39.ru>



РАНХиГС

РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ЗАПАДНЫЙ ФИЛИАЛ

Кафедра: Экономики и менеджмента

Профессор: к.э.н., Оргеева Марина Эдуардовна

Доцент: к.э.н., Чумаков Александр Сергеевич

Кабинет: №502

Сайт: <http://zf.ranepa.ru>

Адрес электронной почты: cha@zf.ranepa.ru



Материально-техническое и программное обеспечение ДИСЦИПЛИНЫ

<u>Перечень информационных технологий, программных продуктов, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине</u>	
1	Операционная система (MS Windows XP/Vista/7);
2	Пакет офисных программ (MicrosoftOffice или OpenOffice);
3	Антивирусная программа (NOD32, Dr.Web, Kaspersky и др.);
4	Программа для распознавания текста (FineReader или альтернативная);
5	Интернет-браузер (Internet Explorer, Opera, Mozilla Firefox, Google Chrome и др.);
6	Различные утилиты (Архиваторы, программы записи компакт-дисков, файловые менеджеры, программы просмотра изображений и др.);
7	<ul style="list-style-type: none">• Универсальная интернет-энциклопедия Wikipedia http://ru.wikipedia.org• ЭБС Лань http://e.lanbook.com• ЭБС IPRbooks http://www.iprbookshop.ru• ЭБС Юрайт http://www.biblio-online.ru• Сервис полнотекстового поиска по книгам http://books.google.ru/• Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU http://elibrary.ru• Федеральный образовательный портал «Российское образование» http://www.edu.ru



6.1. Основная литература

Авторы, составители	Название	Издательство, год	Кол. экз. в библиотеке	Наличие в ЭБС
П.В. Шеметов, С. В. Петухова, Е.П. Шеметова	Теория организации. Учебное пособие	М.: Омега-Л, 2012. — 288 с.		Режим доступа: http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1_id=5538

6.2. Дополнительная литература

Долгов, А.И.	Теория организации: учебное пособие	М.: ФЛИНТА, 2011. — 223 с.		Режим доступа: http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1_id=20187
--------------	--	----------------------------------	--	---

6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы

Баранников А.Ф	Теория организации. учебник.	М.: Юнити-Дана, 2012. -		
Дафт Р.Л.	Теория организации. учебник	М.: Юнити-Дана, 2012		
Руденко И.В.	Теория организации. учебно-методическое пособие.	Омск: Омский государственный университет, 2014		



Раздел 1. Сущность организации и законы ее функционирования

Тема 1.1 Организация как система.

1. Понятие, характеристика организаций
2. Виды организаций
3. Внутренние переменные организации
4. Внешняя среда организации
5. Социальная ответственность и этика организации
6. Руководитель в организации



РАНХиГС

РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ЗАПАДНЫЙ ФИЛИАЛ

Цель дисциплины «Теория организаций» - получение теоретических знаний и практических навыков организаторского мышления и умения строить сначала простые, а затем все более сложные системы и бизнес-процессы.

Задачи дисциплины:

- формирование мышления, основанного на анализе управленческих решений с позиции организационных отношений;
- овладение навыками разработки системных концепций, выявления скрытых резервов организации в области управления;
- совершенствование менеджмента компании на основе системного подхода, применение законов и принципов Теории организации.
- освоение передового опыта, накопленного в данной области знаний.

1. ПОНЯТИЕ И ХАРАКТЕРИСТИКА ОРГАНИЗАЦИИ

Наличие членов группы, которые намеренно работают вместе, чтобы достичь значимой для всех цели.

Наличие, по крайней мере, двух людей, которые считают себя частью группы

Требования, предъявляемые к организации

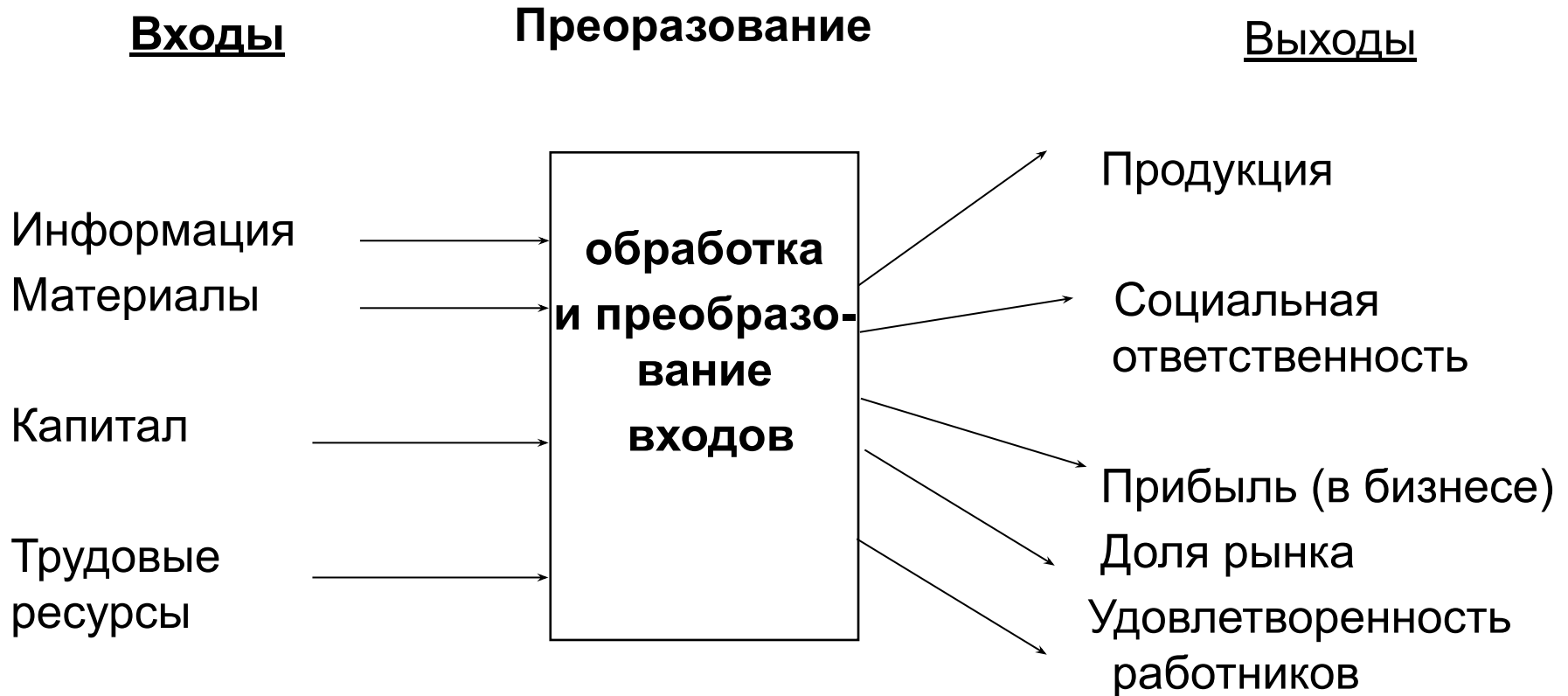
Наличие, по крайней мере, одной цели, которую принимают как общую все члены данной группы

