Лекция 1

1. Основные понятия и определения.

Теория организации - область научного знания, которая изучает общие закономерности устройства, функционирования и развития всех типов организаций как сложных динамических систем, имеющих цель. Теория организации как наука понимается как совокупность принципов и идей, обобщающих практический опыт человека о процессах и явлниях организации. Как наука, теор. орг. имеет взаимосвязь с такими науками как менеджмент, философия, физиа, кибернетика, общее утройство систем, управленческие решения, исследование систем управления и др. науки. Как самостоятельня наука, теор орг выделилась в начале прошлого века. Основоположником теории науки стала наука тектология (строить, созидать). Понятие организации предпологает наличие объекта и субъекта управленния. Любая орг. обладает обще-специфич. характеристиками: 1) любая орг. состоит из множества составляющих элементов (подсистем). Предметом исследоавания является общие и специфические законы действующие в орг. системах. Основными функциями являются: 1) познавательная функция. 2) методологическая. 3) рационально-организующая. 4) прогнозтическая.

 2. Основные определения теории организации. Организация, как процесс, - совокупность событий или действий, направленных на учреждение основания, объединение, упорядочение. Как явление - рассматривается как обьект, как результат орг. процесса. Объект - составные элементы организации, которые будут подвергаться организации. Любая организация в процессе требует постоянных орг. усилий по орг. и развитию. Процессы организации не прекрающаются с появлением объекта организации. Наиболее распространенным определением орган.,как обьекта,: организация - сознательно координируемое соц. образоавание с определенными границами, которое функционирует на относ. постоянной основе для достижения общей цели. Реорганизация и деорганизация. Первое - изменение структуры и функционирования орг. Второе - процесс разрушения или нарушения структуры орг. Для понимания сущности орг. важны понятия качества и организованности. Понятие кач-ва базируется на определении устойчивости и эффективности организации. Понятие организованности - отображает структурность и взаимосвязь элементов орг. Организованность может определяться по степени несоответствия текущего состояния организации с целевым ориентиром. Нзависимо от типов организации, она должна быть упорядочена, поэтому существует ряд общих принципов, которыми руководствуется оганизация в процессе своей деятельности: 1) определение и детализация целей. 2) определение способов деятельности, способствующих достижению цели. 3) принцип разделения труда. 4) координация и согласование видов деятельности орг. 5-) принцип единства целей. 6) принцип установления единого контроля

Лекция 2

Типология и классификация организаций

**Типология** - это многомерная классификация, которая представляет собой целостную сис-му типов, объединенных общим началом (природа организации, общая среда существования, св-ва организации).

**Классификация** организации позволяет выделять группы организаций по сходным признакам и пар-ам. Классификация важна: 1. Нахождение сходных организаций. Это позволяет разрабатывать общие методики анализа и совершенствования орг. структур. 2. Дает возможность определения численного распределения организаций, способствуя развитию инфраструктуры. 3. Принадлежность орг. к той или иной группе позволяет определить их отношение к льготам в т.ч. и налоговым. Классиф. организаций позволяет сгруппировать их и разрабатывать общие модели регулирования. Типология и класс организаций необходима для определения гос. политики по отношению к различным типам предприятий.

Выделяют **4 основных типа организаций**: 1. Юридическое лицо. Это организация, деятельность которой регулируется уставом, имеет в собственности обособленное имущество и отвечает этим имуществом по своим обязательствам. Имеют печать, рассчетный счет в банке, осущ. от своего имени имущ. и неимущ. права, зарегено в гос. органах, имеет самостоятельный баланс. 2. Неюридические лица как подразделения юр. лица. 3. Не юр. лицо - предприниматель. 4. Неформальные организации.

Всем формам орган. присущи **общие черты**: 1. Организация - это 2 и более лиц. 2. Наличие общей цели. 3. Получение прибавочного продукта. 4. Пробразование ресурсов в ходе деятельности.

Классиф. может проводиться по разным признакам (по размеру, форме собственности и т.д.). **Основными признаками класс. орг. являются**: по отношению к власти - правительственные и не правительственные; по отнош к главной цели - хозяйственные и общехоз.; по отношению к прибыли - коммерческие и некоммерч.; по отношению к бюджету - бюджетные и внебюджетные; по форме собственности - государственные, муниципальные, частные, смешанные; по уровню формализации - формальные и неформальные; по отраслевой принадлежности - торговые, промышленные, трансп. и т.д.; по самостоятельности принятия решений - головные, зависимые, дочерние.

