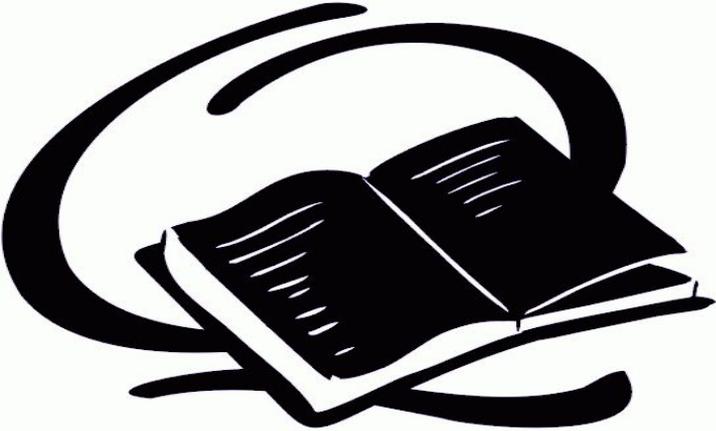




- Организация и управление

ВОПРОСЫ

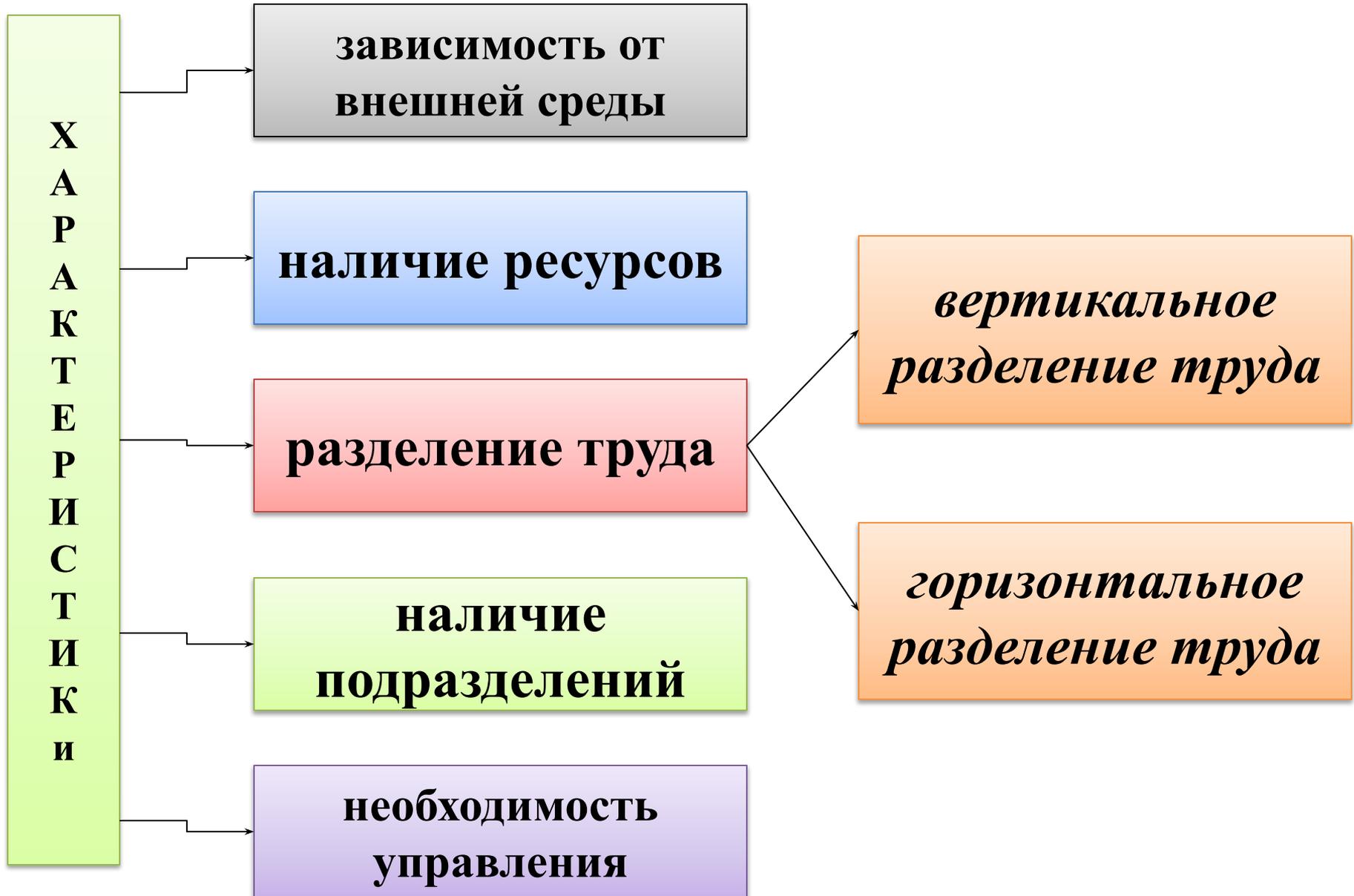
- 1. Понятие организации. Классификация организаций
- 2. Внешняя среда организации: среда прямого и косвенного воздействия
- 3. Внутренняя среда организации: характеристика ее элементов
- 4. Понятие миссии и целей организации
- 5. Менеджер. Роли менеджера