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

С точки зрения системного подхода, организации являются **системами**:

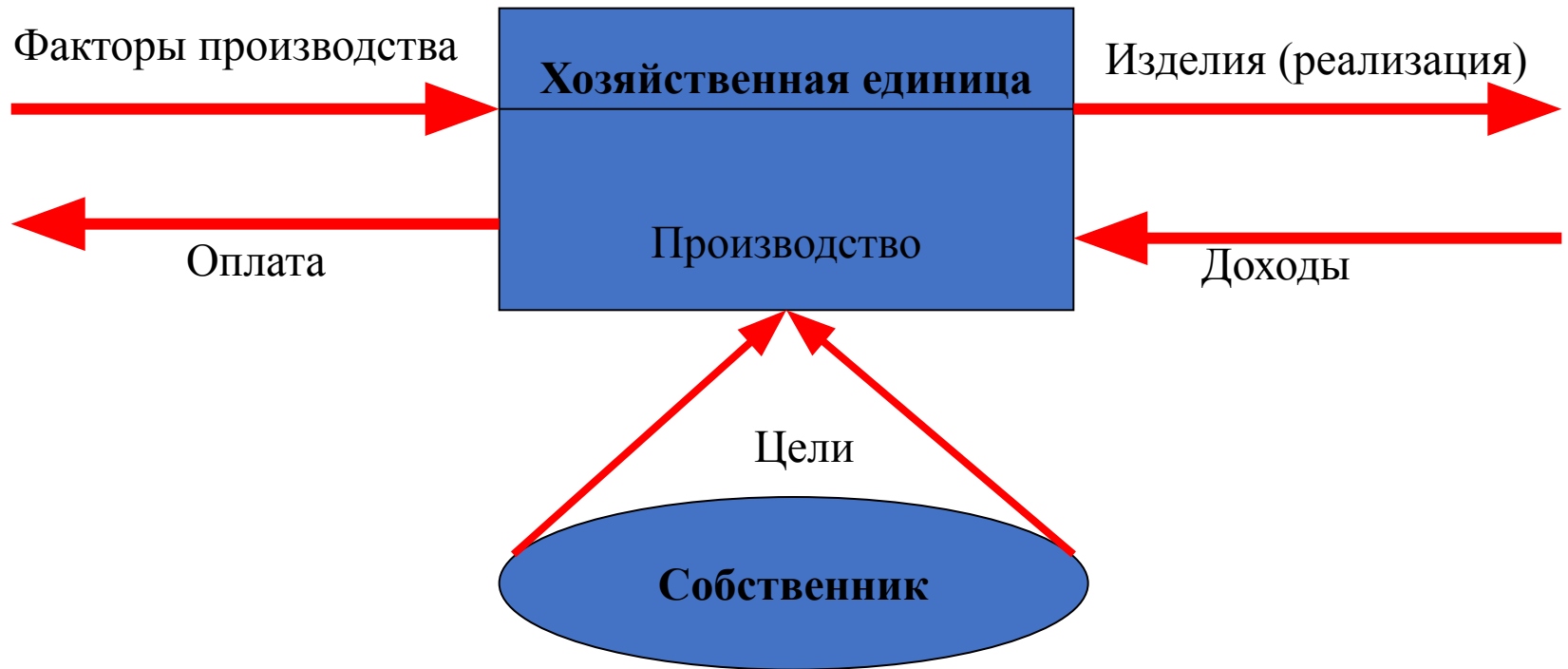
- сложными, потому что состоят из подсистем, элементов (например, различных подразделений, отделов, служб, уровней управления);
- открытыми, поскольку являются частями еще большей системы — внешней среды и находятся под воздействием ее факторов: прямых (поставщики, потребители, конкуренты, законы и государственные органы, трудовые ресурсы и т. д.) и косвенных (состояние экономики, политическая обстановка, социокультурные факторы, научно-технический прогресс, события в других странах и т. д.);
- социотехническими, так как в них люди (социальный компонент) взаимодействуют с техникой.