Орг.-правовые формы организации выделены в соотв. с гос. кодексом РФ, который принят 21.10.94. Основные орг-правовые формы орг. являются юр. лицами, по специфике своей деятельности основная масса является коммерческими.

Выделяют **след. орг.-правовые формы**: к хоз. организации и обществам (ООО, ОАО), хоз. товариществам и обществам относят ком. организации с уставным капиталом, разделенным на доли участников. 1. Полное товарищество - его участники имеют заключенные между собой договора и в соотв. с этим осущ. свою ком. деятельность. 2. Тов-во на вере или коммандитное. Отличие от полного в том, что делят еще и риски. 3. ООО - вид хоз. товарищества, уставной капитал которого поделен на доли, участники такого общ-ва не несут ответственности по обязательствам, однако несут ответственность за риск убытков. 4. АО - вид хоз. организации, уставной капитал которой разделен на опред. число акций.

Лекция 3

**Законы организации**

**1. Первичные законы организации.**

Закон самосохранения - каждая организ динамичная сисма противостоит внутренним и внешним разрушающим воздействиям. Организация использует при этом значительную часть своего потенциала. Самосохранение рассматривается как составная часть устойчивости и надежности орг структуры. Для стабильности организации очень важны праильные орг стратегия и тактика, которые позволяют выработать такую совокупность уравленческих мер, которая позволит сохранить целостность орг сисмы на длительный период времени. Управленческие и орг меры направлены на сохранение высокого уровня устойчивости орг сисмы. Причинами низкого уровня самосохранения могут являться: ошибки руководителя, форсмажорные обстоят, взаимодействие внешн и внут факторов. Фактором, способствующим самосохранению, может служить страхование. Самосохранение зависит от размера, вида деятельности орг, стиля управления, профессионализма и опыта руководителя, наличия ресурсов, их качество. Одно из условий стабильности организации обусловлено состоянием внутр среды. Изучение факторов устойчивости организации (как системы) требует очень больших усилий. Для определения того, на каком уровне самосохр находится орган, как результат человеческой деятельности, необходимо использовать сисму различных показателей. Изучать такую орг сисму можно с помощью документирования, моделирования, проектирования, рассчета эк пок-ей. Менеджер для сохранения организации, а также для оценки уровня потенциала организ, использует такие пок-ли оценки, как уровень общей рентабельности, ур рентаб по отношению к себестоимости, по отнош к произ-ву, нормы затрат на уровень выпускаемой продукции.

Закон развития. Развитие понимает под собой качественное изменение орг сисмы. Изменения распространяются на состав, размер, внутриорг процессы. Развитие орг - это закономерный процесс, который свойственен любой сисме, являющейся открытой и динамичной. Для процесса развития характерны 2 состояния: эволюционный и революционный. Рев путь связан с процессами реорганизации и дезорганизации. Качественные харки процесса развития: может быть регрессивным и прогрессивным. Процессы регрессии и прогресса сосуществуют в организации. Поступательное развитие может возникнуть через неустойчивость орг сисмы, нестабильность может способствовать отбору лучшего. Главным импульсом развития служит сам процесс организации. Закон развития: каждая организации в процессе своего развития стремится к оптимальной самореализации как целого, так и составных своих элементов на основе их активности и динамического равновесия. Закон развития реализуется через принципы: 1. *Принцип динамического равновесия*. Условия: а) *оптимальное соотношение между элементами сисмы* б) *оптим соотн между устойчивостью и изменчивостью* в) *оптим соотн орг с внешней средой*. 2. *Принцип преимущественного развития*. 3. *Принцип сменяемости*. 4. *Принцип 2ух s-образных прямых*. 5. *Принцип инерции*. 6. *Принцип адаптации*. 7. *Принцип стабильности*.

