

ТЕМА 5. ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ ПРОЦЕСС

1. Взаимодействие государства и организаций
2. Эволюция аппарата управления
3. Структура и функции организации
4. Система управления организацией и ее функции. Корректировка организационных структур
5. Информационная управленческая деятельность и ее психологические закономерности. Управленческая информация

1. Взаимодействие государства и организаций

Взаимодействие государства и организаций в наибольшей степени проявляет себя в двух аспектах: А) государственное регулирование и поддержка предприятий; Б) управление государственной собственностью.

Так, государство выступает как:

- властная структура, устанавливающая правила на рынке и определяющая условия функционирования рыночных субъектов;
- как механизм экономического регулирования, поддержки и стимулирования;
- как собственник государственного имущества, действующий на рынке наряду с иными субъектами хозяйствования.

Преобладание какого-либо одного подхода ведет к слабости государственной власти и сдерживает экономическую активность предприятий.

В качестве властной структуры, устанавливающей для субъектов рыночной экономики общие правила поведения, государство обязано создать стабильную правовую базу предпринимательства и на основе экономических и административных методов управления проводить активную политику поддержки предприятий.

Выделяют три формы государственного регулирования экономической жизни:

- 1) утверждение единых правил поведения субъектов хозяйствования;
- 2) установление различных правовых режимов для отдельных групп хозяйствующих субъектов;
- 3) использование индивидуальных административных актов управления.

Соотношение и степень внедрения указанных форм определяют степень вмешательства государства в экономические отношения.

Формы и методы государственного регулирования в определенной мере зависят от разновидностей рынков, функционирующих в экономике. Рынки можно подразделить на следующие основные виды:

- **рынок потребительских товаров**, т. е. товаров и услуг, используемых в личном потреблении;
- **рынок инвестиционных товаров**, т. е. товаров, предназначенных для производства, хранения и продажи потребительских товаров;
- **рынок недвижимости**, объединяет объекты, которые используются в личном и государственном потреблении, коммерческих целях;
- **рынок рабочей силы**: товара, стоимость которого включает знания, умственные и физические способности работника, добровольно за плату предоставляемые в распоряжение работодателя;
- **рынок капитала**: денежных средств, используемых для получения прибыли;
- **рынок информации**, используется для извлечения прибыли на рынках потребительских и инвестиционных товаров, недвижимости, рабочей силы и капитала.

Государство берет на себя обязанности по контролю за рынками в процессе совершения сделок (лицензирование, сертификация, текущая инспекция, разрешительная регистрация и др.). В процессы регулирования рынка вовлечены центральные министерства и ведомства, местные органы управления.

Среди мер государственной поддержки – прямые субсидии, освобождение от налогов, льготное кредитование, отсрочка налоговых и социальных платежей, установление норм ускоренной амортизации, государственные заказы и т. п.

Особое внимание обращается на предоставление государственной помощи мелким и средним предприятиям, поощрение научно-технической деятельности, защиту окружающей среды.

Чрезмерное вмешательство государства в экономическую жизнь подавляет частную инициативу, сводя к минимуму эффективность рыночной экономики. Тем

не менее пределы вмешательства государства в экономическую жизнь законодательно не ограничены.

Особое место в развитой рыночной экономике *занимает государственная собственность*. Государство выступает как собственник имущества и предприниматель. Среди разновидностей гос. собственности выделяются:

- собственность государства, находящаяся под его прямым контролем;
- государственная акционерная собственность со 100 %-ным участием государства в акционерном капитале;
- смешанная государственно-частная собственность с контрольным пакетом акций в руках государства;
- участие государства в капитале частных фирм.

Процесс формирования государственной собственности осуществляется, как правило, на основе:

- 1) национализации государством объектов, находящихся в частной или смешанной собственности;
- 2) создания новых объектов за счет средств государственного бюджета;
- 3) выкупа государством объектов у частного капитала.

Главными целями предприятий государственного сектора являются повышение конкурентоспособности коммерческих организаций, улучшение финансово-экономических показателей их деятельности, а также их вовлечение в процесс совершенствования управления.

Государственная собственность является важнейшим инструментом проведения политики государства. Поэтому первоочередное значение приобретает проблема эффективного управления государственной собственностью.

С помощью создания тех или иных предприятий государство может оказывать регулирующее воздействие на рынок по таким направлениям, как:

- повышение занятости населения,
- осуществление проектов, имеющих высокую степень риска,
- антиинфляционные меры,

- выравнивание уровней экономического развития регионов,
- субсидирование определенных категорий потребителей.

