

Блок 1. Организация системы управления предприятием. Построение корпоративной архитектуры методами бизнес-инжиниринга.

1.1. ВВЕДЕНИЕ В ТЕОРИЮ И ПРАКТИКУ МЕНЕДЖМЕНТА.

1.2. ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ ОРГАНИЗАЦИЕЙ.

1.3. ТИПЫ ОРГАНИЗАЦИЙ И ИХ СТРУКТУРЫ.

1.4. ПОНЯТИЕ О КОРПОРАТИВНОЙ АРХИТЕКТУРЕ. ПРОГРАММНЫЕ ПРОДУКТЫ КЛАССА orgware.

1.1. ВВЕДЕНИЕ В ТЕОРИЮ И ПРАКТИКУ МЕНЕДЖМЕНТА

ПОНЯТИЕ «УПРАВЛЕНИЕ»

Понятия «менеджмент» и «управление» близки по значению, однако термин «управление» намного шире, поскольку применяется к различным видам человеческой деятельности, к сферам и органам управления, т.к. управлять можно, например, автомобилем, финансами, проектом, предприятием, государством и т.п.

Управление – это:

- воздействие на кого-либо или что-либо с целью приведения в желаемое состояние;
- сознательное воздействие человека на объекты, процессы и их участников, осуществляемое в целях придания определенной направленности деятельности и получения желаемых результатов;
- функция организованных систем различной природы (биологических, социальных, технических), обеспечивающая сохранение их определенной структуры, поддержание режима функционирования, реализацию программы, достижение цели деятельности.

Классификация (типология) управления

КЛАССЫ (ОБЛАСТИ) УПРАВЛЕНИЯ

УПРАВЛЕНИЕ
ТЕХНИЧЕСКИМИ
СИСТЕМАМИ
(ВЕЩАМИ)

УПРАВЛЕНИЕ
СОЦИАЛЬНЫМИ
СИСТЕМАМИ
(ЛИЦАМИ)

УПРАВЛЕНИЕ
БИОЛОГИЧЕСКИМИ
СИСТЕМАМИ
(ОРГАНИЗМАМИ)

СОЦИАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

СОЦИАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ – это воздействие субъектов управления на деятельность людей, объединенных в социальные группы, т.е. управление социальными системами.

Социальное управление включает два подкласса: управление индивидуальной деятельностью человека и коллективной (совместной) деятельностью **группы**.

ВИДЫ СОЦИАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ:

- административно-государственное управление (социально-политический менеджмент);
- управление материальным производством (социально-экономический менеджмент);
- управление духовным производством (социально-культурный менеджмент).

Подвиды социального управления:

- отраслевой менеджмент: промышленный, аграрный, строительный, связи, транспортный, сервиса и др.;
- функциональный менеджмент: финансовый, персонала, маркетинговый, административный, производственный и т.д.

управления:

- управление материальными ресурсами: проектами, техникой, финансами, учетом, снабжением, сбытом, технологический менеджмент и др.

- управление человеческими ресурсами: социальным развитием, рабочей силой, профориентацией, образованием, занятостью, трудом, социальным

СОДЕРЖАНИЕ МЕНЕДЖМЕНТА

МЕНЕДЖМЕНТ КАК НАУКА И ИСКУССТВО УПРАВЛЕНИЯ

Менеджмент (от англ. manage – управлять, заведовать, руководить) – самостоятельная область знаний с начала 20 в.; наука об организации деятельности социальной системы для достижения заданных целей в условиях ограниченности ресурсов. Менеджмент не является управлением, он является средством достижения целей.

Объектом менеджмента как науки является любая сложная социально-экономическая система (предприятие, фирма, организация) независимо от сферы деятельности и формы собственности.

Предмет изучения научного менеджмента – наиболее значимые закономерности, свойства, стороны и процессы, связанные с организацией совместной деятельности людей и управлением ею.

В основе менеджмента как науки – тысячелетняя практика управления.

МЕНЕДЖМЕНТ КАК АППАРАТ УПРАВЛЕНИЯ

Менеджмент – специфический орган (аппарат) управления современной организацией, без которого организация как целостное образование не может существовать и эффективно функционировать.

Главная задача аппарата управления – координация и рациональное использование ресурсов организации для достижения ее целей.

В аппарат управления входят руководители, специалисты и служащие (технические исполнители).

МЕНЕДЖМЕНТ КАК СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

Менеджмент как *система управления* организацией это :

- совокупность действий, необходимых для согласования совместной деятельности людей;
- совокупность отношений управления в социально-экономической системе;
- система действий менеджера по реализации воздействия;
- совокупность взаимосвязанных звеньев, в том или ином виде участвующих в процессе управления;
- взаимосвязь управляющей и управляемой подсистем;
- совокупность всех служб организации, всех подсистем и коммуникаций между ними, а также процессов, обеспечивающих заданное функционирование.

В *управляющую часть* входит дирекция, менеджеры и информационные подразделения, обеспечивающие работу руководящего звена. Эту часть организации принято называть **административно-управленческим аппаратом**. Входным воздействием и конечным продуктом управляющей части является информация.

На этом уровне принимаются управленческие решения как результат анализа, прогнозирования, оптимизации, экономического обоснования и выбора альтернативы из множества вариантов достижения поставленной цели. Управленческое решение принимается с целью преодоления возникшей проблемы.

Управляемая часть – это различные производственные и функциональные подразделения, занятые обеспечением производственного процесса. То, что поступает на вход управляемой части, и то, что является ее выходом, зависит от типа организации.

МЕНЕДЖМЕНТ КАК КАТЕГОРИЯ ЛЮДЕЙ

Менеджмент – определенная категория людей, осуществляющих управление.

Менеджер – это руководитель или управляющий, занимающий постоянную должность и наделенный полномочиями принятия решений по конкретным видам деятельности фирмы, действующей в рыночных условиях.

В зависимости от уровня управления различают высших, средних и низших менеджеров, в зависимости от характера деятельности – линейных и функциональных.

МЕНЕДЖМЕНТ КАК ПРОЦЕСС УПРАВЛЕНИЯ

Менеджмент – интеграционный процесс, с помощью которого профессионально подготовленные специалисты-менеджеры формируют организации и управляют ими путем постановки целей и разработки способов их достижения.

Процесс менеджмента рассматривается по стадиям, основным сферам деятельности, функциям управления.