ОРГАНИЗАЦИЯ

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

ОБЩИЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ ОРГАНИЗАЦИИ



Жизненный цикл организации

**рождение
организации**

**детство и
юность**

зрелость

**старение
организации**

**возрождение
организации**



В теории и практике менеджмента используются следующие критерии на основе которых проводится классификация организаций:

- - **формализация;**
- - **форма собственности;**
- - **отношение к прибыли;**
- - **организационно-правовые формы;**
- - **размеры.**

По критерию формализации

Формальные
организации

Неформальные
организации

По формам собственности

Государственные
организации

Частные
организации

По отношению к прибыли (по целям)

Коммерческие

Некоммерческие

По размерам

крупные

средние

малые

Организационно-правовые формы

-хозяйственные товарищества
(полное товарищество;
коммандитное товарищество);
-хозяйственные общества
(-ООО; ОДО; Акционерное общество (ОАО; ЗАО).
-унитарные предприятия;
-производственные кооперативы.

-потребительский кооператив;
-фонды;
-общественные и религиозные организации (объединения);
-союзы и ассоциации;
-учреждения.



ОАО «Савушкин продукт»



ОАО «Керамин»



ОАО «Белшина»



ЗАО
«АТЛАНТ»



ОАО «Минский мясокомбинат»



ЗАО "МТБанк"



Национальный оператор электросвязи
Республики Беларусь

Республиканское унитарное предприятие
электросвязи "Белтелеком"



РУП
Минскэнерго



Коммунальное
унитарное
«Минсктранс»

транспортное
предприятие



Формальная организация

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



Неформальная организация

- **спонтанно возникающая группа людей, достаточно регулярно вступающих во взаимодействия друг с другом.**



Причины, побуждающие людей вступать в неформальные отношения

- *чувство принадлежности*
 - *взаимопомощь*
 - *защита*
 - *общение*
 - *симпатия*



Признаки, характеризующие неформальные организации

- *социальный контроль*
- *сопротивление переменам*
- *неформальные лидеры*

Внешняя среда – это окружение организации, состоящее из определенного набора факторов прямого и косвенного воздействия на организацию, вынуждающее ее действовать определенным образом.