В ряде стран государство берет на себя финансирование строительства капиталоемких объектов, осуществляет инвестиции в те отрасли и сферы хозяйства, которые не представляют коммерческого интереса для частного капитала.

За счет государственных средств производится финансирование развития новейших высокотехнологичных отраслей атомной промышленности, электроники, производства лазерной техники, космических средств связи. Эти отрасли требуют огромных первоначальных финансовых вложений, не доступных частному капиталу.

При этом государственные предприятия в силу возложенных на них общегосударственных задач пользуются определенными гарантиями государства – это субсидии, гарантии от банкротства, освобождение от обязательств по импорту, государственные закупки и т. д.

Созданные за счет государственных средств предприятия впоследствии передаются для управления частным корпорациям. Регулирующая роль государства проявляется в обеспечении их льготными кредитами, субсидиями, выгодными заказами и пр.

2. Эволюция аппарата управления. Эволюция аппарата управления прослеживается с древних цивилизаций. Виды деятельности и методы работы аппарата управления претерпели многовековую эволюцию.

«Кантора писаря». О существовании кантор писаря свидетельствуют литературные произведения, созданные свыше 150 лет тому назад. Основными орудиями канторщика того времени были перо, чернильница и бухгалтерская книга, средством связи – личный посыльный или пакетная служба.

По современным стандартам производительность такого офиса выглядит чрезвычайно низкой: каждое письмо отдельно переписывалось от руки, счета подсчитывались вручную. Единственной базой для принятия решений были счета, другой информации не было.

«Механизированный офис». Существенное изменение в техническом оснащении аппарата управления произошло в 1880-х гг. с появлением механизированного офиса. «Механизация офиса» началась с изобретения пишущей машинки и появления ее на широком рынке. Но широкое распространение она получила с появлением телефона, телеграфа и телефакса, а также с изменением государственной почтовой системы и железных дорог:

– механическим способом написанные под копирку письма, что позволило сократить время на их написание;

– оперативный обмен информацией между офисами посредством почтовой связи, телеграфа и телефона, что позволило принимать решения на базе более полной информации и в более сжатые сроки;

– подготовка квалифицированных кадров с тем, чтобы клерки, бухгалтеры и другие счетные работники не занимались составлением окончательных документов.

В результате этих изменений значительно повысилась продуктивность аппарата управления. С изменением техники происходили изменения в аппарате управления и его функциях.

Оснащенный техникой аппарат управления создал предпосылки для развития современной бюрократической организации, крупных корпораций, государственных органов, потому что он обеспечивал их жизненно важной информацией и средствами для обработки документов.

«Электрифицированный офис». Индустриальная революция первой половины XX в. характеризовалась широкой разработкой промышленных и бытовых орудий труда, работающих на электроэнергии или электрических сигналах.

Изменялась техника аппарата управления, особенно в 1940-60-е гг., когда стали широко применяться электрические пишущие машинки с заменяемыми головками, копировальные устройства, работающие с ординарной бумагой, портативные диктофоны и факсимильные устройства. В результате появился так называемый электрифицированный офис.

Основной целью этого ряда нововведений было повышение уровня делопроизводства. Повысилась продуктивность аппарата управления, улучшилось качество документов. Электрическая пишущая машинка отличалась быстродействием и обеспечивала четкую, качественную печать, а также позволяла варьировать шрифтом. Копировальное устройство, работающее с ординарной бумагой, давало высококачественные копии самых разнообразных материалов при незначительных затратах. При этом существенно повысилась оперативность передачи информации.

Во многих компаниях разных стран «электрифицированный офис» в настоящее время находится на службе аппарата управления.

«Автоматизированный офис». Современные компании для совершенствования методов работы применяют **информационные технологии**, изменяющие организационную структуру компании, способствующие разработке новых организационных взаимосвязей, которые ранее экономически были невозможны. Информационные технологии являются весьма перспективной и эффективной средой для капиталовложений.

Под влиянием информационных технологий и автоматизированных офисов меняются методы и техника коммуникационных отношений руководителя с подчиненными и вышестоящими органами управления.

Автоматизированный офис предъявляет новые требования к деловым качествам руководителя: умению и навыкам пользоваться сложной техникой управления, определения стратегии развития системы, руководства коллективом и направления его деятельности.

«Электронный бизнес». Постоянно растет влияние сети «Интернет» на управление компаниями. Появляются новые возможности для привлечения и сбора денежных средств, распространения информации, методах принятия решений, формировании стратегических альянсов, децентрализации структур и т. п.