Менеджмент – это процесс определения, корректировки и, наконец, достижения корпоративных целей. Его конечная цель – сделать компанию результативной и эффективной в ближайшей и долгосрочной перспективе (*Ицхак Адизес – специалист в области управления, повышения эффективности компаний и правительственных структур, консультант*).

МЕНЕДЖМЕНТ КАК ПРОЦЕСС УПРАВЛЕНИЯ

РАССМАТРИВАЕТСЯ

1) ПО СТАДИЯМ
УПРАВЛЕНИЯ

2) ПО ОСНОВНЫМ
СФЕРАМ
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
ФИРМЫ

3) ПО
ВЫПОЛНЯЕМЫМ
ФУНКЦИЯМ
УПРАВЛЕНИЯ

1. По стадиям управления менеджмент подразделяют на три стадии:

Стратегическое управление включает в себя выработку основных общефирменных целей; прогнозирование результатов развития отрасли или рынка, на которых действует фирма; анализ сильных и слабых сторон фирмы; оценку и выбор стратегии деятельности; создание системы управления реализацией стратегии (в которую входят высшее руководство и отдел стратегического планирования).

Оперативное управление — деятельность по реализации определенных указанных целей, включающая в себя: организацию в виде создания необходимой структуры и привлечения необходимых ресурсов; выполнение управленческих функций в условиях созданной структуры.

Контроль — это анализ достигнутых результатов (обратная связь); является исходным пунктом нового цикла управления.

2. Менеджмент охватывает несколько основных сфер деятельности фирмы — **управление: стратегией** (стратегический менеджмент); **маркетингом** (маркетинговый менеджмент); **финансами** (финансовый менеджмент); **персоналом** (кадровый менеджмент); **исследованиями и разработками** (инновационный менеджмент); **в сфере услуг** (сервисный менеджмент).

3. Менеджмент предполагает выполнение таких управленческих функций: *планирование, организация, координация, мотивация, принятие решений, руководство, учет и анализ, контроль, регулирование* и др.

ВИДЫ МЕНЕДЖМЕНТА

Стратегический менеджмент — вид управления, при котором высшее руководство переносит центр внимания на окружение фирмы с тем, чтобы соответствующим образом и своевременно реагировать на происходящие в нем изменения.

Стратегический менеджмент предусматривает: определение ключевых позиций на перспективу в зависимости от приоритетности целей; выделение ресурсов организации под стратегические цели фирмы; создание центров руководства каждой стратегической целью; оценку и стимулирование производственных подразделений и их руководителей по мере достижения стратегических целей.

Стратегический менеджмент — это процесс, предусматривающий три этапа.

1. В рамках стратегического планирования определяют долгосрочные перспективы развития предприятия и его главных подразделений.
2. На этапе реализации планов разрабатывают мероприятия по осуществлению фирменной стратегии.
3. В процессе контроля определяют основные проблемы в области стратегии компании.

ВИДЫ МЕНЕДЖМЕНТА

Маркетинговый менеджмент призван посредством маркетинговой деятельности по реализации созданного организацией продукта увязать в единый процесс удовлетворение потребностей клиентов организации и достижение ее целей.

Маркетинговый менеджмент предусматривает такие процессы и действия: изучение и сегментация рынка; разработка товаров; ценообразование; создание систем сбыта; распределение и сбыт созданной продукции; реклама.

ВИДЫ МЕНЕДЖМЕНТА

Производственный менеджмент предполагает, что руководители определенного уровня и соответствующие функциональные службы управляют процессом переработки сырья, материалов и полуфабрикатов в готовую продукцию.

Операции производственного менеджмента: управление разработкой и проектированием продукта; выбор технологического процесса, расстановка кадров, техники; управление закупкой сырья, материалов и полуфабрикатов; управление запасами на складах, включающее в себя управление хранением закупленных товаров, полуфабрикатов собственного изготовления для внутреннего пользования и конечной продукции; контроль качества.

ВИДЫ МЕНЕДЖМЕНТА

Финансовый менеджмент состоит в управлении процессом движения финансовых средств в организации.

Включает в себя: составление бюджета и финансового плана; формирование денежных ресурсов; распределение денег между структурами, определяющими жизнедеятельность организации; оценку финансового потенциала организации.

ВИДЫ МЕНЕДЖМЕНТА

Кадровый менеджмент связан с использованием возможностей работников для достижения целей организации.

Его элементы: подбор и расстановка кадров; обучение и развитие кадров; компенсация за выполненную работу; создание условий на рабочем месте; поддержка отношений с профсоюзами и разрешение трудовых споров.

ВИДЫ МЕНЕДЖМЕНТА

Инновационный менеджмент состоит в управлении исследованиями, разработками и развитием фирмы.

Инновационный менеджмент управляет такими действиями: развитием собственной научной, научно-технической и экспериментальной базы; проведением исследований самостоятельно и в кооперации с другими организациями; оформлением заказов на проведение научных исследований или экспериментальных работ сторонней организацией; приобретением лицензий на право производства товаров или услуг; управлением новыми проектами, программами.

Сервисный менеджмент

- Понятие «сервисный менеджмент» вошло в научный и практический оборот в начале 80-х годов в Швеции и Великобритании. С тех пор оно постепенно стало общепринятым, обозначающим принципиальную направленность управленческой деятельности.
- В постиндустриальную эпоху экономика из индустриальной преобразовывается в сервисную.
 - **Сервисный менеджмент** – это философия управления, согласно которой оно принципиально ориентируется на удовлетворение потребностей конкретного клиента.
- Менеджмент в сервисной экономике носит интегративный характер и охватывает функции маркетинга, управления операциями и управления человеческими ресурсами.