Характеристики внешней среды: *сложность, подвижность, неопределенность, взаимосвязанность факторов.*

Факторы прямого воздействия



Поставщики
Потребители
Конкуренты
Законы и государственные органы
Финансово – кредитные учреждения и другие организации инфраструктуры рынка
Общественность

Факторы косвенного воздействия



Политические
Экономические
Технологические
Социально-культурные
Демографические
Природные факторы

ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА

```
graph TD; A[ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА] --> B[Цели и задачи]; A --> C[Структура организации]; A --> D[Технология]; B --> E[Трудовые ресурсы]; C --> F[Организационная культура]; D --> F;
```

The diagram illustrates the internal environment of an organization. At the top is a large orange box labeled 'ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА'. From this box, three arrows point downwards to three separate boxes: 'Цели и задачи' (red), 'Структура организации' (blue), and 'Технология' (orange). From the 'Цели и задачи' box, an arrow points to 'Трудовые ресурсы' (grey). From the 'Структура организации' box, an arrow points to 'Организационная культура' (green). From the 'Технология' box, an arrow also points to 'Организационная культура'.

Цели и задачи

Структура организации

Трудовые ресурсы

Технология

Организационная культура

МИССИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

**В широком
понимании**

**миссия
рассматривается как
констатация
философии и
предназначения,
смысла
существования
организации.**

В узком понимании

**миссия понимается как
утверждение,
раскрывающее смысл
существования
организации, в котором
проявляется отличие
данной организации от
подобных.**

Основными группами людей, чьи интересы оказывают влияние на деятельность организации, а следовательно, должны быть учтены при определении ее предназначения, являются:

- **собственники;**
- **сотрудники;**
- **покупатели продукции фирмы;**
 - **деловые партнеры;**
 - **местное общество;**
 - **-общество в целом.**



Миссия должна вырабатываться с учетом следующих пяти факторов:

- - истории фирмы, в процессе которой вырабатывалась философия фирмы, стиль деятельности и т.п;
- - существующий стиль поведения и способ действия собственников и управленческого персонала;
- - состояния среды обитания организации;
- - ресурсы, которые она может привести в действие для достижения своих целей;
- - отличительные особенности, которыми обладает организация.



Миссия компании "Mary Kay" - улучшить жизнь женщин во всём мире



Миссия Xerox : «От копировальной техники к офису будущего».



Миссия Ford Motor: "Мы – глобальная семья и гордимся своим наследием, предоставляя персональную свободу передвижения людям по всему миру"



Миссия Apple Computer: "Мы предлагаем компьютеры самого высокого качества для людей во всем мире".