Закон синергии - синергия ли синергетика от греч - совместное, содружественное, взаимозависимое действие 2ух или несколких элементов, факторов, процессов, подсистем, агентов и тд. в каком-либо одном направлении. Современное понимание сложных систем приводит к пониманию организации как сложной сисмы синергетически взаимодействующих частей, которые в дальнейшем образуют единое целое. Часто синергетика и кооперация могут пониматься как синонимы. Синергетика в отличие от коперации позволяет исследовать состояние системы, изучить состояние и поведение элементов организ сисмы, оценить их динамику организ и самоорганиз, исследовать равновесие элементов организации. Закон гласит, что любая динамическая сложная сисма стремится получить макс эффект за счет своей целостности, а также стремится макс использовать возможности кооперирования для достижения эффекта. Синергетический эффект - это благоприятное сочетание ресурсов, а также согласованное поведение, связи, отношения внутри организации. Син эффект определяет набор парам-ов, который характеризует сложную разв сисму. Может быть положительным и отрицательным. В отличие от кооперирования, синергизм позволяет оценивать эффекты, происходящие в организации. Существует т.н. синергетический потенциал, который позволяет производить некоторые совместные синергетические эффекты: 1. Синергизм "масштаба" - чем разнообразней сисма, тем больше потенциал синергии. 2. синергизм "продаж". 3. комбинирование труда или синергизм разнородных усилий. 4. оперативный синергизм 5. инвестиционный синергизм 6. синергизм менеджмента 7. синергизм окружения или создание совместной благоприятной среды.

Закон реформированности-упорядоченности. В последнее время инфа рассматривается как важнейший стратег ресурс. Классическая теория инфы определяет её как меру незнания и неопределения. Кол-во инфы определяет уровень организованности сисмы. В организации в управлении может применяться различная инфа: экономическая, научная и тд. В целом вся эта инфа говорит о поведении орг сисмы и ее подразделений. Чем больше и массивней инфа, тем эффективнее функционирует организ система.

Закон информир-упорядоченности гласит: чем больше инфы о внешней и внутр среде владеет сисма, тем эффективнее стремление к упорядоченности и самоорганизации. Значение закона сводится к следствиям: 1. *чем четче сформулированы задачи и орган сисма, тем устойчивее она функционирует*. 2. *чем быстрее возрастает сложность орг сисмы, тем быстрее растет колво необходимой инфы.* 3. *неупорядоченная инфа приводит к дезинфе, при этом большое значение имеет качво обьем достоверность ценность и насыщенность*.

Лекция 4

 **Закон единства анализа и синтеза**. Анализ и синтез являются основными методами познания. Анализ - исследовательский метод, который состоит в том, что обьект исслед разделяется на составные элемента, а ими могут являться личность, отношения, элементы и т.п. Целью анализа является изучение каждого элемента, его св-в для выявления места, роли и статуса в орг системе. Синтез также является исслед методом. Его цель - обьединение отдельных частей изучаемой системы и ее элементов в единое целое. Значение методов анализа и синтеза в орг сисме колосально. Именно циклические процессы синтеза и анализа в орг обеспечивают целевую направленность и целевую орг всей сисмы. Единство анализа и синтеза позволяет углубить ее изучение. Способствует переходу орг с одного качественного уровня на более высокий. Синтез и анализ не только позволяют оценить орг как единое целое, они помогают выявить отклонения от достижения цели. Каждая управляющая система стремится к наиболее эффективной и функц орг культуре за счет постоянного циклического анализа и синтеза

**Закон гармонии или композиции и рациональность пропорции**. Гармония - это согласованность, стройность и соразмерность в сочетании чего-либо. Дюбая орг стремится к гармонии. Гармония для орг - это оптимальное сочетание композиции и пропорции. Композиция - это соотношение и взаимное расположение частей орг системы. Пропорция - это определенное колич соотношение или соответствие с чем-либо. В некоторых случаях под пропорцианальностью понимается соразмерность колва элементов системы и общего размера орг. Закон композиции - каждая система стремится к оптимальному взаимному расположению частей и опт взаимному соотношению между ними. Зак комп и пропорциональности отражает необходимость согласования целей элементов сисмы и ее головных целей. Кроме того пропорциональность отражает необходимость опред соотношения между частями целого. Несоответствия между частями элементов называется диспропорцией. Реализация закона гармонии способствует соблюдению правил, норм, принятых в организации. Достижение композиции пропорционально гармонии возможно с помощью планирования. Кроме того возможно с помощью мотивации.