Сервисный менеджмент

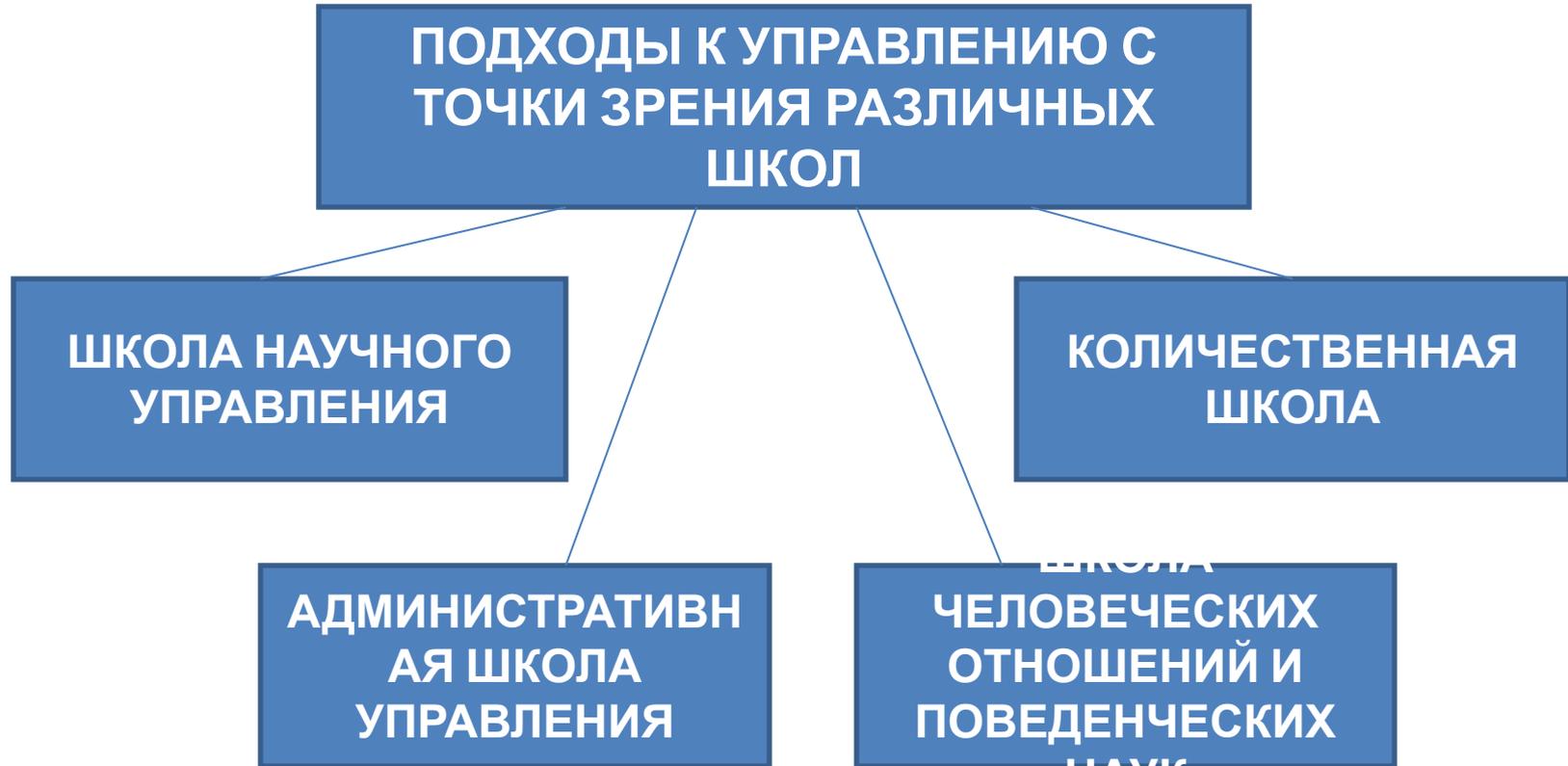
- Исследователи, изучающие сферу услуг, до определенного времени и не пытались заменить традиционные модели и концепции менеджмента на новые, приспособленные для данной сферы. Это особенно касается так называемой нордической школы услуг, сложившейся в 70-е годы, которая, например, рассматривала маркетинг как область, неотделимую от общего менеджмента.
- И только с начала 80-х годов к проблеме управления различными аспектами деятельности сервисных организаций стал применяться совершенно новый подход, который заложил основы того, что позже Р. Норманн назвал **сервисным менеджментом**.

Сервисный менеджмент

- **Сервисный менеджмент** представляет собой философию управления, согласно которой оно должно быть принципиально ориентировано,
- во-первых, на максимально возможное удовлетворение специфических потребностей конкретного клиента путем предоставления ему сервисного продукта (самостоятельной услуги или системы, объединяющей материальный продукт и сопутствующие услуги), обладающего определенным эффектом полезности, т.е. качеством, оцениваемым потребителем;
- во-вторых, на создание в организации возможности и условий для производства такого продукта (обеспечение персоналом, материальными ресурсами, технологией);
- в-третьих, на увязывание целей и интересов (выгоды) всех вовлеченных в процесс оказания услуги сторон (организации, клиентов, других групп интересов).
- Главным фактором, обуславливающим успех сервисного предприятия, является способность удовлетворять запросы клиента.

1.2. ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ РАЗЛИЧНЫХ ШКОЛ



Школа научного управления (1885—1920 гг.)

Ее основатели — **Фредерик Тейлор**, супруги **Лилиан** и **Фрэнк Гилберты**, **Генри Гант**, **Генри Форд** — полагали, что, используя наблюдения, замеры, логику и анализ, можно усовершенствовать многие операции ручного труда, добиваясь более эффективного выполнения работ.

Главные идеи в области менеджмента сформулировал **Ф. Тейлор** в виде принципов "научного управления":

- разработка оптимальных методов выполнения работы на базе научного изучения затрат времени, движений и усилий работников;
- абсолютное следование разработанным на научной основе стандартам и правилам;
- подбор и обучение сотрудников, предоставление им таких рабочих мест, на которых они могут принести наибольшую пользу;
- оплата по результатам труда;
- использование функциональных менеджеров, анализирующих работу предприятия и осуществляющих контроль по специализированным направлениям;
- поддержка дружеских отношений между рабочими и менеджерами (администрацией).

Административная школа управления (1920—1950 гг.)

Основатели школы — **Анри Файоль**, **Линдал Урвик**, **Дж. Муни**, **Гаррингтон Эмерсон** — пытались ответить на вопросы, касающиеся эффективного управления организацией в целом, сосредоточивали внимание на изучении сущности и содержания управленческой деятельности.

А. Файоль разработал 14 общих принципов успешного управления организацией:

- 1) разделение труда (повышает квалификацию и уровень выполнения работы);
- 2) власть (право давать команды и нести ответственность за результаты);
- 3) дисциплина (соблюдение рабочими и менеджерами правил и договоренностей);
- 4) единство распорядительства, или единоначалие (выполнение распоряжений только одного руководителя и подотчетность только одному руководителю);
- 5) единство руководства или направления (один руководитель и один план для группы людей, действующих для достижения единой цели);
- 6) подчинение индивидуальных интересов общим;
- 7) вознаграждение персонала (оплата должна стимулировать работу персонала);
- 8) централизация (уровень централизации и децентрализации должен зависеть от ситуации и выбирать его следует так, чтобы он давал наилучшие результаты);
- 9) скалярная цепь (четкое построение целевой последовательности команд от руководства к подчиненным);
- 10) порядок (каждый должен знать свое место в организации);
- 11) справедливость (к рабочим следует относиться справедливо и по-доброму);
- 12) стабильность персонала (кадры должны находиться в стабильной ситуации);
- 13) инициатива (менеджеры должны стимулировать выдвижение идей подчиненными);
- 14) корпоративный дух (следует создавать дух единства и совместных действий).