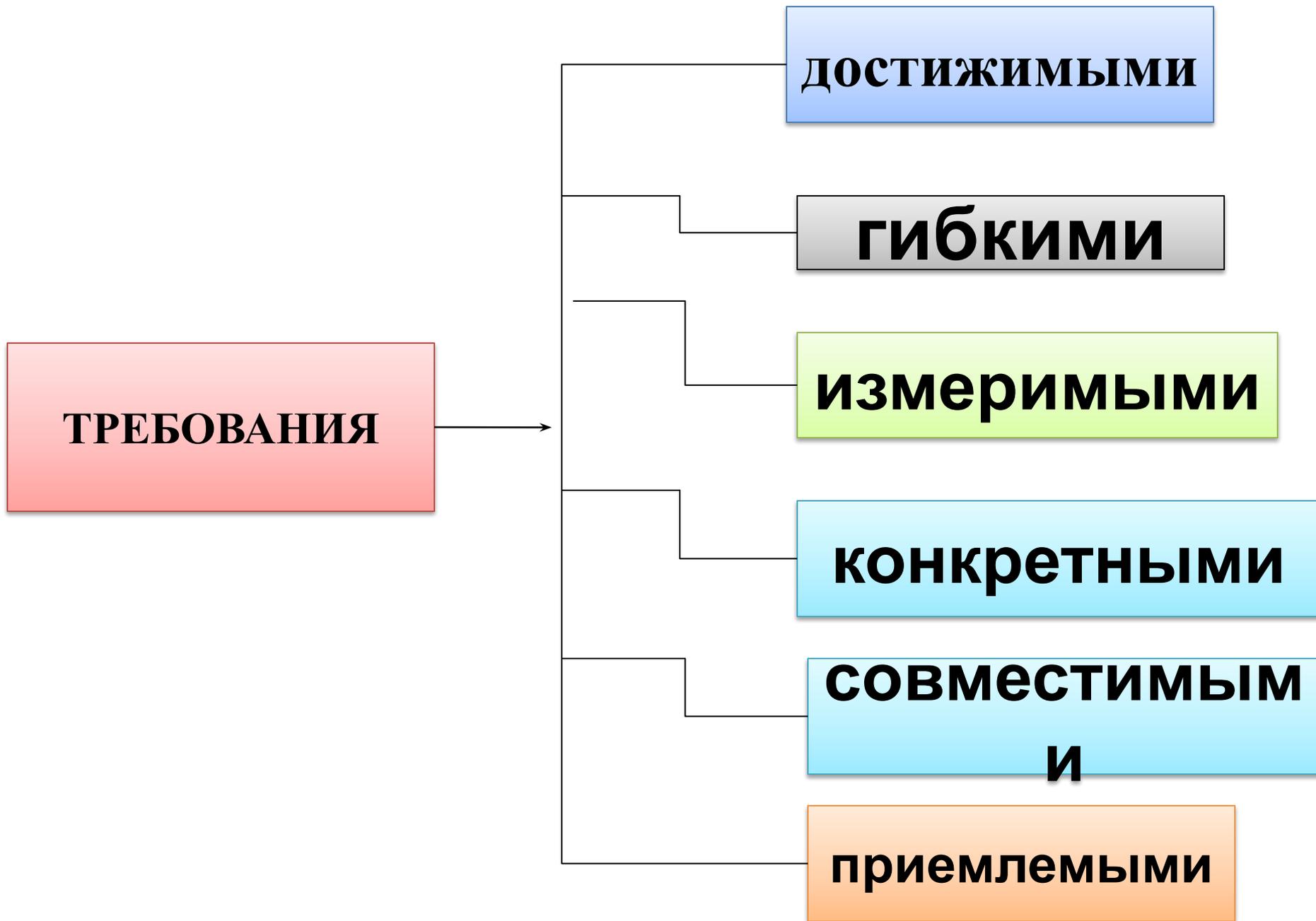
«Самый медлительный человек, не теряющий из виду своей цели, все же проворнее того, кто блуждает без цели»

Г. Лессинг (1729-1781, немецкий философ)



ЦЕЛЬ

- *В менеджменте под целью* понимается идеальное или желаемое состояние объекта управления



Классификация целей:

1. По масштабу (глобальные, общие, а также локальные и частные).
2. По своевременности постановки (актуальные, важные, малозначимые, второстепенные).
3. По рангу (главные и обеспечивающие).
4. По временным характеристикам – (кратко-, средне- и долгосрочные);
5. По субъектам (индивидуальные, групповые, фирменные, общественные, государственные).
6. По степени осознанности (действительные и мнимые).
7. По содержанию (технологические, экономические, производственные, административные, маркетинговые, социальные)
8. По значимости (стратегические, тактические и оперативные цели).

Дерево целей

Идея метода дерева целей впервые была предложена американскими исследователями Ч. Черчменом и Р. Акоффом в 1957 году.