Лекция 5

 **Подходы к исслед орг. Орг как система. Структурный подход в орг.** В исслед орг применяются системный, комплексный и аспектный подход. Все они имеют свои специф особенности. Так например, системный требует учета всех ключевых элементов организации. Основное внимание придается элементам внешним и внутренним, которые влияют на процесс принятия управленческих решений в управлении орг сисмой. Система имеет вход-...-выход-обратная связь. Как процесс изменения, с начальным состоянием и результатом. **Системный подход** предусматривает рассмотрение обьектов управления в качве сисмы, которая состоит из множества взаимосвязанных элементов, имеющих вход, выход, связи и обратную связь. **Комплексный подход**. Его специфика в том, что он требует общего учета ключевых элементов орг и анализа наиболее важных элементов орг. **Аспектный подход** базируется на анализе отдельных элементов при анализе или синтезе орг преобразований. Чаще всего используется применительно к соц орг (сисмам) и используется как обьект важнейших способов управления орг. Основным методом сис подхода является сис анализ. Т.о. сис подход - это методологическое направление в науке, основная задача которого в том, чтобы разрабатывать методы исследования и конструирования сис-м различных типов и классов. Системный анализ - это совокупность методов исследования и конструирования сложных обьектов, позволяющих обосновывать управленческие решения при создании технических, эк и соц сисм. Сис анализ возник в конце 20 века. Его особенность - единство используемых в нем формализованных и неформализованных методов управления и исслед сисмы. При использовании сис анализа применяются 2 вспомогательные концепции: "черного" и "белого" ящика. Черный ящик означает представление сисмы как в глубине ее процессов. Неизвестные внутренние процессы, закономерности и преобразования формируют вход и выход сисмы. Многократный учет и исслед этих закономерностей позволяет открыть зависисимость между входом и выходом сисмы, что способствует прогнозированию будущего состояния сисмы и способов. Черный ящик представляется в виде обьекта, который воспринимает входные сигналы и генерирует выходные. Белый ящик - обьект состоящий из известных компонентов, соединененных известным образом и преобразующих сигналы по известным алгоритмам и законам.

 Классификация может быть проведена по различным признакм. Основной группировкой систем является их распределение по 3 основным категорияи: научной, технической и соц-эк. Биологические (естественные) сисмы - взаимодействие всех элементов определены природой. Изменение этой системы происходит по законам эволюции. Технические - место каждого механизма определяется конструктором. В процессе эксплуатации механизм совершенствуется. Соц-эк сисмы - взаимосвязь элементов поддерживается руководителем или менеджером, ими же они и корректируются. В зависимости от задачи сущ разные принципы классификации. Признаки сисмы - это множество элементов с единственной главной целью, наличием связи между ними, целостность и единство элементов, структура и иерархичность, относительная самостоятельность, наличие функций управления, длительная работа в стационарном режиме. **Каждая орг должна обладать этими признаками. Выпадение хотя бы одного из них неизбежно приводит к нарушению деятельности орг**.

 Принципы классификации сисмы: материальные и знаковые, простые и сложные, естественные и искусственные, активные и пассивные, открытые и закрытые, детерминированные и мягкие. Общие свва: *1. Каждая сисма иеет определенную структуру, которая обусловлена формой связей. Системой можно назвать организованной, если ее сущность зависит от деятельности структуры. 2. Принцип необходимого разноообразия. Сисма не может состоять из элементов, лишенных индивидуальности. 3. Св-ва сисмы невозможно познать лишь на основании св-в ее частей. 4. Выделение сисмы делит ее мир на 2 части: саму сис-му и ее среду. По хар-ру связи в этой связи выделяют изолированные сисмы, замкнутые сисмы и открытые. 5. Способность к самосохранению. 6. Наличие поведения сисмы. 7. Отсутствие монотонности и неравномерности 8. Любая реальная сисма может быть представлена в виде модели. 8. Эмерджментность - степень несоответствия св-в сисмы св-вам отдельных элементов*. Сочетание 2 или нескольких взаимодейств элементов может придать сисме новое качво.