Вместе с тем Интернет ведет к глобальной финансовой трансформации: снижается стоимость сбережений и заимствований; инвестиционный капитал дешевеет; финансовые инноваторы используют новые возможности, чтобы создавать

продукцию и рынки. В целом увеличивается скорость финансовых потоков, меняются рынки капиталов, финансовая система становится «прозрачной». Интернет способствует эффективному продвижению заемщиков и инвесторов на глобальные рынки.

Каждая компания имеет возможность создать свой сайт в сети Интернет. Если раньше эффективность информационных технологий измерялась ускорением деловых связей и процессов принятия решений, то теперь работа с сайтами открывает *новые возможности по многим направлениям деятельности компании*, таким как:

- отслеживание статистики посещений сайта;
- создание мультимедийного имиджа компании;
- создание базы данных поставщиков и заказчиков;
- осуществление электронных платежей;
- создание центра реагирования на запросы клиентов;
- осуществление разнообразных методов оплаты продукции и услуг.

Использование этих возможностей формирует новые модели ведения бизнеса и принципы управления им.

Под «**электронным бизнесом**» подразумеваются любые формы сделок, которые проводятся с помощью информационных сетей. Он проникает во все сферы деловой активности. Это стало возможным благодаря безналичной электронной оплате товаров и услуг и применению глобальных сетей для проведения операций по всему миру.

3. Структура и функции организации. Структура организации – особый способ структурирования компании или органа государственного контроля, для того чтобы выполнять свои экономические, социальные и другие функции.

Компания может структурироваться тремя способами.

1. На основе продукта, когда виды деятельности группируются в зависимости от продукта, каждый продукт поддерживается своими собственными функциональными коллективами маркетинга, производства, финансирования и т. д.

Это считается подходящей структурой для диверсифицированной организации. Слияние авторитета и координации происходит относительно децентрализованно (по сравнению с функциональной структурой).

2. Структура на основе географического положения принимает такую же форму: каждое подразделение базируется в определенной географической зоне. Широко распространены смешанные структуры, основанные на географическом положении и на продукте.

3. Функционально, когда виды деятельности объединяются в отделы в соответствии с функциями – маркетингом, производством, финансированием и т. д., которые занимаются всеми продуктами организации.

Подобные структуры создают эффективный способ координации как внутри отдела, так и во всей организации в целом, когда дело касается единого продукта или услуги. Но они менее удобны, когда организация диверсифицируется, поскольку трудно адаптировать одни и те же функции к разнообразным требованиям. Этот тип структуры очень часто называют У-форма, поскольку авторитет в организации легко проследить вверх по цепочке команд до единого унитарного источника.

Организационную структуру можно также рассматривать с точки зрения *количества управленческих слоев*, из которых состоит организация.

Высокие организации – организации, имеющие множество руководящих уровней. Подобная организационная структура характерна для крупных компаний или для государственных служб и министерств. Высокие организации имеют несколько недостатков: избыточная бюрократия, слишком долгий путь от процесса принятия решений до конечных потребностей клиентов и невозможность быстро реагировать на изменения в окружающей среде.

Плоские организации – организации, в которых несколько управленческих слоев. Это позволяет избежать излишней бюрократии, процесс принятия решений непосредственно связан с нуждами потребителей, и организация способна быстро адаптироваться к изменениям во внешней среде, в ее окружении. Плоская организа-

ция – это обычно маленькая фирма. Но постепенно все больше и больше крупных компаний стараются улучшить свою конкурентоспособность при помощи сокращения своих управленческих структур и при помощи организации подразделений, сфокусированных на производстве.

Способ организации компании вокруг продукта или вокруг функции и количество управленческих уровней могут иметь значительное влияние на эффективность компании и ее способность быстро реагировать на изменения в рыночном окружении.

Функции, выполняемые в организации, можно разделить на большие группы.

1. Производственные функции – это функции основного, вспомогательного и обслуживающего производства товаров, услуг, информации или знаний. Их выполняют рабочие, техники, инженеры, секретари, конструкторы, технологи, инспекторы, бухгалтеры и другие работники, которых называют специалистами.

2. Функции управления производственными функциями – это функции по планированию, прогнозированию, организации, координации, стимулированию и контролю деятельности работников, занятых в основном, вспомогательном и обслуживающем производствах. Данные функции выполняют мастера участков, бригадиры, руководители групп или проектов, другие работники, имеющие в своем подчинении специалистов, действия которых они направляют своими решениями. Этих работников называют менеджерами.