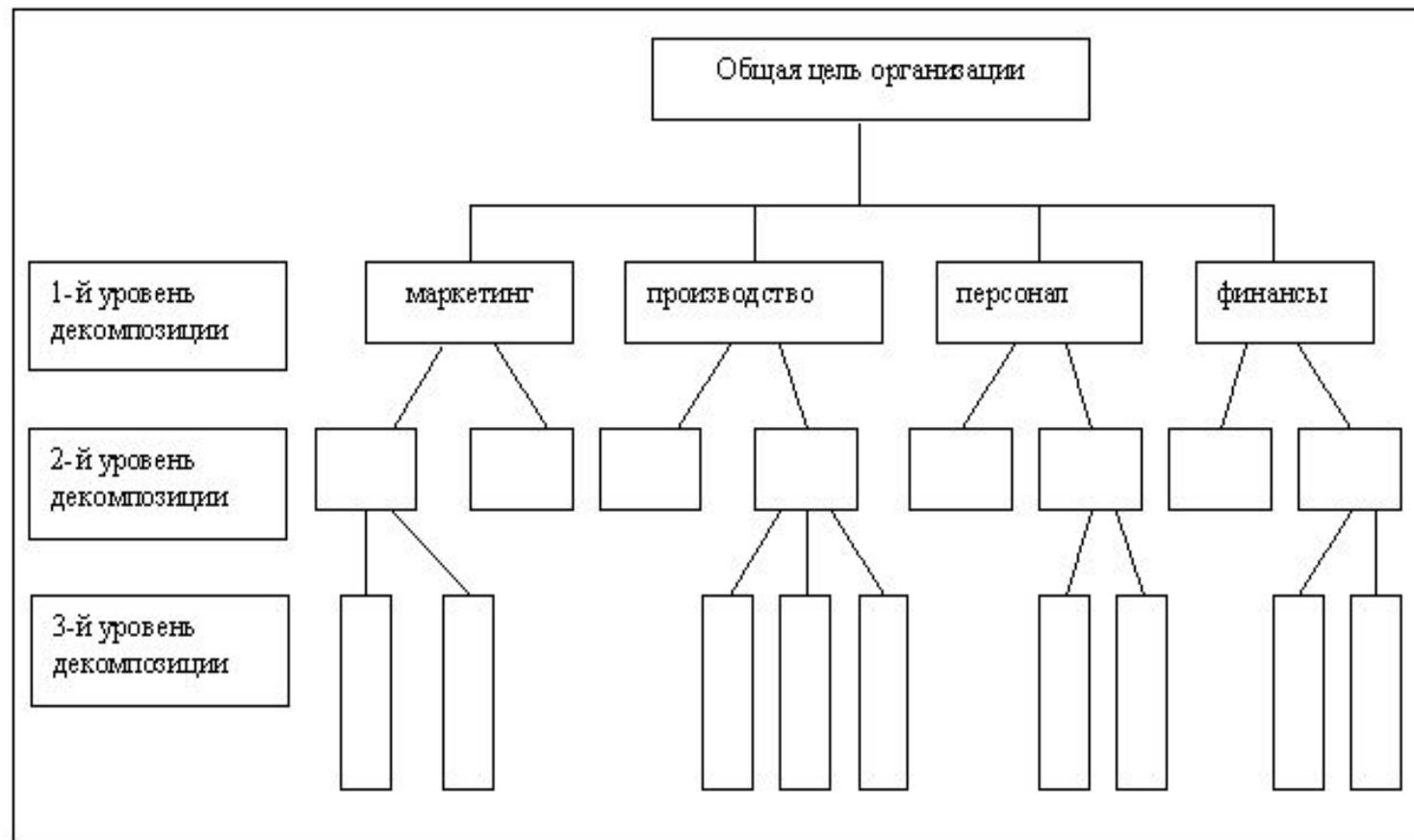
Главная цель, находящаяся у основания дерева целей или же на вершине графа, должна характеризовать нацеленность организационной деятельности.