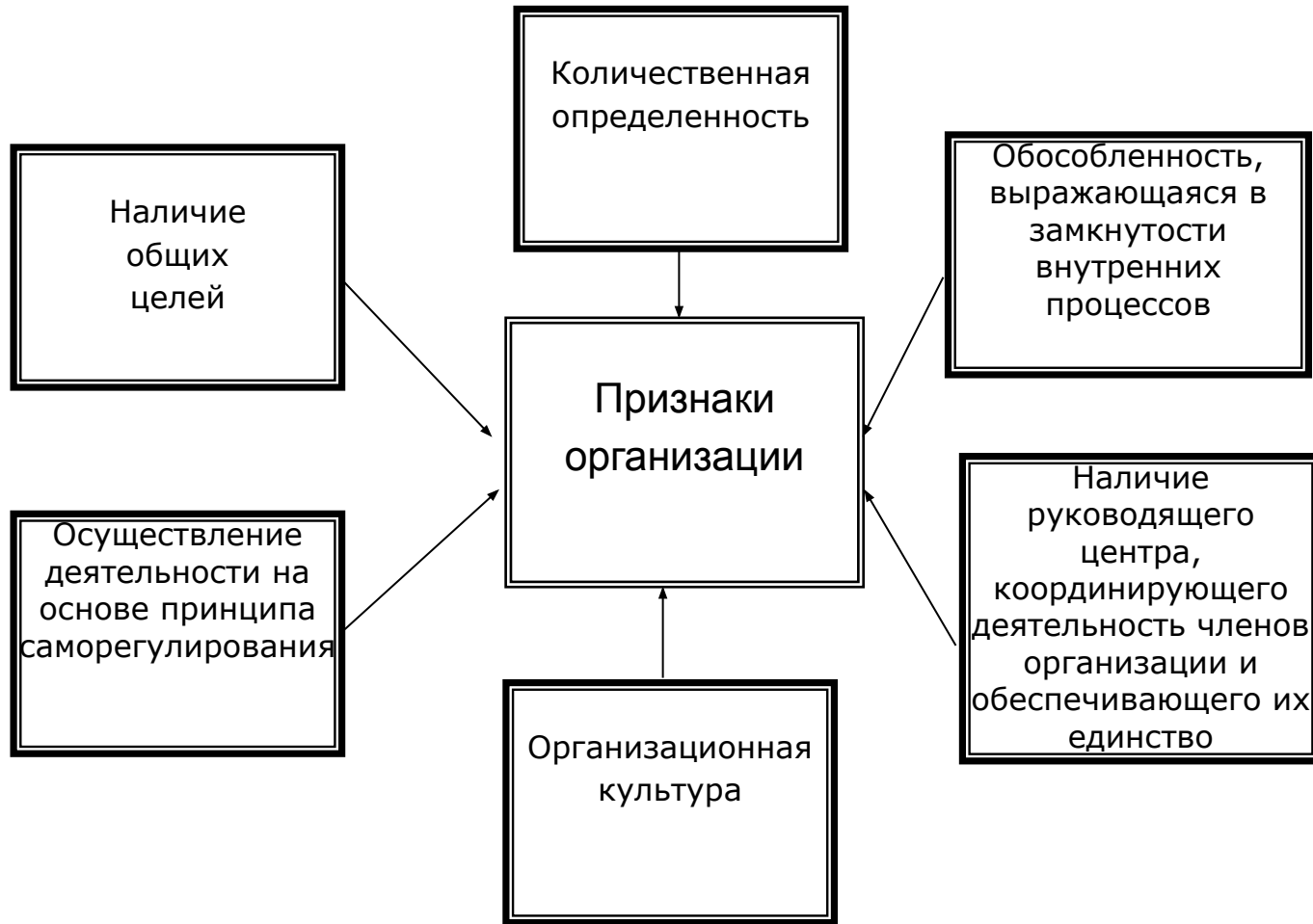
Организация как открытая система

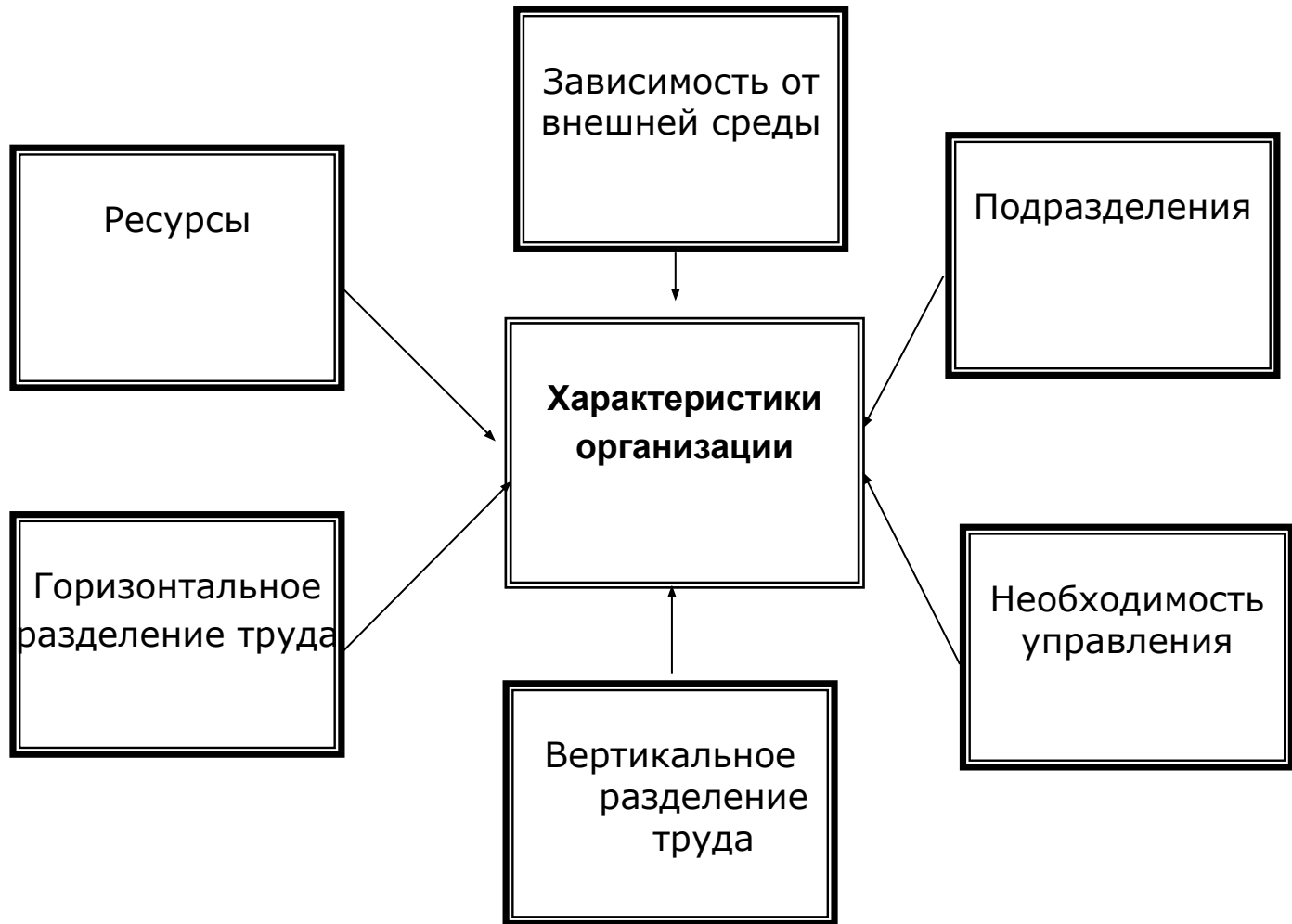


Место и роль организации в обществе

Модель функционирования организации







Разделение труда

Разделение труда – это специализация управленческих работников на выполнение определённых видов деятельности, разграничение полномочий, прав и сфер ответственности, на основании которых решаются проблемы.

В организации существуют две внутренние органичные формы разделения труда: горизонтальное и вертикальное разделение труда.

Горизонтальное разделение труда

Горизонтальное разделение труда - это качественное и количественное дифференцирование и специализация трудовой деятельности. По сути дела - это разделение всей работы на составляющие компоненты, которое проявляется в создании **подразделений организации**.