Школа человеческих отношений и поведенческих наук (начиная с конца 30-х годов по настоящее время)

Создатели школы — Элтон Мэйо, Гуго Мюнстерберг, Мари Паркер Фоллет, Абрахам Маслоу, Дуглас МакГрегор и др.

Отличительная характеристика этой школы — перенесение центра внимания в управлении с его задач на человека. Школа основывается на достижениях наук о человеческом поведении, т. е. социологии и психологии.

Основные идеи школы:

- управление — социально-психологический, а не экономический процесс;
- в основе управления находится человек, неповторимая личность с его интересами, потребностями и мотивами;
- человек — социальное существо, подчиняющееся законам коллектива; с природой человека несовместимы жесткая иерархия подчиненности и формализация организационных процессов, поэтому необходимо создать такие методы управления, которые регулировали бы поведение людей в группе, организации, могли бы полнее использовать психологические и эмоциональные особенности работника;
- на производительность труда исполнителя влияют не столько материальные факторы, сколько психологические и отчасти социальные;
- управляющие должны устанавливать и поддерживать лояльные отношения с неформальными рабочими группами и их лидерами.

Количественная школа, или новая школа науки управления (начиная с 60-х годов по настоящее время)

Эта школа явилась следствием развития количественных методов обоснования управленческих решений. Предусматривает использование в управлении математики, кибернетики, теории вероятностей, статистики и компьютерных технологий.

Ее представители — **Рассел Акофф, Стаффорд Бир, Ден Экман, Адольф Энтховен, Эдвард Квейд** — рассматривают управление как логический процесс, который может быть выражен математически.

В 60-е годы XX в. началась разработка концепций управления, опирающихся на использование математического аппарата. Появились новые элементы внутрифирменного планирования: имитационное моделирование решений, методы анализа в неопределенных условиях, математическое обеспечение управленческих решений.

Вклад в управление представителей школы количественных методов заключается в следующем:

- углублении понимания сложности управленческих проблем благодаря применению различных математических моделей;
- развитию и использованию количественных методов для оказания помощи менеджерам, принимающим решения в сложных и кризисных

СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К МЕНЕДЖМЕНТУ



Системный подход к управлению

Системный подход к управлению начали применять в конце 50-х годов XX в. Основные представители — американские исследователи **Честер Бернارد, Питер Друкер, Н. Винер, К. Шеннон.**

В соответствии с этим подходом **организация рассматривается как система — некая целостность, состоящая из взаимозависимых частей, каждая из которых вносит свой вклад в характеристику целого.** Организация является сложной (испытывающей воздействие внутренних факторов), открытой (находящейся под воздействием внешних факторов), социотехнической (люди — техника) системой. Все подсистемы (элементы) взаимосвязаны как по вертикали, так и по горизонтали.

Системный подход — это не набор каких-то принципов или правил для менеджеров, а способ мышления по отношению к управлению, к фирме. Он требует комплексного решения любых проблем организации.

Наиболее популярной теорией системного подхода является теория "7-С", которую разработали в конце 80-х годов XX в. **Т. Питерсон, Р. Уотермен** и др. - это семь взаимосвязанных переменных, названия которых в английском языке начинается с буквы «S»: *стратегия, структура, система управления, персонал, квалификация сотрудников, организационные ценности, системы и процедуры социальной технологии.*

Ситуационный подход к управлению

Ситуационный подход к управлению разработан в конце 60-х годов XX в. и вытекает из системного подхода к управлению.

При этом рассматривается *ситуация*, т. е. конкретный набор обстоятельств, существенно влияющих на организацию в то или иное конкретное время.

Ситуационный подход предполагает, что результаты одних и тех же управленческих действий в разных ситуациях могут существенно различаться. Поэтому осуществляя необходимые управленческие действия, менеджеры обязаны исходить из ситуации, в которой они функционируют.

Рекомендации менеджерам по управлению с точки зрения ситуационного подхода:

- Управленческий персонал должен уметь анализировать ситуацию в зависимости от факторов, которые в тот или иной момент влияют на организацию (какие из них главные и второстепенные, что может произойти при изменении одного или нескольких из них).
- Необходимо выбрать соответствующий вариант действий, который в наибольшей степени будет соответствовать сложившейся ситуации.
- При необходимости в организации должны быть предусмотрены возможности для ее изменений и приспособления к возникающим ситуациям.
- Управление должно привести к соответствующим изменениям, позволяющим приспособиться к сложившейся ситуации.

К основным ситуационным теориям относятся теория адаптации, теория глобальной стратегии и др.