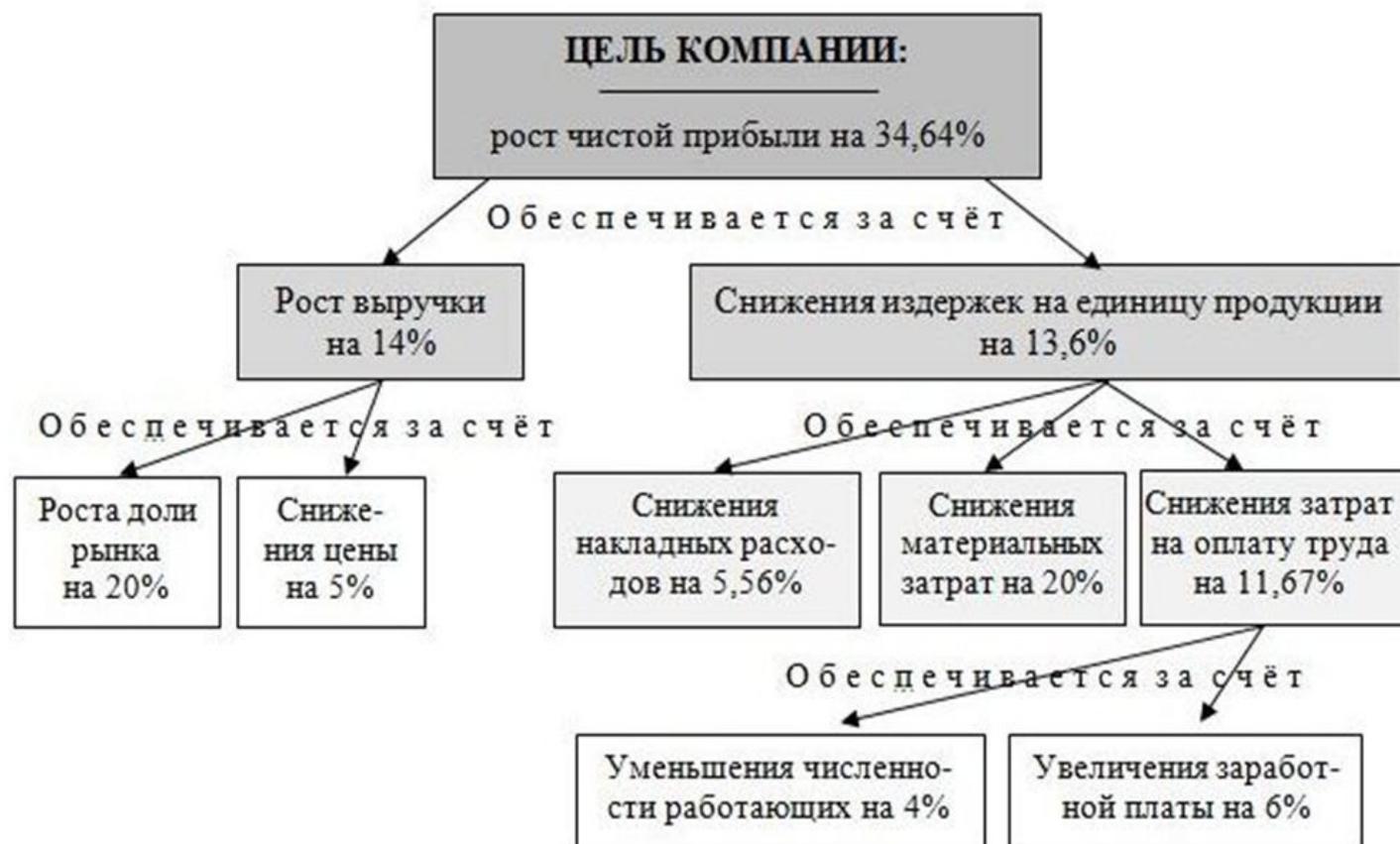
Реализация подцелей каждого последующего уровня является необходимым и достаточным условием достижения целей предыдущего уровня.

Формулировка целей разных уровней должна отражать желаемые результаты в соответствии с имеющимися ресурсами, а не способы их получения.

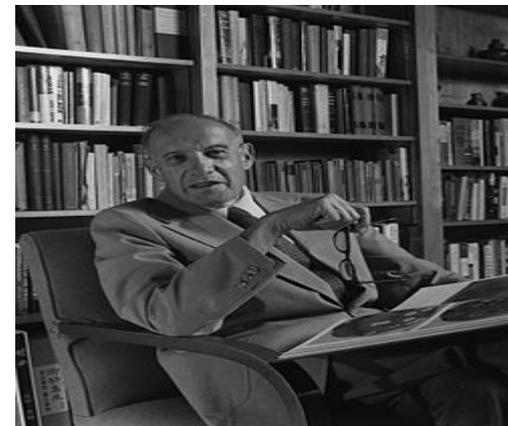
Цели последующего уровня фактически являются задачами для реализации целей вышестоящего уровня.