Лекция 6

 **Соц орг как сис-ма. Понятие орг структуры правления и принципы ее построения**. Любая соц орг является динамичной. Имеет свою "траекторию развития". Спецификой является нелинейность сисмы с нелинейными взаимодействиями и нелин законами развития. Тем не менее, соц сисма является целостной. Т.к. она является нелинейной и динамичной, в ней присутствуют периоды перификации (переходы). В последнее время важнейшим элементом стали взаимоотношения между челом и его окружением, которые позволяют характеризовать соц сисмы как социоэкологоэкономические. Принцип усложнения орг форм в процессе эволюции распространяется не только на природные орг, но и на социальные. Адекватно формам изменяются подходы к управлению и организации. Усложнение форм орг и принципов управления ими обусловлено прежде всего тем, что постоянно увеличивается обьем инфы о сис-мах, поэтому усложняются процедуры, позволяющие принимать решения. Для эффективного управления соц организацией необходимо достижение определенной цели. В любой орг выделяют управляющую и управляемую сисму. В управляющей подсис-ме выделяют 2 ключевых блока: 1 блок определения целей 2 блок реагирования. Функции управляющей сис-мы в орг выполняет сис-ма орг управления. Соцэколоэк сисмы - открытые сисмы, т.е. они взаимосвязаны с внешней средой. Тем не менее, они имеют свои границы, которые определяются пределом распространения внутренних управляющих воздействий самой сисмы. Внешней средой такой сис-мы является область вне реализации внутреннего управления воздействия сисмы. В соц орг могут переплетаться интересы личности и групп. Может видоизменяться под воздействием внешнего окружения. По сравнению с социоэтническими сисмами соц сис-мы являются более сложными.

 Орг структура - один из основных элементов управления орг. Орг структура характеризуется распределением целей и задач между подразделениями и сотрудниками орг. Орг структура управления - совокупность управленческих звеньев, расположенных в строгой соподчиненности и обеспечивающих взаимосвязь между управляющей и управляемой сис-ми. Внутренним выражением орг структуры является состав, соотношение, расположение и взаимосвязь отдельных подсистем организации. В структуре управления орг выделяют звенья, уровни и связи. Уровень управления - это совокупность звеньев управления, занимающих определенную ступень. Отношение между звеньями поддерживаются благодаря связям - верт и гор. Гор связи носят хар-р согласования и являются одноуровневыми. Верт - связи подчинения и возникают при наличии нескольких уровней управления. Связи могут носить лин и функц хар-р. Линейные связи отражают взаимосвязь между линейными руководителями. Функц - возникают при движении, связанном с функциями управления. Все связи поддерживают единство уровня и поддерживают непрерывность управленческого процесса. Среди формальных сруктур управления известны иерархические и бюрократические. Бюрокр структуры управления были сформулированы Максом Веббером. Она приддерживается след принципов: четкое разделение труда, иерарх управления, наличие формальных правил и норм, форм обеспеченности, осущ найма работников. Построение орг структур связано с взаимодействием орг с внешней средой и ее изменениями. Предпочтение отдается отказу излишней бюрократизации процесса управления. Современные орг структуры управления хар-ся сокращеним числа иерарх уровней при одновременном повышении гор интегр между персоналом. Этот тип орг структуры называется органическим. Его отличительная черта - групповая и инд ответственность каждого работника за общ результат. При построении структур управ органич типа учитываются след положения: ориентация на проблему, сокращение уровней иерархии, полицентризм, смена лидера в зависимости от решения проблем, высокий уровень гор интеграции между персоналом, ориентация культуры взаимоотношений на кооперацию, взаимную информированность, самодисциплированность, развитие и самоорг персонала, процесс интеграции осущ созданными для это рабочими группами, специализированными звеньями управления или консультантом. Принципы разделения труда.