3. Функции управления управленческой деятельностью – это стратегическое управление, внешнее представительство и консультационная деятельность. Эти функции выполняют работники, имеющие в своем распоряжении менеджеров и направляющие их деятельность в соответствии с целями и миссией организации. Таких работников называют руководителями.

В системе управления организацией наиболее важны две группы функций: функции управления производством и функции управления управленческой деятельностью.

Они реализуются набором процедур управленческой деятельности, осуществляемых субъектом управления. Каждая процедура должна включать набор операций. Таким образом, образуется следующая иерархия:

- конкретные функции управления;
- общие функции управления;
- типовые процедуры;
- набор операций.

Каждая функция, процедура и операция имеют три главных параметра: трудоемкость, сложность, стоимость.

Трудоемкость определяется в часах. Сложность имеет три уровня: низкий, средний и высокий. Уровень определяется характером выполняемых операций. Низкий уровень сложности характеризуется преобладанием технических операций; средний уровень – преобладанием логических операций; высокий – преобладанием творческой деятельности, включающей действия, основанные на принятии нестандартных решений.

Стоимость определяется на основании калькуляции всех видов операций, составляющих конкретную функцию управления. Каждая конкретная функция управления представляется как набор общих функций: планирование, организация, активизация и контроль. Каждая общая функция управления, составляющая конкретные функции управления, включает набор процедур: подготовка, согласование, принятие, утверждение и организация выполнения решения.

Выделяют также административные, технологические и патронажные функции. Административной считается функция, если среди составляющих ее процедур приоритетны процедуры принятия решения или утверждения решения. Для технологической функции характерно наличие среди процедур, составляющих функцию, приоритетных процедур подготовки решения, согласования или организации выполнения решения.

Если в наборе нет приоритетных процедур, то это патронажная функция управления.

4. СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ и ее функции.

Управление организацией – непрерывный процесс влияния на производительность труда работника, группы или организации в целом для достижения поставленной цели.

Система управления организацией включает в себя совокупность всех служб организации, всех подсистем и коммуникаций между ними, а также процессов, обеспечивающих заданное функционирование организации.

В любой организации выделяют управляющую часть и управляемую часть.

В систему управления входят следующие подсистемы элементов – **методология, процесс, структура и техника управления.**

К **методологии** относят цели, задачи, законы, принципы, методы, функции, технологию и практику управления.

Процесс управления включает систему коммуникаций, разработку и реализацию управленческих решений и информационное обеспечение.

К **структуре** относятся функциональная структура, схема организационных отношений, организационные структуры и профессионализм персонала.

К **технике управления** относятся компьютерная техника и оргтехника, офисная мебель, сети связи и система документооборота.

Методология и процесс управления, в свою очередь, формируют **управленческую деятельность**, а структура и техника управления составляют **механизм управления.**

Основной задачей системы управления считают формирование профессиональной управленческой деятельности, которую рассматривают как процесс (совокупность действий, ведущих к образованию взаимосвязей между частями целого) или как явление (объединение элементов для осуществления миссии организации).

Важным моментом системы управления является **организация работы по стимулированию роста производительности труда.**

Для решения этой проблемы используются следующие теории:

1) **теория выбора руководителей**, владеющих социально-психологическими методами управления. Теория основана на учете того, что определенная часть персонала не любит организовывать свой труд. Таким людям нужны требовательные, властные, жесткие руководители. Теория также учитывает, что коллектив включает людей, обладающих большим творческим потенциалом, инициативой, чувством собственного достоинства. Руководитель должен быть демократичным и обладать тактом и гибкостью;

2) **теория организации целей** основана на том, что в коллективе есть люди, которые будут хорошо работать только в том случае, если поставленные руководителем цели будут достигаться;

3) **теория потребностей** основана на том, что стимулирование работников осуществляется путем удовлетворения их потребностей и интересов;

4) **теория справедливости** основана на ожидании каждым работником поощрения за его работу.

Особой разновидностью управленческой деятельности является проектное и матричное управление

Проектное управление – это управление важными видами деятельности в организации, которые требуют постоянного руководства в условиях строгих ограничений по затратам, срокам, качеству работ.

При этом необходимо предусмотреть механизмы разрешения межличностных, межгрупповых и межорганизационных конфликтов, связанных с организацией взаимодействия вертикальных и горизонтальных систем управления.