Схема построения системы организации такова, что фундамент «дерева целей» должны составлять задачи, представляющие собой наиболее детализированное изложение тех видов работ и процедур, которые необходимы для реализации целей предыдущего уровня и миссии организации.





Управление по целям - Management by Objectives (сокр. — МВО)



Питер Друкер, 1954 год
книга «The Practice of Management»

представляет собой систематический и организованный подход, позволяющий руководителям сконцентрироваться на выполнимых целях и достигать наилучших результатов.





МЕНЕДЖЕР

- это наемный работник, осуществляющий профессиональную управленческую деятельность, носящую инновационный, творческий характер и ориентированную на рациональное использование имеющихся ресурсов и повышение эффективности функционирования управляемой организацией.

Структура деятельности менеджера

Виды деятельности

- исследовательская;
- проектная;
- аналитическая;
- диагностическая.

Виды работ

- организация;
- планирование;
- коммерческие и информационные операции

Формы работ

- методическая;
- консультативная;
- руководящая;
- педагогическая (воспитательная)

менеджер – наемный управляющий



менеджер – должностное лицо



менеджер имеет власть



менеджер управляет людьми



*менеджер принимает и реализует
управленческие решения*

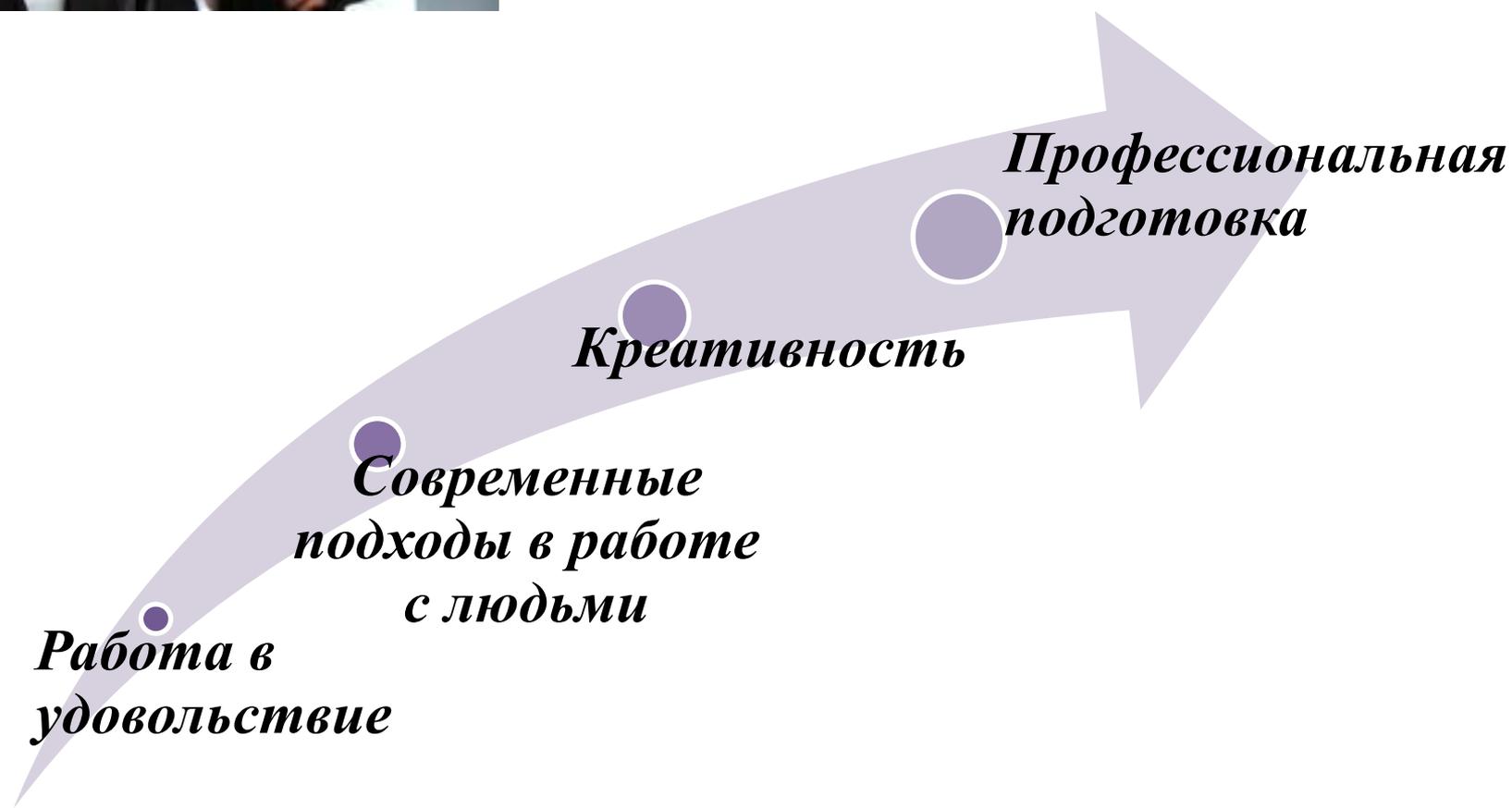


*менеджер – профессионально
подготовленный управляющий*