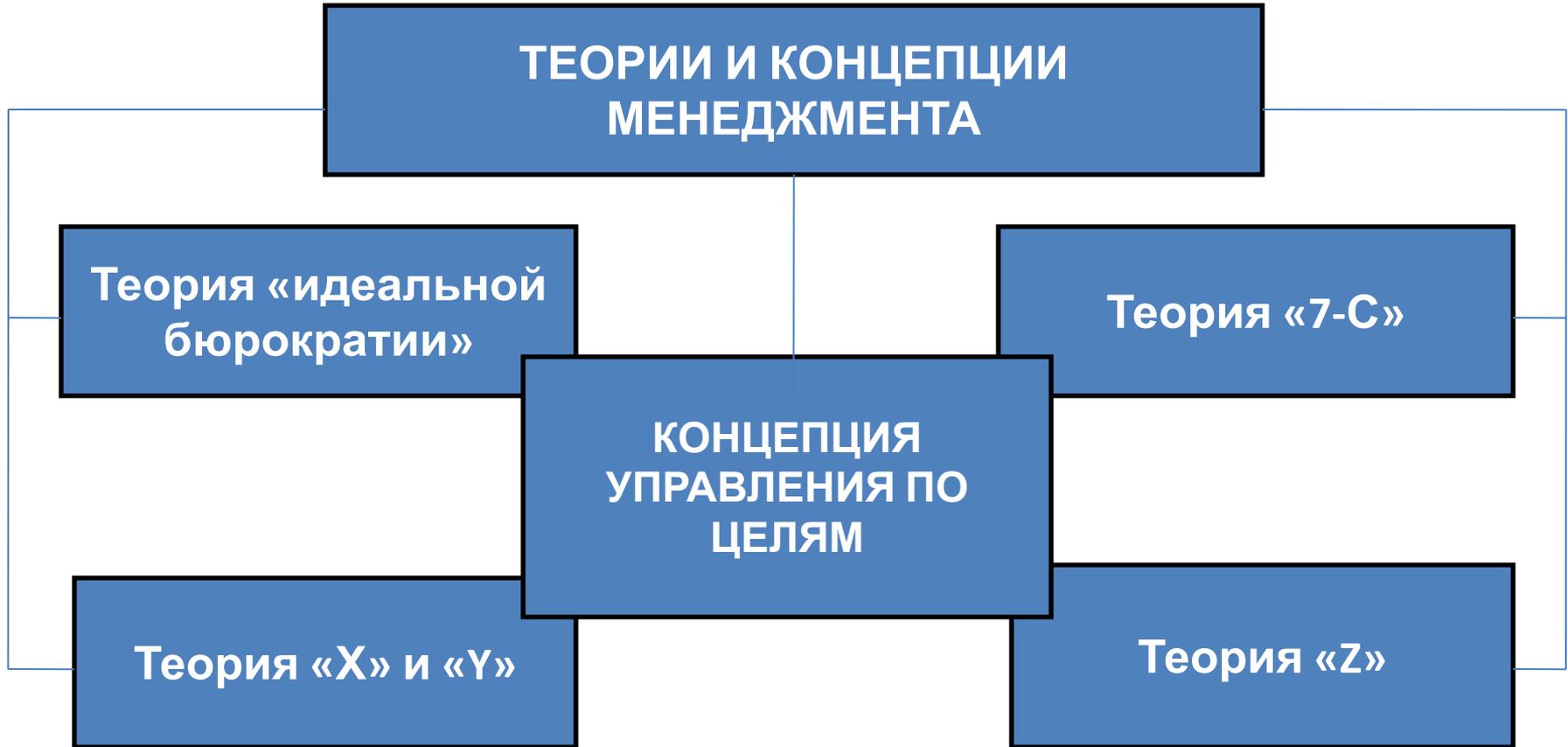
Процессный подход к управлению

Процессный подход к управлению впервые предложили представители школы административного управления (в частности, **Анри Файоль**), которые пытались описать функции менеджера как независимые один от другого.

Однако процессный подход рассматривает функции управления как взаимосвязанные. В соответствии с этим подходом — это процесс, состоящий из взаимосвязанных действий — функций управления. В свою очередь, каждая функция управления представляет собой процесс, состоящий из взаимосвязанных действий.

Таким образом, процесс управления есть сумма всех функций: планирования, организации, координации, регулирования, администрирования, мотивации, контроля, учета, анализа и др.

ТЕОРИИ И КОНЦЕПЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА



Теория «идеальной бюрократии»

Разработал в 1920 г. немецкий социолог **Макс Вебер**.

Основные элементы построения организации, обеспечивающие скорость, точность, порядок, определенность и предсказуемость:

- четкое разделение труда на базе функциональной специализации;
- жестко определенная иерархическая система распределения власти;
- система правил и норм, определяющих права и обязанности работников, их поведение в конкретных ситуациях;
- отсутствие личностного начала в отношениях между сотрудниками;
- прием в организацию на основе компетентности и потребностей;
- четкая система карьеры, обеспечивающая квалифицированным работникам продвижение по служебной лестнице;
- стратегия пожизненного найма сотрудников.

Теория «7-С»

Разработали в 80-е годы XX в. американские исследователи **Т. Питерсон, Р. Уотермен, Р. Паскаль, Э. Атос.**

В соответствии с этой теорией эффективно функционировать и развиваться в современных условиях могут только организации, в которых менеджеры поддерживают в гармоничном состоянии систему, состоящую из семи элементов:

1. стратегии;
2. структуры;
3. системы;
4. штата;
5. стиля;
6. квалификации;
7. разделенных ценностей.

Изменение хотя бы одного из элементов требует соответствующего изменения остальных.

Концепция управления по целям

Предложил в 50-е годы XX в. выдающийся американский теоретик в области управления **Питер Друкер**.

Суть концепции: управление должно начинаться с выработки целей и только затем переходить к формированию функций и системы взаимодействия. Каждый руководитель должен иметь несколько четких целей в рамках возложенных на него обязанностей.

Цели не только доводятся до менеджеров сверху, но и согласуются, обсуждаются с ними (до менеджеров низшего уровня включительно).

Цели не являются постоянными, они пересматриваются в связи с изменениями внутренних и внешних условий. Необходимо постоянно оценивать достигнутые результаты; при этом важно разработать системы показателей.

Теория «Х» и «У»

Разработал в 60-е годы XX в. американский ученый в области лидерства **Дуглас МакГрегор**.

В основе этой теории лежат два типа управления, отражающие взгляды на работников со стороны менеджеров:

- теория "Х" — обычному человеку присуща врожденная нелюбовь к работе и желание избежать ее. Заставить большинство людей работать можно только принуждением, с помощью приказов, контроля и угрозы наказания. "Средний" человек старается не брать на себя ответственность и предпочитает, чтобы им управляли;
- теория "У" — люди по природе не пассивны. В зависимости от условий труда человек может воспринимать работу как удовольствие или как наказание. Людям присущи самоконтроль и чувство ответственности. Управление типа "У" более эффективно.

Теория «Z»

Разработал в 1981 г. американский профессор **Уильям Оучи** на основе изучения японского опыта управления.

Исходным пунктом этой теории является положение о том, что человек — основа любой организации и от него в первую очередь зависит успех.

Идеи теории "Z":

- долгосрочный найм кадров;
- групповое принятие решений;
- индивидуальная ответственность;
- тщательная оценка кадров и их умеренное карьерное продвижение;
- неопределенный, неформальный контроль с помощью четких и формализованных методов;
- неспециализированная карьера;
- всесторонняя забота о работниках.

Теория "Z" считается продолжением теории "X" и "У" Дугласа МакГрегора.