Горизонтальное разделение труда позволяет выделить линейных и функциональных руководителей.

Линейные руководители – менеджеры, действующие на основе единоначалия, осуществляющие координацию деятельности подразделений в соответствии с целями и задачами своего иерархического уровня, которые отвечают за состояние и развитие организации или ее подразделений (цехов, участков, бригад).

Функциональный руководитель – это менеджер, возглавляющий отделы или службы в иерархической структуре организации, обеспечивающие возможность принятия решений линейными руководителями. Функциональные менеджеры ответственны за определенную подсистему управления, например за маркетинг, экономику, управление персоналом или финансами.

Вертикальное разделение труда

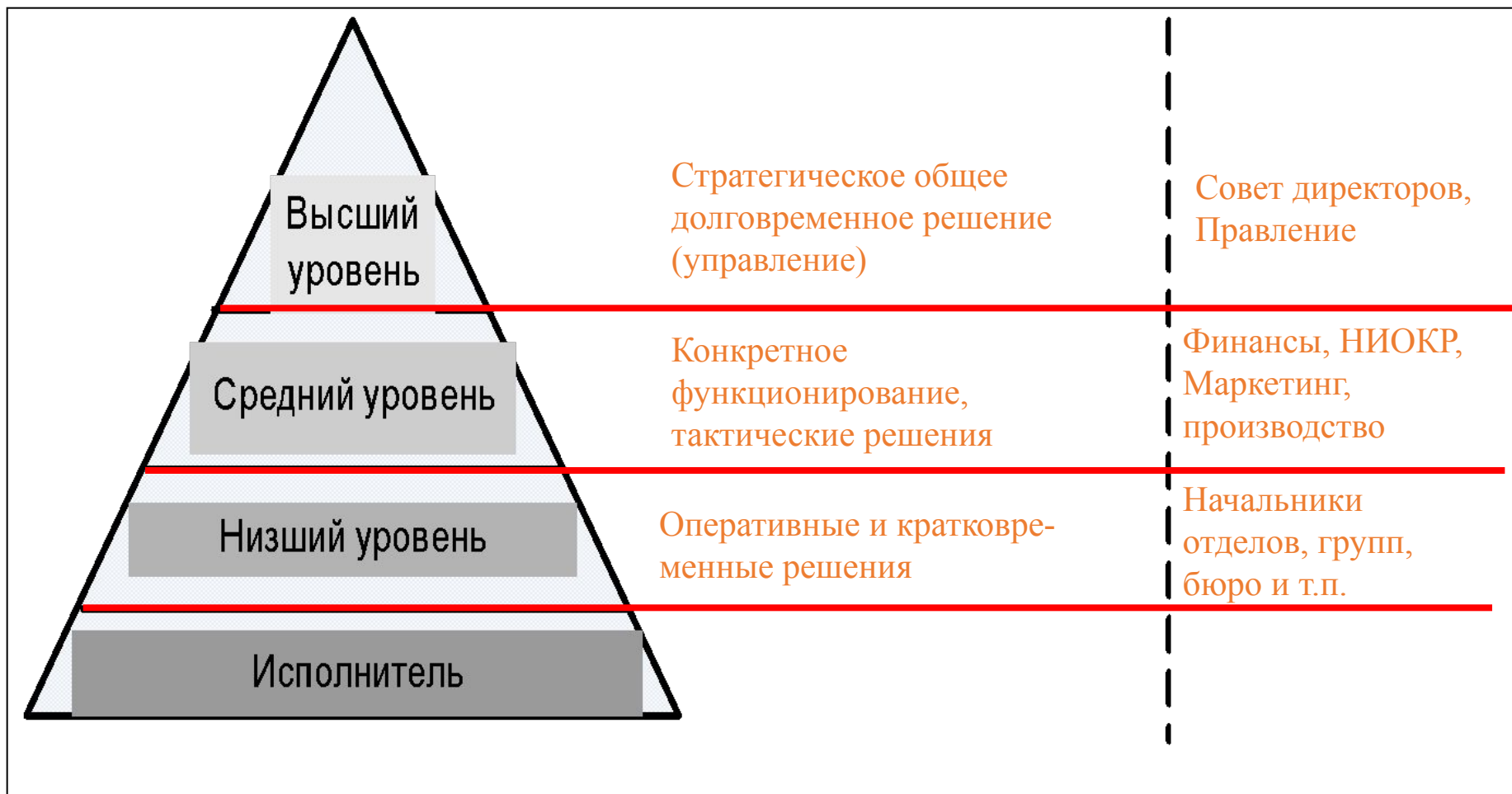
Вертикальное разделение труда – разделение и координация усилий и выполнения составляющих работу компонентов.

Вертикальное разделение труда образует **уровни управления.**

Выделяют 3 иерархических уровня в управлении:

- высший (институциональный),
- средний (управленческий),
- нижний (низовой, технический).

Уровни менеджмента



2. ВИДЫ ОРГАНИЗАЦИЙ

С точки зрения менеджмента все организации подразделяются на:

- формальные
- неформальные

Формальные организации

ФОРМАЛЬНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ - это организация, созданная по воле руководства, которая имеет четко поставленные цели, формализованные правила, структуру и связи.

Формальная организация создается по воле руководства. Первейшей их функцией является выполнение конкретных задач и достижение целей организации.

Отношения между людьми регулируются различного рода нормативными документами, законами, постановлениями, приказами, распоряжениями и т.д.

Неформальная организация

НЕФОРМАЛЬНАЯ ГРУППА - спонтанно образовавшаяся группа людей, которые вступают в регулярное взаимодействие для достижения определенной цели. Эти цели являются причиной существования такой неформальной организации.

Если официальные отношения регламентируются соответствующими инструментами, приказами, распоряжениями, то неофициальные не регламентируются никем и ничем.

Отношения между членами такой группы формируются на основе личных симпатий. Члены группы связаны общностью взглядов, склонностей и интересов.

Здесь нет списка членов указаний на обязанности.

В большой организации существует не одна неформальная организация. Большинство из них свободно объединены в своего рода сеть.

Неформальные организации работают без четко определенных целей, правил и структур; сюда относят все институты семьи, дружбы, неформальных отношений между людьми.