Лекция 7

 Вертикальная и горизонтальные связи, разделение труда. Исслед формальных орг показывают, что сущ уровень вертикальной и горизонт дифференциации. Вертикальная дифф показывает иерархические классные отношения в орг. Они могут определяться нормой управляемости и лежат в основе построения верт иерархических структур. Норма управляемости - это пок-ль, определяющий число работников, подчинненных одному руководителю, при котором суммарная трудоемкость выполняемых им функций приближается к установленнным нормативам, а эффективность управленческого труда удовлетворяет требованиям орг. Вертик дифференциация состоит из уровней власти. Власть распределяется по должностям и руководителям, отношения которых выстроены в иерархическом порядке. Горизонтальная диффер позволяет отражать степень разделения труда между работниками по выполнению функц обязанностей. Чем больше в орг сфер деятельности, требующих спец-х знаний, тем сложне гор разделение труда. Гор дифференциация способствует выполнению функций, необходимых для достижения целей орг. Гор разд труда определяется сложностью, совместимостью и трудоемкостью работы. Оно направлено на дифференциацию функций и охватывает определение самой работы и определение взаимосвязанности работ. В некоторых орг распределение полномочий и обязанностей происходит только по вертикали. В таких орг используется централизованый тип управления. В орг, где процесс принятия управ решений осущ на более низком иерарх уровне использует децентрализованный тип управления. Централизация хар-ся: 1 сосредоточением управления в одном центре 2 созданием иерарх структуры управления, в которой преобладают вертикальные связи, при этом верхние уровни наделены определяющими полномочиями принятия решений, а сами эти решения строго обязательны для нижних уровней. Чем крупнее орг, тем сложнее решения. В динамичных средах решения необходимо принимать оперативно, поэтому в некоторых случаях в крупных орг, использующих центр тип управления имеют место элементы децентрализации. Децентр - это передача части функций управления от вышестоящих уровней нижестоящим с целью оптимизации синерг эффекта в орг. Децентр требует такой орг правления, которая позволяет принимать трудные решения в ограниченное время. Практический опыт показывает преимущество децентр управления: 1 в результате децентр управления активнее развиваются профессиональные навыки, возрастает власть и ответственность за принятие решений. 2 Децентр структура ведет к усилению соревновательности в орг, стимулирует руководителей к созданию атмосферы здоровой конкуренции. 3 в децентр модели орг руководитель проявляет больше самостоятельности в осознании и определении своего личного вклада в развитие. Расширение свободы действий ведет к созидательности управления. Децентр управление предполагает: 1 большее колво решений принимается на низших уровнях управления 2 решения, принятые на низших уровнях, более значимы 3 уменьшается обьем централизованного управления и снижение обьема центр контроля.

 Делегирование полномочий. Оно рассматривается как ключевой элемент осущ децен. Представляет собой процесс передачи прав, обязяностей и функций руководящего состава сотрудникам орг. Делегирование должно использоваться в след случаях: 1 когда оно позволяет руководителю высвободить силы и время для осущ более перспективных и значимых мероприятий. Во 2х, когда чрезмерная занятость не позволяет руководителю лично заняться какой-либо проблемой. 3 когда подчиненный может сделать работу лучше, чем сам руководитель. Децентр становится возможной с помощью реализации принципов делегирования: 1 передача полномочий должна осущ в соответствии с ожид результатом 2 передача полномочий должна осущ по линиям управления (по гор). 3 каждый руководитель принимает решения в пределах своих полномочий. 4 передаются лишь полномочия. Делегирование - это не способ уйти от ответственности, а форма разделения управленческого труда. С учетом рационального охвата контроля и для достижения эффективного управления орг, в орг используется разделение видов деятельности на структурные блоки. Такой подход называется департаментализация. бывает функциональная, линейная, территориальная, производственная, проектная и смешанная. Линейная - это многоуровневая структура управления, при которой вышестоящее звено контролирует все функции управления, а нижестоящие выполняют их. Функц - тип структуры, в которой подразделение создается в соответствии с видом функций управления. Недостатком данной системы является то, что цели отдельных департаментов могут ущемляться по отношению к главной цели. Территориальная департаментизация - тип структуры, в которой подразделения создаются на базе опред территорий. Произв-ая департам - при ней деятельность персонала группируется на базе видов продукции. Проектная департамент - деят-ть и люди сосредоточены на временой основе и подчиняются руководителю проекта.