1.3. ТИПЫ ОРГАНИЗАЦИЙ И ИХ СТРУКТУРЫ

Сущность и содержание понятия «ОРГАНИЗАЦИЯ»

Организация как деятельность – деятельность по созданию, объединению, поддержанию и контролю процессов необходимых для подготовки и создания объекта.

Организация как процесс – деятельность по созданию и совершенствованию структуры и правил функционирования ее элементов.

Организация как функция управления – вид деятельности людей для достижения поставленных целей. Содержание функции организации управления предполагает формирование и обоснование набора видов работ, необходимых для выполнения организуемой деятельности, определение по каждому виду деятельности: компетенции (возможностей или границ действий и принятия решений); полномочий (прав на принятие решений); ответственности (меры и формы ответственности и санкций за последствия принятых решений).

Организация как субъект (юридическое лицо) – предприятие, государственный орган (организация в качестве постоянной структуры).

Организация – объединение людей на основании общественного договора, преследующих общие цели, контролирующих свою совместную деятельность и обособляющих себя от окружающих.

Организация как система определяется как совокупность взаимосвязанных элементов, определяющих целостность образования благодаря тому, что его свойства не сводятся к свойству составляющих его элементов.

Организация представляет собой достаточно сложную технико-экономическую и социальную систему, отражающую ее индивидуальность и специфику; группа людей, работающих совместно для достижения общих целей.

ОСНОВНЫЕ СВЕДЕНИЯ ОБ УПРАВЛЕНИИ В ОРГАНИЗАЦИЯХ

ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ

- **Планирование** — установление целей, сроков и способов их достижения.
- **Организация** — создание структуры для достижения поставленных целей и ее наполнение ресурсами (людьми, техникой, финансами, информацией и т.п.).
- **Мотивация** — побуждение к действию; динамический процесс физиологического и психологического плана, управляющий поведением человека, определяющий его направленность, организованность, активность и устойчивость; способность человека деятельно удовлетворять свои потребности.
- **Стимулирование** — создание у людей желания делать то, что хочет от них руководитель (материальное вознаграждение, угроза наказания и т.п.).
- **Контроль** — сбор информации о фактическом положении дел, сравнение его с желательным положением (учетных показателей с запланированными), анализ и отклонений и их причин.

РАЗДЕЛЕНИЕ ТРУДА

В подавляющем большинстве организаций существует функциональное разделение управленческого труда, например, для выполнения функции планирования создается планово-экономический отдел (ПЭО), для выполнения функции организации — отдел кадров, для функции мотивации и стимулирования — отдел организации труда и заработной платы (ООТиЗ), для функции контроля — бухгалтерия, юридические и аналитические службы.

Это так называемое горизонтальное разделение труда — между сотрудниками, которые не подчинены друг другу.

Горизонтальное разделение труда — разделение работ по стадиям, начиная с поступления в нее ресурсов и заканчивая выходом из нее продукта (снабжение, производство, сбыт и т. п.).

Разделение труда между различными сотрудниками неизбежно вызывает необходимость координации их деятельности. Отделение функции координации работ от функций выполнения работ приводит к появлению вертикального разделения труда.

Вертикальное разделение труда — это:

- 1) отделение работ, связанных с координацией деятельности сотрудников (управленческих), от работ по изготовлению продукта;
- 2) разделение управленческих работ по уровням иерархии в организации, как в целом, так и в ее отдельных частях.

СПЕЦИАЛИЗАЦИЯ

Отделение одних видов работ от других и концентрация людей на выполнении не всех работ, а только работ определенного вида приводит к специализации.

Специализация — концентрация усилий сотрудников на выполнении работ определенного вида (обычно в соответствии с полученным образованием и уровнем квалификации).

Положительные стороны специализации:

- способствует совершенствованию специалистов в узкой области;
- выявляет наиболее важные сферы деятельности организации и позволяет концентрировать усилия на них;
- упрощает коммуникационный процесс и процесс принятия решений по отношению к индивидуальной работе;
- облегчается процесс формализации работы.

Отрицательные стороны специализации:

- уводит общую цель от работника и служит причиной организационной болезни – функционализма;
- усиливается координационная деятельность, лишаящая коллектив инициативы и творческого подхода к делу.

КООРДИНАЦИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Независимо от вида организационной структуры разделение труда между различными сотрудниками неизбежно вызывает необходимость координации их деятельности.

Координация — деятельность, направленная на согласование деятельности сотрудников, каждый из которых выполняет определенные задачи. Это оборотная сторона разделения труда.

Координация может осуществляться различными методами, "встроенными" в организационную структуру, в том числе следующими:

- непосредственные указания (прямые распоряжения руководителя подчиненным);
- взаимное согласование (совещания равных);
- планирование (определение измеримых целей, сроков, механизмов контроля за их достижением);
- создание внутренних нормативных документов, в которых содержатся указания по выполнению работ.

ДЕЛЕГИРОВАНИЕ

Делегирование — главная обязанность руководителя; один из видов разделения труда, распределение заданий между подчиненными, т.е. "делание работы руками других".

Делегирование позволяет руководителю высвободить время для того, чтобы заняться самыми важными задачами. Поручение сотрудникам выполнения какой-либо работы может быть разовым (поручения) или постоянным (должностные обязанности).

Делегирование — основной метод вертикального разделения труда (т.е. разделения труда между руководителем и подчиненными).

Делегирование успешно только тогда, когда подчиненным вменяются начальником не только обязанности, но и права, необходимые для выполнения этих обязанностей, а также ответственность за выполнение обязанностей. Таким образом, речь идет о делегировании полномочий.

**Полномочия =
обязанности (функции) + права + ответственность**

Обязанности (функции) сотрудника организации — это те задания (работы), которые должен выполнить сотрудник.

Права сотрудника организации — возможность требовать от других сотрудников предприятия выполнения тех действий, которые необходимы для выполнения его обязанностей.

Ответственность сотрудника организации — условия, за невыполнение которых сотрудник может понести наказание.

Кроме того, делегировать можно только тогда, когда сотрудник обладает ресурсами для выполнения поручаемых заданий. Важнейшие из них следующие: 1) *знания и/или навыки*; 2) *время*; 3) *заинтересованность сотрудника*.

ВИДЫ ОТВЕТСТВЕННОСТИ

• **Управленческая** – ответственность руководителя за выполнение задач, поставленных перед его подразделением, независимо от того, кто выполняет эти задачи,

• **Исполнительская** – ответственность сотрудника за выполнение поставленных перед ним задач.