Причины вступления людей в неформальные организации

- Взаимопомощь.
- Удовлетворение потребности в чувстве принадлежности.
- Удовлетворение потребности в безопасности.
- Удовлетворении потребности во власти.
- Удовлетворение потребности в оценке, уважении, компетентности, признании

Основные характеристики неформальных организаций

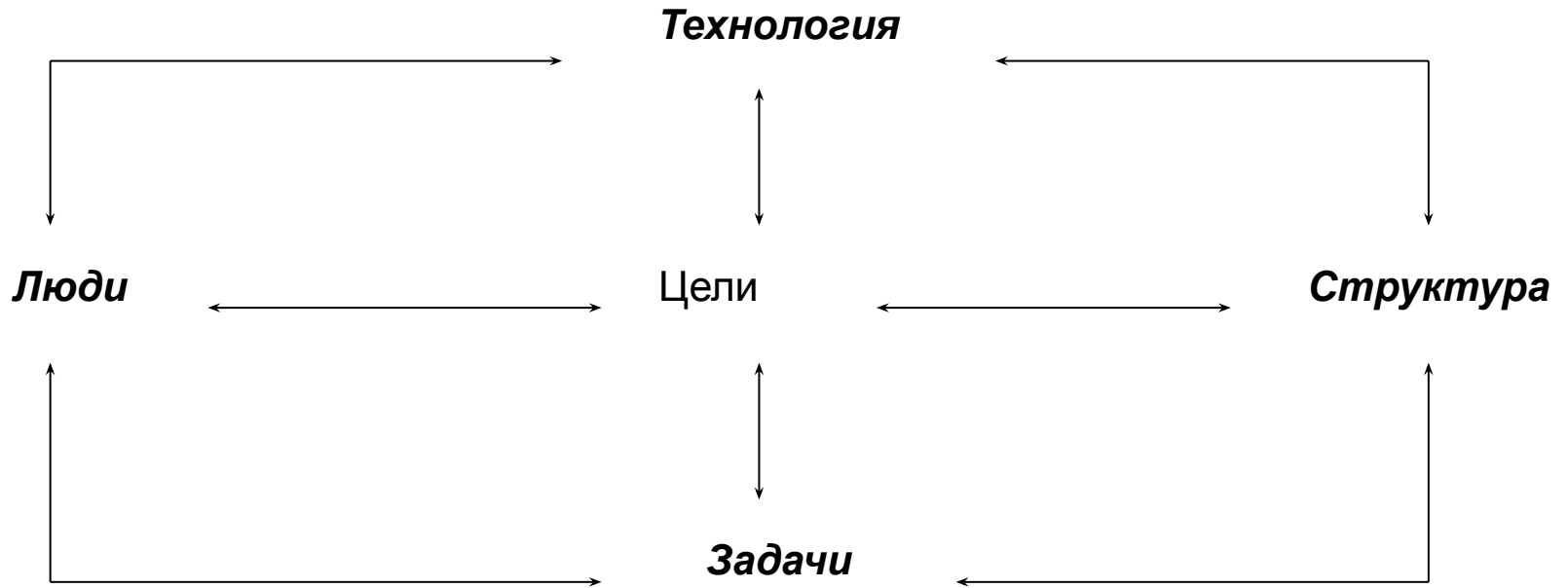
1. Осуществление неформального контроля через установление и поддержание норм общения, поведения, использование мер, санкций.
2. Отношение к переменам, включающее:
 - а) сопротивление переменам, поскольку, например, приход нового руководителя приведет к появлению новых фаворитов; новая технология вызовет изменения в структуре коллектива, возможна потеря рабочих мест;
 - б) неадекватную оценку последствий перемен, недооценку собственных адаптационных способностей, завышенные представления о требованиях.
3. Наличие неформальных лидеров, которые отличаются от руководителя прежде всего механизмом их назначения. Однако руководитель (формальный лидер) и неформальный лидер имеют много общего в средствах воздействия на группу, организацию.

Основные рекомендации по управлению неформальными организациями

- дать объективную оценку неформальной группы, ее деятельности;
- учесть (по возможности) предложения членов неформальной группы;
- принимать решения с учетом их воздействия на неформальную группу и влияния этой группы на формальную организацию, ее цели;
- привлекать членов неформальной группы к принятию решений;
- оперативно распространять точную информацию.

3. ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА ОРГАНИЗАЦИИ

Внутренняя среда организации – это та часть общей среды, которая находится в рамках организации.



Цели - конкретные конечные состояния или желаемый результат, которого стремится добиться группа, работая вместе.

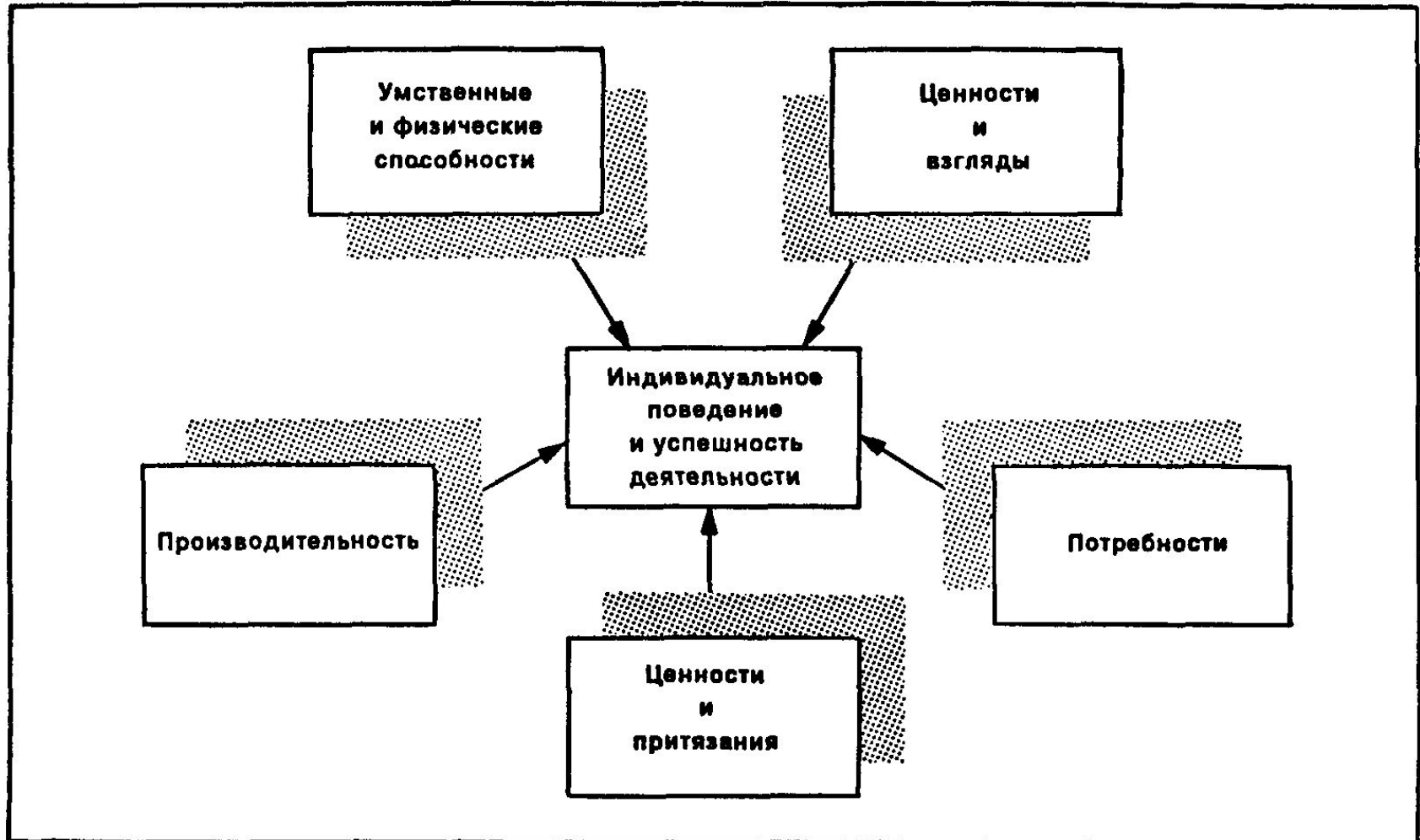
Структура организации – это логические взаимоотношения уровней управления и функциональных областей, построенные в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать целей организации.