Лекция 8

Самоорг и самоуправление. Деятельность любой орг базируется на уставных док-х, законодательных и нормативных актах, должностных инструкциях. Все эти нормативные доки образуют штабную управленческую деят-ть орг. На ряду с формальной деят-тью в любой орг происходят процессы, связанные с появлением неформальных лидеров и эти процессы называют самоорг и самоуправлением. Самоорг - это спонтанное возникновение процессов, которые направлены на устранение диспропорции, введение новых элементов орг или ликвидацию устаревших. Самоуправление - это автономное функционирование какой-либо соц сисмы или ее элементов. Самоорг и самоуправление в ряде случаев могут быть более эффективным, чем формальное управление орг. Самоорг и самоуправление могут инициировать развитие искусственного управления в орг. В некоторых случаях формальное управление и самоуправление функционируют параллельно. Тем не менее, с эволюционным развитием орг процессы самоорг и самоуправления подчинены формализованному управлению орг на уровне. В самоорг и самоуправлении играют значительную роль в развитии орг, тк они: 1 охватывают и компенсируют те области, в которых недостаточно профессиональных управлений. 2 инициируют развитие искусственного управления в орг. Самоорг может пониматься как процесс и как явление. Как прцесс, самоорг заключается в формировании и поддержании или ликвидации совокупности действий, ведущих к созданию устойчивых отношений на основе свободного выбора. Как явление самоорг - это набор явлений, ведущих к реализации действий. Различают техническая и социальную самоорг. Самоорг может быть личной и коллективной. Результатом самоорг может быть повышение авторитета, приобретение неформальных источников инфы, лучшая орг труда.

Сисма управления орг: методология, процесс, техника, технология и структура. Функционирование современных организаций сталкивается с множеством проблем, часть из которых решается естесственным путем, а часть требует спец технологий. Сисма управления - совокупность элементов, подсистем и коммуникаций между ними, обеспечивающих заданную функционирование орг. Для сисмы управления необходимо: 1 разработать миссию орг. 2 распределить функции пр-ва и управления. 3 распределить задания между работниками. 4 установить порядок взаимодействия работников и выполняемых ими функций 5 приобрести или модернизировать технологию прва. 6 наладить сисму стимулирования 7 организовать. Осуществление этих мероприятий требует создания сисмы управления, согласованной с сисмой прва орг. сисма управления состоит из 4 подсистем: методология, процесс, техника и технология управления. Методология включает в себя методы управления, цели, задачи, законы, принципы и функции управления. Процесс управления - часть управленческой деятельности, включающий в себя сисму коммуникаций, разработку и реализацию управленческих решений, обеспечение инф обмена. Техника управления (структура управления) состит из устойчиввыых связей обьектов и субьектов управления. Может включать функц структуры, схему орг отношений, орг структуры. Технология включает в себя сети связи сисмы документооборота, орг (компутеры) технику. основными элементами, которые составляют сисму управления орг, являетсся цель, процесс управления, метод, коммуникации, задача, закон, принцип, орг отношения, функция, технология, решение, харки инф обеспечения, сисма д/о, орг структура.

Лекция 9

Основы проектирования орг.

 1 значение и задача проектирования. Проектирование орг - является в наст время актуальной задачей современного этапа развития эк страны. В наст время проектирование подразумевает не только создание и планирование новых орг сисм, но и адаптацию хоз субьектов к условиям рыночной эк. В новых условиях необходимо использовать методы проектирования на основе системного подхода.

 Принцип должного взимодействия. Единство строения орг моделей, процесс совершенствования управления орг, а также определение опт условий для функционирования орг. На современном этапе при проектировании орг моделей необходимо учитывать 2 условия: 1 нельзя создавать жесткие модели, которые не отвечают условиям среды и создают деформацию задач управления 2 создание проектов орг должно базироваться не только на опыте аналогии, но и на научных методах проектирования. Орг проектирование - это функция орг, заключающаяся в разработке таких орг элементов, при реализации которых орг сисма обладала бы сввами надежности, устойчивости и экономичности. В связи с этим выделяют виды проектирования: 1 создание новой сисмы 2 частичное усовершенствование 3 преобразование или реформирование старой орг структуры. Процесс орг проектирования предполагает решение след вопросов: регулирование труда и специализация, департаментализация и кооперация, координация, масштаб управляемости и контроля, иерархичность и звенность, распределение полномочий, дифференциация и интеграция в выполнении полномочий. С учетом влияния системного подхода необходимо выделять факторы, оказывающие влияние на разработку модели орг структуры. Выделяют 4 группы факторов: 1 состояние внешней среды 2 технология работы в орг 3 стратегический выбор руководства орг в отношении цели 4 поведение работников в орг. Эффективность построения орг структуры не может быть отделена от цели. Конечным критерием эффективности проекта служит конечный результат, выявляемый при сравнении вариантов проекта. Критерием выбора проекта служит наиболее оптимальное и полное достижение цели в области прва, технологии, экономики и соц развитии.