При этом делегируется только исполнительская ответственность, т.е. делегирование не освобождает руководителя от ответственности за выполнение всех задач, поставленных перед его подразделением (т.е. задач, которые выполняют все его подчиненные).

Управленческая ответственность всегда остается за руководителем.

Организационная структура – совокупность способов, посредством которых процесс труда сначала разделяется на отдельные рабочие задачи, а затем достигается координация действий по решению задач (Генри Минцберг).

Организационная структура определяет распределение ответственности и полномочий внутри организации. Как правило, она отображается в виде органиграммы (англ. organigram) — графической схемы, элементами которой являются иерархически упорядоченные организационные единицы (подразделения, должностные позиции).

Характер взаимодействия элементов системы на каждом ее уровне

«ОРГАНИЗАЦИЯ – ВНЕШНЯЯ СРЕДА» -

осуществляется с помощью *механистического* (бюрократического) или *органического* (адаптивного) подходов и соответственно организация может получить одну из этих характеристик.

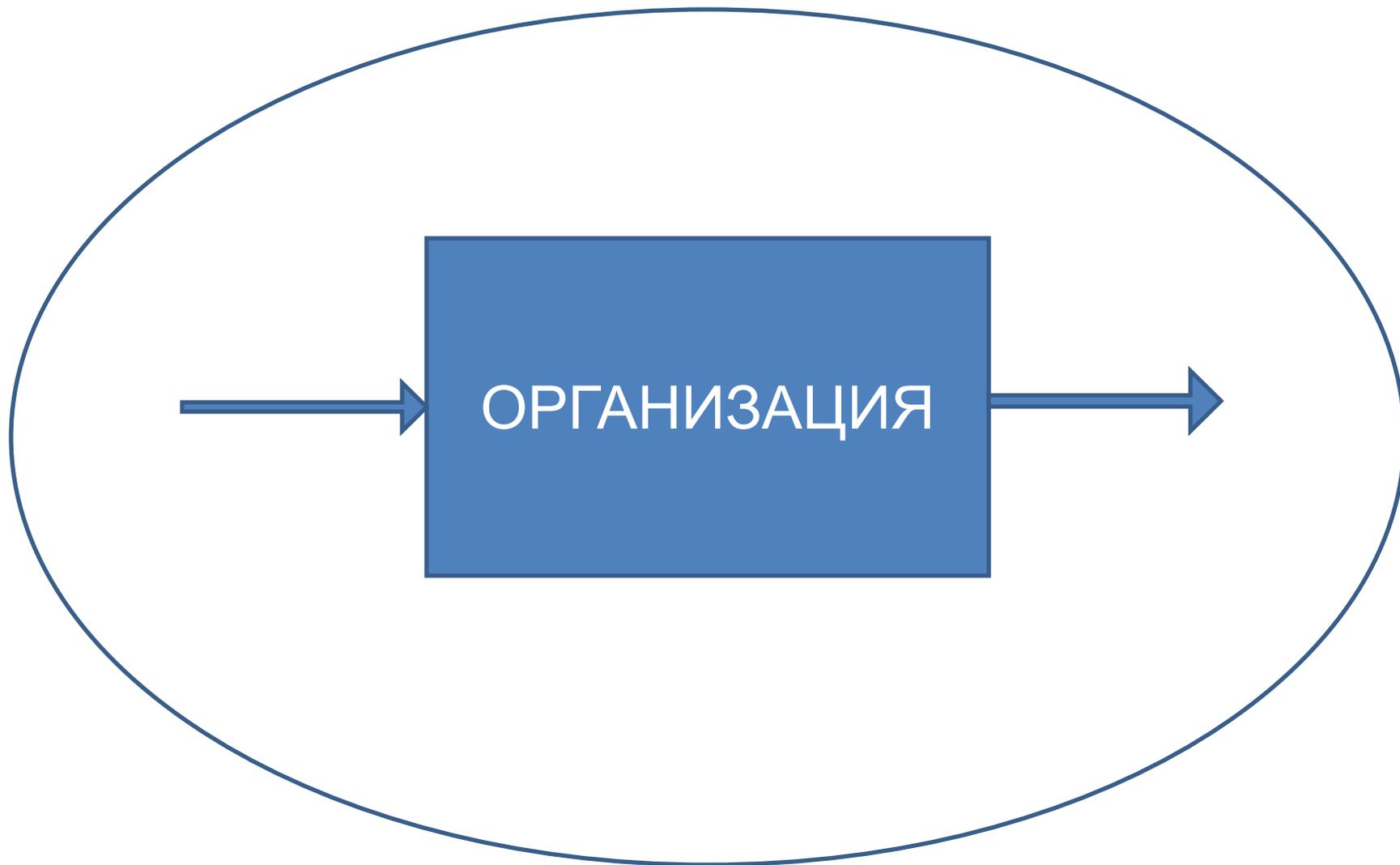
«ПОДРАЗДЕЛЕНИЕ – ПОДРАЗДЕЛЕНИЕ» - реализуется

с помощью комбинаций различных типов департаментизации и выступает в рамках организационных структур (*традиционной* (линейно-функциональной), *дивизиональной* (отделенческой) и *матричной*).

«ИНДИВИД – ОРГАНИЗАЦИЯ» - взаимодействие в

зависимости от того, какая сторона играет лидирующую роль, может придать организации *«индивидуалистический»* или *«корпоративный»* характер.

Организация и внешняя среда



ТИПЫ ОРГАНИЗАЦИЙ ПО ВЗАИМОДЕЙСТВИЮ С ВНЕШНЕЙ СРЕДОЙ

Механистический (бюрократический) тип – относительно более «жесткий» тип организационной структуры, характеризуется использованием формальных правил и процедур, централизованным принятием решений, узко определенной ответственностью в работе и жесткой иерархией власти в организации.

С такими характеристиками организация может действовать эффективно в условиях, когда используется рутинная технология и имеется несложное и нединамичное внешнее окружение (например, автомобильное производство).

Органический (адаптивный) тип – характеризуется слабым или умеренным использованием формальных правил и процедур, децентрализацией и участием работников в принятии решений, широко определяемой ответственностью в работе, гибкостью структуры власти и небольшим количеством уровней иерархии.

Этот подход демонстрирует свою эффективность в условиях, когда используется нерутинная технология и имеется сложное и динамическое внешнее окружение (например, организаций производства электронной техники и ее программного обеспечения).

В настоящее время организациями применяется органический тип.