Задача – это предписанная работа, серия работ или часть работы, которая должна быть выполнена заранее установленным способом в заранее оговоренные сроки. Задачи организации традиционно делятся на три категории. Это работа с людьми, предметами, информацией.

Технология – это средство, с помощью которого входящие в производство элементы преобразуются в выходящие. Она охватывает машины, механизмы, инструменты, навыки, знания.

Персонал - личный состав организации, включающий всех наемных работников, а также работающих собственников и совладельцев организации.

Характеристики персонала



4. ВНЕШНЯЯ СРЕДА ОРГАНИЗАЦИИ

Под **внешней средой организации** понимаются все условия и факторы, возникающие в окружающей среде, независимо от деятельности конкретной фирмы, которые оказывают или могут оказать воздействие на её функционирование и поэтому требуют принятия управленческих решений.

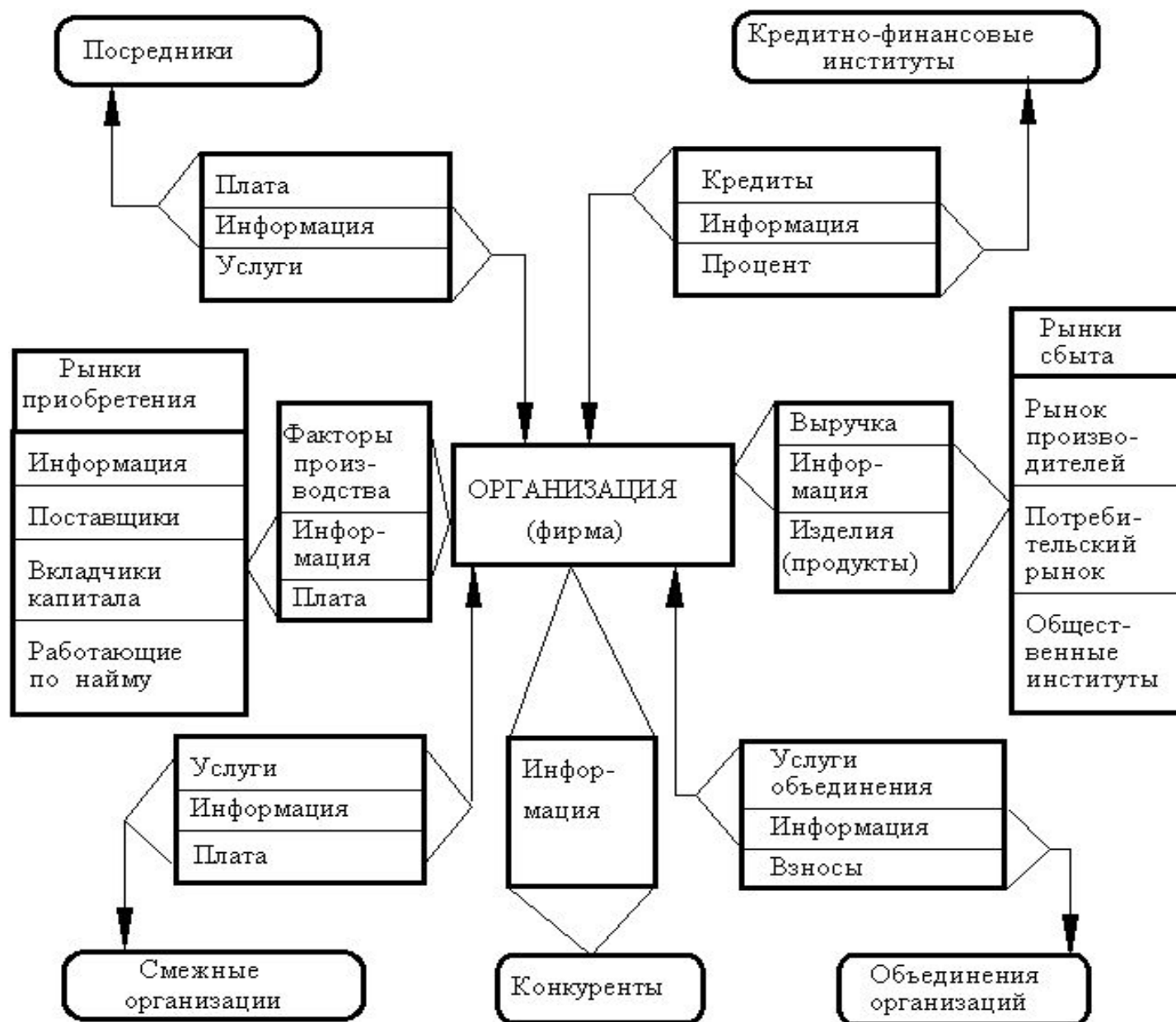
Внешняя среда фирмы делится на

- среду прямого воздействия (непосредственное окружение) - включает факторы, которые непосредственно влияют на операции организации и испытывают на себе прямое влияние операций организаций
- косвенного воздействия (макроокружение) включает факторы, которые могут не оказывать прямого немедленного воздействия на операции, но которые, тем не менее, сказываются на них.