Факторы успеха менеджера





Типичные ошибки неквалифицированного руководителя:

**Наказание
невиновных**

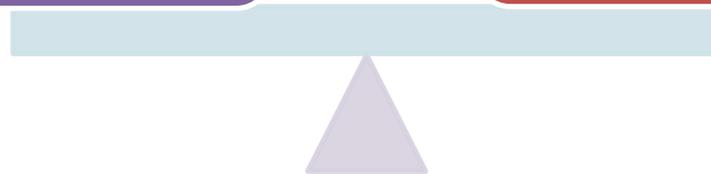
**Собственная
безгрешность**

«Сырые» решения

**«Навешивание
ярлыков»**

**Поощрение
непричастных**

**Любимчики
и изгои**



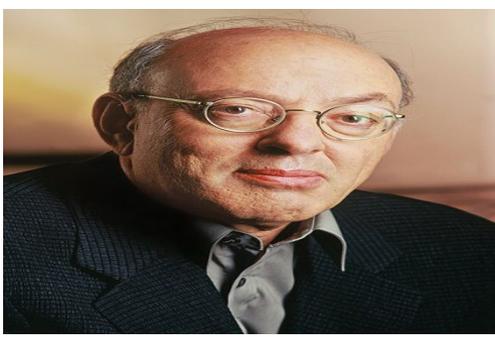
Типы менеджеров. Аппарат управления

- **Аппарат управления организации** представляет собой группу его работников, осуществляющих управленческую деятельность. Основная его обязанность – принятие управленческих решений, а также обеспечение процесса их подготовки и реализации.

К руководителям относятся работники, занимающие должности руководителей предприятий и их структурных подразделений.

Специалисты обеспечивают сбор и обработку всей управленческой информации, заняты выполнением экономических, бухгалтерских, технических и научно–исследовательских функций.

Другие служащие (технические исполнители) - работники, осуществляющие подготовку и оформление документации, учет и контроль, хозяйственное обслуживание.



Генри Минцберг (2 сентября 1939) — профессор менеджмента Макгилльского университета в Монреале.

Роли менеджера

роль руководителя

- Глава организации
- Лидер
- Связующее звено

информационная роль

- Приемник информации
- Распространитель информации
- Представитель

роль по принятию решения

- Предприниматель
- Устраняющий нарушения
- Распределитель ресурсов
- Ведущий переговоры