Можно рассмотреть три варианта организации работ:

1) **образовать целевую группу**, координационный отдел или специальный комитет, поскольку действующая организационная структура не сможет справиться с новой комплексной задачей;

2) **наделить полномочиями и ответственностью** решения различных частей комплексной задачи руководителя одного из функциональных отделов, не снимая с него других обязанностей;

3) **назначить руководителя проекта**, наделив его всей силой власти для решения проблем, связанных с разработкой и реализацией проекта. Основная идея состоит в передаче одному лицу – руководителю проекта – полномочий и ответственности за планирование, оперативное управление, финансирование выполнения всех работ по проекту.

Проектная структура – временная организация, которая создается для решения конкретной комплексной задачи (разработки проекта и его реализации).

Временная организация состоит из квалифицированных работников разных профессий, специалистов, исследователей, привлеченных для осуществления определенного проекта с заданным уровнем качества и в рамках выделенных для этой цели материальных, финансовых и трудовых ресурсов.

После завершения проекта и решения всех связанных с этим задач привлеченные в команду работники возвращаются в свои подразделения к постоянной работе или переходят к работе по выполнению другого проекта. Руководителю проекта полностью подчинены все члены команды и ресурсы, выделенные для данной цели.

Проектные структуры различаются между собой по масштабу деятельности, широте охвата научно-технических проблем и проблем производства, характеру связей с линейными и функциональными звеньями организации, кругу полномочий для взаимодействия с внешней средой.

Одной из наиболее распространенных разновидностей временной организации является **матричная структура**, при которой члены проектной команды подчиняются не только руководителю проекта, но и руководителям тех функциональных подразделений, в которых они постоянно работают.

В **матричной организации** руководители проектов отвечают за координацию всех видов деятельности и использование ресурсов, которые относятся к данному проекту. С этой целью все материальные и финансовые ресурсы по данному проекту передаются в их распоряжение.

За планирование проекта и ход его выполнения по всем количественным, качественным и временным показателям также отвечают руководители проекта.

Матричная структура способствует коллективному расходованию ресурсов, при этом достигается определенная гибкость.

Поскольку в матричной организации сотрудники набираются из различных функциональных отделов для работы по конкретному проекту, трудовые ресурсы можно гибко перераспределять в зависимости от потребностей каждого проекта.

Наряду с гибкостью матричная организация открывает большие возможности для эффективной координации работ.

Существует **два основных элемента системы управления**: функции и их организационное оформление в виде структур.

При создании новой организации функции выступают основой для формирования структуры.

При совершенствовании или диверсификации производства и управления основой служит структура, которая определяет диапазон возможного изменения набора функций.

Новые организации. Собственники новых организаций после завершения регистрации вынуждены решить для себя, опереться ли им в создании эффективного управления на опыт аналогичных организаций или создавать систему управления применительно именно к своей собственной организации.

Первый подход самый дешевый и быстрый. В ряде случаев такой механизм хорошо работает, но в предпринимательстве выживает только тот, кто все делает не просто хорошо, а лучше, чем другие. Поэтому рекомендуется второй подход, который предусматривает профессиональный подход.

Учредители могут либо сами реализовать достаточно простые методики формирования механизма управления, либо воспользоваться услугами профессионалов из консультационных фирм. Профессиональный подход заключается в реализации шести этапов.

1. Формирование временной группы по созданию организации.
2. Составление набора необходимых функций управления и производства.

3. Проверка набора функций управления по методике функционально-стоимостного анализа — метод системного исследования функций объекта с целью поиска баланса между себестоимостью и полезностью. Используется как методология непрерывного совершенствования продукции, услуг, производственных технологий, организационных структур. Суть метода — поэлементная отработка конструкции. Каждый элемент конструкции рассматривается в отдельности, разделяя элементы по принципу функционирования на основные и вспомогательные. Из анализа становится ясно, где «спрятаны» излишние затраты. Задачей ФСА является достижение наивысших потребительских свойств продукции при одновременном снижении всех видов производственных затрат. Сегодня в экономически развитых странах практически каждое предприятие или компания используют методологию функционально-стоимостного анализа как практическую часть системы менеджмента качества, наиболее полно удовлетворяющую принципам стандартов серии ИСО 9000. (ISO 9000 — серия международных стандартов, описывающих требования к системе менеджмента качества организаций и предприятий.)

4. Распределение набора функций по четырем группам: активизирующие, тормозящие, нейтральные и потенциальные и их анализ. Активизирующие функции направлены на реализацию текущих программ собственника, тормозящие — дань старым подходам и традициям, потенциальные направлены на реализацию стратегических программ собственника, нейтральные функции — их влияние на процесс производства и управления минимален, они важны с социальной стороны производства.