 2. Содержание процесса проектирования орг. Этапы: 1 анализ действующей орг структуры. На этом этапе устанавливается в какой мере орг структуры отвечают требованиям, предъявляемых к орг. К оценочным критериям относят: аппарат управления, принципы правления, функции правления. 2 этап - проектирование орг структур, включает в себя формулировки целей и задач, определение состава подразделения и ресурсное обеспечение, разработка регламентирующих процедур, а также совокупность форм, методов и процессов, которые осуществляют функцию уравления. Проектирование орг сруктур управления осуществляется на основе научных методов: 1 аналогии 2 экспертно-аналитический 3 метод структуризации целей. Включает сисму целей орг. Анализ орг структур проводят с точки зрения целей. 4 орг моделирование - разработка формализованных, математ, граф или др видов отображений, показывающих распределение полномочий и обязанностей. В соответствии с этим определением происходит построение и анализ проекта. В связи с этим можно назвать несколько основных типов моделей: математико-кибернетические, практические, математико-статистические.

Лекция 10

 Адаптация к рынку. Адаптация орг в условиях рыночной среды. Адаптация орг - форма развития орг структуры, которая обеспечивает сохранение основных функций орг-ции путем приспособления к изменяющимся условиям внешней и внутренней среды. В связи с тем, что условия рыночной эк изменяют цель в сторону увеличения рыночной стоимости предприятия, то адаптация орг приводит к орг перестройке, которая может выражаться в образовании новых звеньев орг структуры или пересмотре всей системы распределения прав, ответственности и полномочий. Несмотря на то, что в РФ существует рыночный тип хозяйствования орг, реформирование предприятий с целью их адаптации происходит до сих пор. Реформирование предприятия носит цикличный характер и предполагает трансформирование рыночной среды к производственной, что в орг исследовательских, конструкторско-технологических и научных подр. Адаптации орг способствует стратегическое планирование, анализ коньюктуры рынка, фин управление, анализ систем сбыта и снабжения, анализ динамики структуры издержек. Реорг орг является формой адаптации и представляет собой изменение системы структуры управления, а также ее форм в связи с изменением целей. При проведении реструктуризации необходимо создавать такие условия, котоые будут способствовать иновационному пути развития орг. Развитие орг форм вызвано правилом рыночных отношений, поэтому реформированию подвергаются орг принципы и функции всех управленческих звеньев орг. Реформирование верхних органов управления включает в себя: 1. формирование орг структуры в соответствии со стратегией орг. 2. Управление орг представляет собой целенаправленное создействие на деятельность орг, которое приводит к реализации плановой стратегии. 3. Сисма управленческого контроля направлена на измерение качва и колва проделанной работы. Главным элементом контроля становится наличие обратнй связи между результатом и соответствующими планами. Координация приобретает формы обьединения усилий всех элементов организации и вкл своевременный контроль бюджета и регулярного проведении комиссия. Реформирование среднего звена направлено на обеспечение: 1 соответствия целей и задач функциональных подразделей общим целям и задачам организации. 2. Орг четкой работы подразделений. 3. Управление производственной деятльностью. 4. Стимулирование работников. 5. Координация производственного процесса. 6. Обеспечение обратной связи. Для проведения реорг процессов в короткие сроки необходимо производить работу в 3 направлениях: 1 автоматизация производственных процессов 2 совершенствование форм и методов управления 3 развитие каждого потенциала

 Партисипативная орг. - форма орг структуры, которая возникла на принципе участия работников в управлении и предоставлении членам орг права участия в принятии решений, касающихся их работы. Она возникла с развитием коммуникационных связей и совершенствования технологии пр-ва. В таких условиях возрастает роль наиболее активного использвания работников и их личностнго потенциала. Структура парт. управления считается перспективным направлением, т.к. учитывает влияние человеческого фактора. Партисипативное управление может быть реализовано по следующим направлениям: 1. Предоставление работникам права самостоятельно принимать решения относительно осуществления своей деятельности. 2. При парсипативном направлении при необходимости возможно привлечение работников в процессе принятия решений. 3. Предоставление работникам самостоятельного права контроля за качеством и колвом осуществляемого труда. 4. широкое участие работников в рационализаторской деятельности. 5. Предоставление права формировать рабочие группы. В практике управление партисип. орг обычно все эти направления осущ комбинаторно, т.к. они тесно взаимосвязаны между собой.