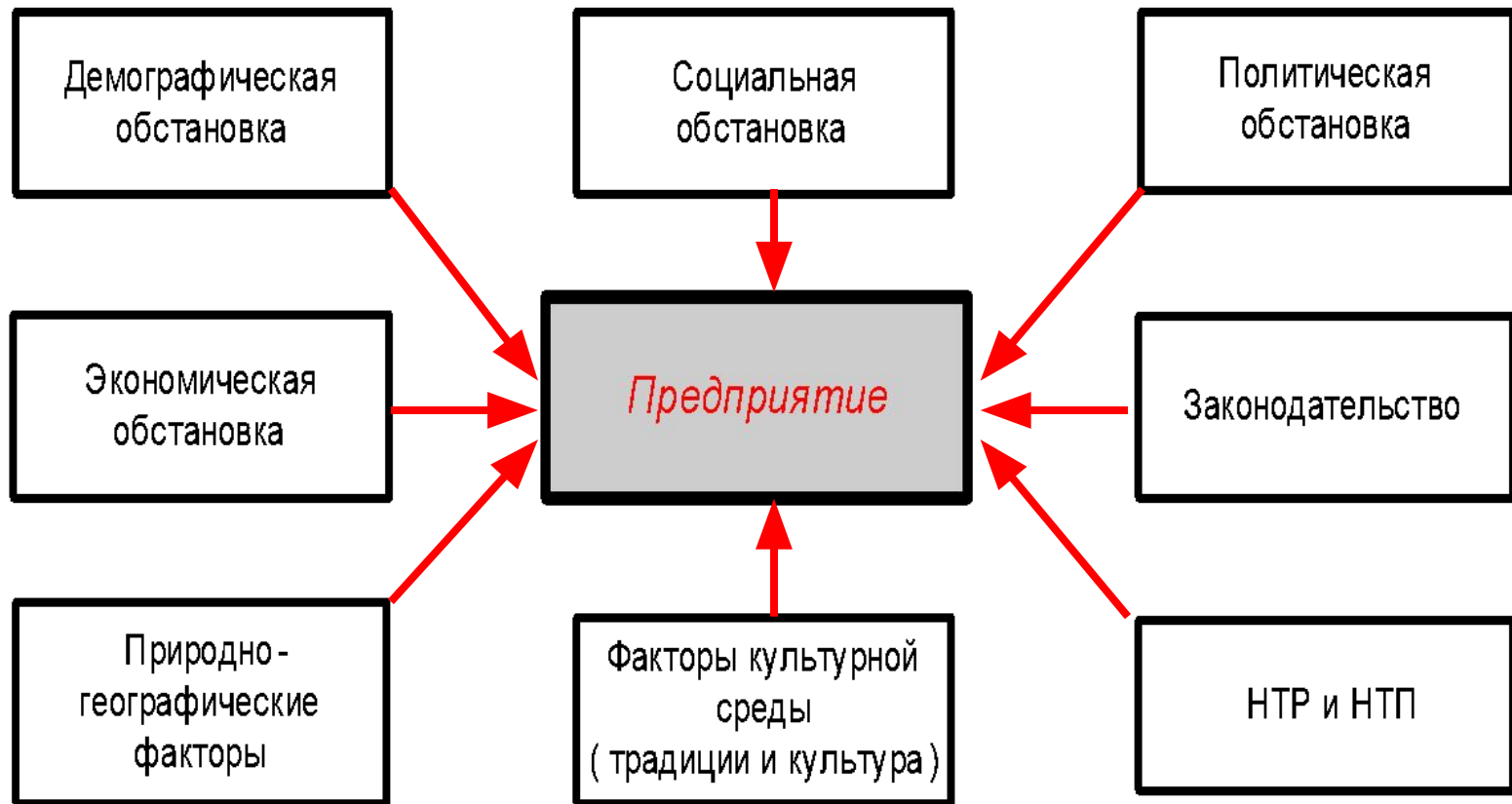
Внешняя среда организации



Внешняя среда прямого воздействия



Основные факторы внешней среды косвенного воздействия



5. Социальная ответственность и этика организации

Социальная ответственность — обязательства организации приносить пользу обществу через использование прибылей от частного бизнеса.

Все социальные обязательства компании делятся на две группы: внутренние и внешние.

Внутренние социальные обязательства — социальная ответственность менеджмента перед потребителями, работниками и собственниками.

Внешние социальные обязательства — социальная ответственность менеджмента перед обществом в целом, государством и отдельными социальными группами.

Выгоды от реализации социальной ответственности

- формировать о себе положительное мнение в обществе, у органов власти и получать благодаря этому дополнительные заказы на свою продукцию;
- получать субсидии и льготные кредиты на основную деятельность;
- получать материальную и моральную поддержку от государства и общественности при кризисной ситуации.

Аргументы против социальной ответственности

1. Решение социальных проблем должно находиться в компетенции правительства.
2. Социальные программы не могут быть точно оценены.
3. Социальная активность фирмы расплывает усилия, которые должны быть направлены на достижение основных целей любого бизнеса.

Аргументы в поддержку социальной ответственности

1. В интересах бизнеса заниматься социальной деятельностью, т. к. она дает благоприятные для бизнеса долгосрочные перспективы
2. Осуществление социальных программ может быть прибыльным.
3. Этого требует этика. Этот аргумент базируется на том, что компания должна заниматься социальными вопросами, так как она имеет нравственные обязательства перед обществом делать это.

ЭТИКА МЕНЕДЖМЕНТА

Этика менеджмента — управленческая деятельность в рамках правого и неправого, доброго и злого, хорошего и плохого.

С этическими проблемами менеджер сталкивается постоянно, принимая решения в отношениях с работниками, держателями акций, потребителями, конкурентами, другими организациями, государством и другими участниками социального контракта.

Примерный этический кодекс менеджера

- Честность и соблюдение законов.
- Обеспечение наивысшего качества выпускаемой продукции.
- Обеспечение норм безопасности труда.
- Отказ от ложной или неточной информации при рекламе своей продукции.
- Справедливое отношение к рабочим и служащим.
- Выполнение всех финансовых и производственных обязательств.
- Защита окружающей среды.
- Участие в социально-экономическом развитии районов, где расположены штаб-квартира и отделения компании.
- Отказ от подкупа и взяток.
- Предоставление доступа общественности и государственных органов ко всем видам информации о деятельности компании.
- Высокая техника личного общения.