5. Создание функциональной структуры управления.

6. Создание организационной структуры управления на базе функциональной.

Действующие организации. За время существования этих организаций в них появились новые и продолжают существовать отжившие свое время функции управления. Это обычно приводит к неоправданному росту численности работников, а также к усложнению линейных и функциональных связей в системе управления.

Профессиональный подход в действующих организациях заключается в реализации следующих восьми этапов:

- 1) создание группы развития организации на конкурентной основе;
- 2) составление набора необходимых функций управления и производства;
- 3) проверка набора функций управления по методике функционально-стоимостного анализа;
- 4) распределение этого набора по четырем группам и его анализ;
- 5) составление функциональной структуры управления;
- 6) сравнение этой структуры с существующей;
- 7) внесение корректив в набор функций;
- 8) внесение корректив в структуру управления организацией.

После проведения всех вышеуказанных действий, наступает необходимость **корректировки организационных структур.**

Приведение структуры организации в соответствие с изменившимися условиями является одной из важнейших задач управления. Организационные преобразования не осуществляются до тех пор, пока не появится твердой уверенности в том, что для этого существуют серьезные причины, вызывающие их необходимость.

Можно назвать некоторые ситуации, когда оправданы затраты на корректировку структуры или разработку нового проекта:

- **Неудовлетворительное функционирование предприятия.** Наиболее распространенной причиной необходимости разработки нового проекта организации являются неудачи при осуществлении традиционных мер по снижению роста издержек, повышению производительности, расширению сужающихся внутренних и внешних рынков или привлечению новых финансовых ресурсов.

- **Перегрузка высшего руководства.** Некоторым предприятиям удается функционировать удовлетворительно только ценой чрезмерной перегруженности работой высших руководителей. Если очевидные меры по изменению методов и процедур управления не позволяют уменьшить нагрузку руководителей, не приводят к ощутимым результатам, то весьма эффективным средством решения

этой задачи становится перераспределение прав и функций, корректировка и уточнение форм организации.

- **Отсутствие ориентации на перспективу.** Будущее развитие предприятия требует со стороны высших руководителей усиления внимания стратегическим задачам независимо от характера предприятия и рода его деятельности.

- **Разногласия по организационным вопросам.** Каждый опытный руководитель высшего ранга знает, что стабильность в организационной структуре предприятия, как правило, свидетельствует не столько о внутренней гармонии, сколько об успешном решении конфликтных ситуаций.

- **Рост масштаба деятельности.** При увеличении размера предприятия появляется необходимость в структурном преобразовании даже в условиях устойчивого ассортимента продукции, стабильных производственных процессов и сбыта. Если структура остается без изменений, то это затрудняет координацию, руководители будут перегружены, ухудшится функционирование предприятия.

- **Объединение хозяйствующих субъектов.** Слияние двух или нескольких предприятий обязательно вносит изменения в организационную структуру. Объединение небольших по размеру хозяйственных единиц обычно в меньшей степени затрагивает структуру организации, но если такое слияние происходит в течение достаточно длительного времени, изменения основной структуры становятся неизбежными.

- **Изменение технологии управления.** Научные достижения в области управления оказывают все большее влияние на современные организационные структуры и процессы. Появляются новые должности и функциональные подразделения, изменяются процессы принятия решений.

- **Внешняя экономическая обстановка.** Большинство промышленных предприятий находится в постоянно изменяющемся экономическом окружении.

Каждое из этих обстоятельств приводит к изменениям организационной структуры и может указывать на необходимость пересмотра главной стратегии предприятия. Ни стратегия, ни структура не могут быть установлены независимо

друг от друга. Тем не менее приоритет отдается задачам, целям, распределению ресурсов и основным программам, составляющим стратегию предприятия.

РАЗВИТИЕ И СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СИСТЕМ Организация как процесс представляет собой совокупность действий, ведущих к образованию и совершенствованию взаимосвязей между частями целого.

Организация как явление представляет физическое объединение элементов для реализации программы или цели, действующих на основании определенных правил и процедур в форме компании, общества, объединения и т. д.