Неэтичными в менеджменте считаются

- чрезмерные представительские расходы, «шик», ставящие под сомнение добропорядочность сотрудника;
- разглашение конфиденциальной информации или продажа секретов;
- использование собственности и имущества организации в личных интересах;
- одаривание подчиненных или получение от них подарков;
- подталкивание работников на выступление против организации;
- грубое отношение к работникам;
- получение от подчиненных части их зарплаты.

6. Менеджер в организации

Менеджер – это человек, который:

- является субъектом управления, занимает постоянную должность в организации, наделен полномочиями и обладает ответственностью в области принятия решения в пределах своей компетенции;
- имеет в прямом подчинении людей;
- имеет специальную подготовку.

В обобщенном определении **менеджер** - это человек, осуществляющий работу по управлению, умеющий принимать решения и нести за них персональную ответственность, организующий людей и координирующий их деятельность

Модели бизнес-образования

- Традиционная, которую можно назвать *германской*, основана на идее подготовке квалифицированного руководителя.
- *Американская*, основана на формировании так называемого профессионального менеджера.
- Большинство западно-европейских стран, среди которых лидируют Италия, Франция, Испания и Нидерланды, придерживаются *смешанной* модели, в которой сочетается традиционная европейская система вузовской подготовки германского типа с американской.

Типы менеджеров

В зависимости от места в управленческой иерархии выделяют три типа руководителей:



В зависимости от обязанностей менеджеров подразделяют на:

- **линейных**, которые отвечают за состояние и развитие организации; они могут быть руководителями 3-х уровней: низового, среднего и высшего;
- **функциональных**, отвечающих за определенную функциональную деятельность, например, производство, маркетинг, финансы и др.

Совокупность знаний, навыков и качеств менеджера

Характеристика	Содержание
Специальные знания	<ol style="list-style-type: none">1. Принципы и методы менеджмента.2. Основы современной экономики.3. Техника сбыта.4. Производственный менеджмент.
Личные качества	<ol style="list-style-type: none">1. Умение быть в форме, выносливость.2. Коммуникабельность.3. Активность.4. Восприимчивость к критике.5. Стремление к успеху.6. Уверенность в себе.7. Возраст.
Менеджерские качества	<ol style="list-style-type: none">1. Умение убеждать (харизма).2. Умение распределять обязанности и давать указания.3. Умение мотивировать.4. Тактичность.

Интеллект	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ум. 2. Творческий потенциал. 3. Аналитические способности. 4. Системное мышление. 5. Интуиция.
Рабочие навыки	<ol style="list-style-type: none"> 1. Методы принятия решений. 2. Умение концентрироваться. 3. Техника рационального чтения. 4. Техника ведения переговоров. 5. Ораторские навыки. 6. Владение приемами тайм-менеджмента. 7. Знание иностранных языков. 8. Умение работать на компьютере и в Интернете.
Физические качества	<ol style="list-style-type: none"> 1. Энергичность. 2. Крепкое здоровье.
Технические знания	Специальные знания в вопросах деятельности конкретной организации

Менеджер и предприниматель

Предприниматели – лица, осуществляющие инициативную инновационную деятельность на свой риск и под свою экономическую и юридическую ответственность.

МЕНЕДЖЕР ≠ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬ

МЕНЕДЖЕР:

- Наемный работник
- Зависим от предпринимателя
- Мотивация: карьерный рост, престижность работы, наличие атрибутов власти.
- Цель: получение прибыли,
- Кратко- и среднесрочные цели.
- Принятие менее рискованных решений
- Подбор команды
- Ориентирован на достижение цели

ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬ:

- Собственник, партнер
- Не зависим, свободен в действиях.
- Мотивация: осуществление мечты, возможность творчества
- Постановка, поиск целей, новых сфер деятельности.
- Долгосрочные цели
- Готовность к риску
- Найм одного руководителя
- Новаторство

Роли, выполняемые менеджером

Название	Содержание (функции)	Примеры
Межличностные роли:		
1. Главный руководитель.	Выполняет обычные обязанности правового или социального характера.	Церемонии, собрания и т.п.
2. Лидер.	Отвечает за мотивацию и активацию подчинённых на достижение целей организации, координирует их усилия, отвечает за набор и подготовку работников.	Все управленческие действия с участием подчинённых.
3. Связующее звено.	Обеспечивает работу саморазвивающейся сети внешних контактов и источников информации.	Переписка, участие в семинарах и собраниях, т.е. все элементы общения.

Информационные роли:

<p>1. Получатель информации.</p>	<p>Собирает текущую информацию специализированного характера о внешней и внутренней среде организации.</p>	<p>Обработка почты, работа с контрактами и т.п.</p>
<p>2. Распространитель информации.</p>	<p>Передаёт информацию подчинённым фактически или интерпретирует (изменяет), разъясняя политику и основные цели организации.</p>	<p>Обработка почты, беседы, обзоры.</p>
<p>3. Источник информации.</p>	<p>Передаёт информацию для внешних контактов с целью организации планов политики действий.</p>	<p>Участие в заседаниях, выступлениях, общение через почту.</p>

Роли, связанные с принятием решений:

<p>1. Предпри- ниматель.</p>	<p>Определяет направление роста организации (внутри и вне организации); разрабатывает и запускает проекты по совершенствованию организации; контролирует разработку проектов.</p>	<p>Участие в заседаниях по разработке перспективных планов, стратегии.</p>
<p>2. Устраняю- щие нарушения.</p>	<p>Обеспечивают корректировочные действия, когда организация оказывается перед неожиданными нарушениями.</p>	<p>Участие в совещаниях по обсуждению стратегических вопросов.</p>
<p>3. Распреде- литель ресурсов.</p>	<p>Отвечает за распределение всевозможных ресурсов организации.</p>	<p>Составление графиков, запросов, программирование работы подчинённых.</p>
<p>4. Ведущий перегово- ры</p>	<p>Ответственен за представительство организации на важных переговорах</p>	<p>Участие в переговорах</p>

Вопросы для обсуждения

1. Системные концепции.
2. История теории систем
3. Управление как система.
4. Управление на основе системного подхода.
5. Этапы жизненного пути организации модели Л. Грейнера.
6. Теория жизненных циклов организации И. Адизеса.
7. Практическая важность теории Адизеса.
8. Жизненный путь организации в бизнесе с социокультурной точки зрения Е. Емельянова и С. Поварницыной.



РАНХиГС

РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

● **Спасибо за внимание!**