Основными функциями развития и совершенствования организации как процесса и как явления являются:

1) сбор информации о процессах, происходящих в управленческой, обслуживающей и производственной деятельности, в сфере неформальных отношений;

2) контроль – сравнение информации с признанными нормами, правилами и стандартами; если сравнение покажет абсолютное соответствие требованиям, то необходимость в развитии и усовершенствовании отпадает и наоборот;

3) исследование полученной информации с целью определения степени ее влияния друг на друга и на результирующие характеристики процесса; соответственно выявляют главную и второстепенную информацию;

4) диагноз процесса по результатам исследования сильных и слабых сторон рассматриваемого процесса;

5) консультирование при известном диагнозе процесса и требуемом состоянии процесса, т. е. разрабатывают набор решений либо по созданию нового процесса (развитие), либо по усилению сильных сторон реального процесса и уменьшению слабых (совершенствование);

6) регулирование – если существует выбранный вариант решений, то он практически реализуется либо самими работниками компании, либо консультантами, либо совместно.

Все эти функции могут осуществляться тремя путями:

1) по авторской методике исходя из профессиональной подготовки руководителя или консультанта. При этом они должны сами определять механизм проведения соответствующей функции;

2) по сравнению с деятельностью других аналогичных подразделений или организации в целом. С самого начала руководитель выбирает себе пример какой-либо организации, на который он будет ориентироваться впоследствии.

Такой путь обеспечивает без особого риска вполне точный и приемлемый уровень выполнения функций, но есть существенный недостаток: каждая организация в какой-то степени индивидуальна и неповторима, так что руководитель должен постоянно сопоставлять анализируемые объекты своей организации и аналоги;

3) по утвержденным нормам или стандартам на ключевые элементы организационной системы. Данный путь формирует преимущество при анализе и совершенствовании элементов организационной системы в течение значительного времени. Этот путь успешно реализуется с помощью системного аудита. Каждая из шести функций представляет собой достаточно самостоятельную операцию, но в то же время выполнение одной практически невозможно без реализации другой. Существует вполне точная и конкретная взаимосвязь функций.

5. Информационная управленческая деятельность и ее психологические закономерности Структуру управления возглавляет **аппарат управления**.

Одна из основных задач аппарата управления: обработка информации и предоставление выводов в виде: данных, документов, устной информации, а также принятие решений (краткосрочных и долгосрочных).

Между процессом получения и распространения информации аппарат выполняет ряд разнообразных действий.

Он может: 1) преобразовывать информацию (преобразование информации о продажах в информацию о полученной выручке и выполненной работе);

2) объединять информацию (объединение информации о продажах с информацией о закупках в информацию о товарно-материальных запасах);

3) накапливать информацию (информация о продажах накапливается для составления ежемесячных и годовых отчетов о доходах).

Аппарат управления использует полученные данные в качестве основы для производства другой своей важной продукции – решений.

Это могут быть решения: а) местного и оперативного характера, такие как решения, касающиеся закупок и продаж продукции, найма и увольнения работников, повышения или снижения цен;

б) долгосрочного, стратегического характера – решения, связанные с расширением предприятия, инвестициями, снятием с производства изделия, вхождением в корпорацию и выходом из нее.

К звеньям аппарата, производящим информацию, относятся:

- подразделения, которые занимаются подготовкой технических инструкций;
- бухгалтерия и финансовые подразделения;
- подразделения, подготавливающие информацию для общественности.

К звеньям аппарата, принимающим решения, относятся:

- подразделения по управлению производством;
- подразделения по управлению продажами;
- аппарат высшего руководства.

Звенья аппарата, производящие продукцию и того и другого типа, включают:

- технические подразделения;
- офисы, занимающиеся кадровыми вопросами;
- маркетинговые подразделения.

Руководство предприятий должно заниматься вопросами продуктивности как отделов обработки информации, так и подразделений по производству продукции.

При производстве информации повышение продуктивности означает увеличение стоимости информации на единицу затрат.

Это может быть больший объем информации; более высокое качество информации; более своевременная информация.

Применительно к решениям повышение продуктивности – это увеличение стоимости решений на единицу затрат.

Практически это означает: большее число решений; более высокое качество решений; более своевременные решения.

Оценка продуктивности работы аппарата управления представляет известную сложность. Тщательный анализ и точное измерение часто подменяются экспертными оценками и наблюдениями, определенный интерес представляет ранжирование информации, используемой в организациях в условиях рыночной экономики.

Психологические закономерности управленческой деятельности

1. Закон неопределенности отклика, или закон зависимости восприятия людьми внешних воздействий от различия их психологических структур.

Разные люди или даже один и тот же человек, но в разное время могут по-разному реагировать на одно и то же воздействие. Если не учитывать этот закон, то это может привести к непониманию потребностей и ожиданий субъекта, действия которого могут стать неадекватными по отношению к коллегам, партнерам, руководителям.

2. Закон неадекватности отображения человека человеком. Ни один человек не может постичь другого человека с такой степенью достоверности, которая была бы достаточна для принятия серьезных решений относительно этого человека.

3. Закон возрастной асинхронности. В разные моменты своей жизни даже взрослый человек определенного календарного возраста может находиться на разных уровнях развития.

4. Принцип универсальной талантливости. Нет людей неспособных, если люди, занимающиеся не своим делом.

5. Принцип развития – способности человека развиваются в результате изменения условий жизни личности и интеллектуально-психологических тренировок.

6. Принцип неисчерпаемости – ни одна оценка человека при его жизни не может быть окончательной.

7. Закон неадекватности самооценки.

8. Закон расщепления смысла управленческой информации – любая управленческая информация имеет тенденцию к изменению смысла в процессе продвижения по иерархической лестнице управления (испорченный телефон).

Это обусловлено иносказательными возможностями языка информации, а также различиями в образовании, интеллектуальном развитии, психическом развитии и физическом состоянии субъектов управленческой деятельности.

Изменение смысла информации прямо пропорционально числу людей, через которое она проходит.

9. Закон самосохранения – ведущим мотивом социального поведения субъекта управленческой деятельности является сохранение его личного социального статуса, его личностной состоятельности и чувства собственного достоинства.

10. Закон компенсации – при высоком уровне стимулов к данной работе или высоких требованиях внешней среды к человеку нехватка каких-либо способностей для успешной конкретной деятельности возмещается другими способностями и навыками.

Этот закон не имеет права на существование на высоких уровнях управленческой деятельности.

ХАРАКТЕРИСТИКИ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ИНФОРМАЦИИ

Управленческая информация – это часть данных, которые несут в себе новизну и полезность для принятия специалистом обоснованного решения.

Основная задача информационной среды управления заключается в доведении до конкретного работника необходимой ему информации в нужное время.

Информацию можно классифицировать в зависимости от характера подготавливаемого решения:

- по областям применения – управленческая, техническая и т. д.;
- функциональной направленности – планирующая, контролирующая, организующая и т. д.;
- времени действия – стратегическая, тактическая, оперативная;

- характеру разработки и реализации – рисковая, уравновешенная, импульсивная и т. д.;
- уровню неопределенности – низкий, средний, высокий, сверхвысокий;
- масштабам воздействия – общая, частная;
- направлению воздействия – внутренняя, внешняя.

Выделяют пять основных характеристик информации.

1. Объем информации – рассматривается с двух сторон:

а) как объем символьной информации – определяется количеством букв, символов и т. п.;

б) как объем воспринимаемой информации – характеризует полноту информации для принятия решения.

2. Достоверность информации – это отношение набора истинной информации к общему объему полученной информации. Различают три уровня достоверности информации: абсолютная, доверительная, негативная.

3. Ценность информации – определяется снижением затрат ресурсов на принятие правильного решения. У ценности информации может быть четыре уровня:

– нулевой – снижения затрат не происходит. Этому уровню соответствует искаженная, неточная информация;

– средний – затраты снижаются более чем на 10 %. Этому уровню соответствует доказательная, достоверная, качественная информация;

– высокий – характеризуется снижением уровня затрат более чем в два раза. Это информация, созданная в научно-исследовательских учреждениях. К ней относятся изобретения, научные открытия, инновации и т. п.;

– сверхвысокий – для этого уровня характерно снижение уровня затрат больше чем в десять раз. Сверхвысокому уровню ценности информации соответствует информация, полученная в исследовательских центрах и признанная мировым сообществом.

4. Насыщенность информации – характеризуется соотношением профессиональной и фоновой информации. Профессиональная информация содержит данные

в виде текста, цифр, диаграмм, таблиц, звука и т. п. Она отражает суть рассматриваемого явления. Фоновая информация служит для улучшения восприятия профессиональной информации. Различают три уровня насыщенной информации:

- высокий – соотношение дает величину от 80 до 100 %;
- нормативный – соотношение дает величину от 50 до 80 %;
- низкий – профессиональная информация составляет менее 50 %.

5. Открытость информации – характеризует широту использования информации. Выделяют три уровня открытости информации:

- секретная – информация, которая отражает потребности государства и имеет ограничения в использовании;
- конфиденциальная – информация, которая отражает интересы общества или корпоративные интересы;
- публичная – информация, которая не имеет ограничения на использование и отражает всемирную открытость информации.