ТИПЫ ОРГАНИЗАЦИЙ ПО ВЗАИМОДЕЙСТВИЮ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ

Основным принципом построения любых организационных систем является иерархия. Термин "иерархия" в буквальном переводе с греческого – священная власть (*hierarchia = hieros + arhe*) – был введен в употребление полтора тысячелетия назад, в V веке нашей эры и применялся для характеристики организации христианской общины.

По мере общественного развития употребление данного термина и трактовка его смысла претерпели определенные изменения.

В современной теории организации понятие «иерархия» применяется, в основном, для отражения вертикального подчинения между различными уровнями управления организацией: иерархия властных полномочий, иерархия функций и функциональных обязанностей – соответственно подчинение по службе, функциональное подчинение.

С иерархией властных полномочий тесно переплетается распределение ответственности и компетенции, связанных с деятельностью организации. Современный тип иерархической структуры управления имеет много разновидностей.

Линейная структура управления является наиболее приемлемой лишь для простых форм организаций. Отличительная черта: прямое воздействие на все элементы организации и сосредоточение в одних руках всех функций руководства. Схема хорошо работает в небольших организациях при высоком профессионализме и авторитете руководителя.



Традиционная (линейно-функциональная) организационная структура основана на так называемом «шахтном» принципе построения и специализации управленческого процесса в зависимости от обязанностей, возложенных на заместителей руководителя – функциональных руководителей. К их числу относятся: коммерческий директор, заместители директора по кадрам, по производству, руководители информационного отдела, отдела маркетинга и т.д.

Основу этой схемы являются линейные подразделения, осуществляющие в организации основную работу и обслуживающие их специализированные функциональные подразделения, создаваемые на «ресурсной» основе: кадры, финансы, план, сырье, материалы и т.д.



Разновидностью иерархического типа организации управления является весьма сложная и разветвленная структура, получившая название **дивизиональной (отделенческой) организационной структуры** (от английского слова division – отделение), первые разработки которой относятся к 20-м годам, а пик практического использования – к 60-70-м годам XX столетия.

Ключевыми фигурами в управлении организациями с дивизиональной структурой становятся не руководители функциональных подразделений, а менеджеры, возглавляющие производственные отделения. Структуризация организации по отделениям производится, как правило, по одному из трех критериев:

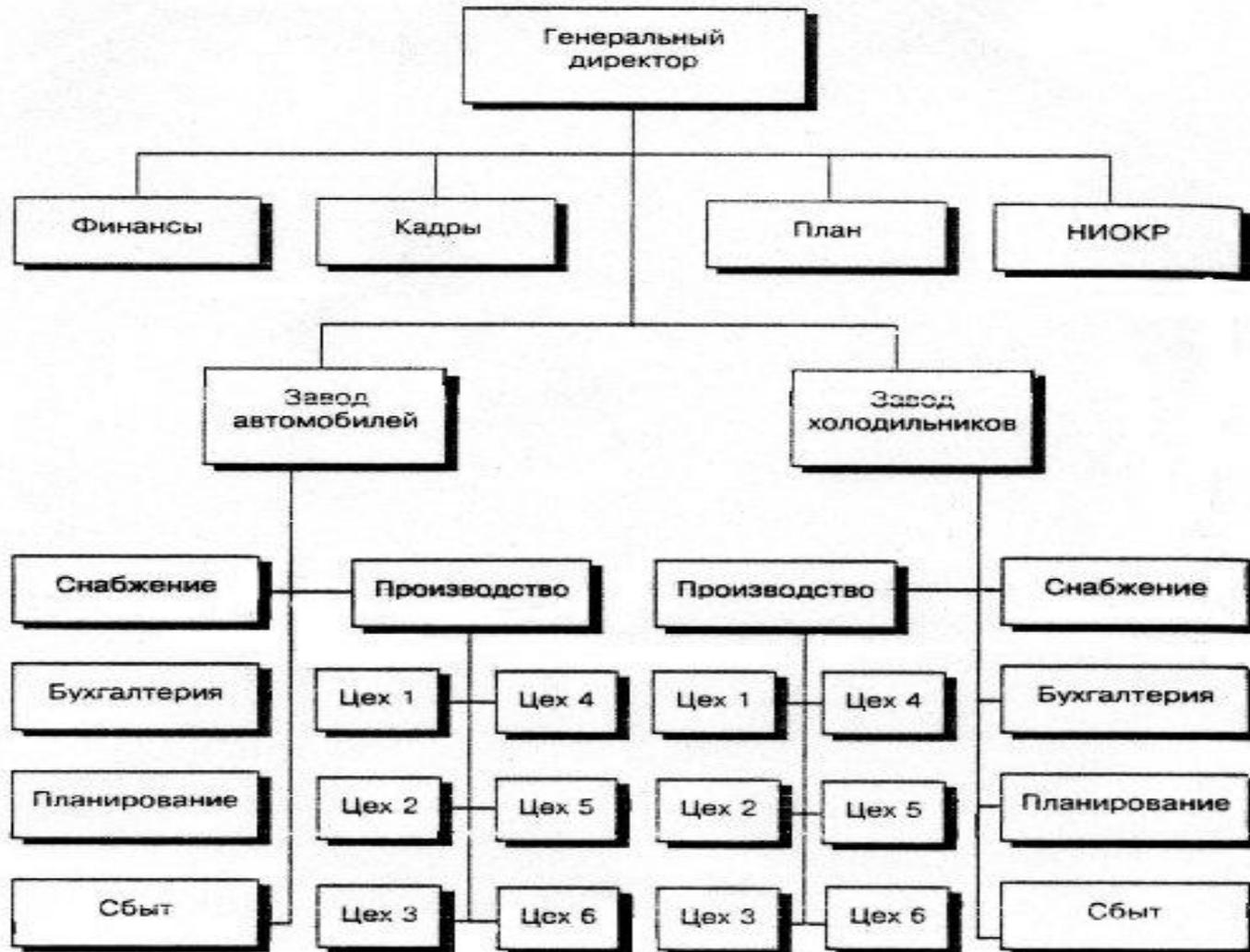
- по выпускаемой продукции или предоставляемым услугам (продуктовая специализация);
- по ориентации на потребителя (потребительская специализация);
- по обслуживаемым территориям (региональная специализация).

В дивизиональной схеме организации за основу берется какой-то конечный результат: продукт, потребитель или рынок. Поэтому данная схема широко используется в условиях многопродуктового производства или в многонациональных компаниях, где территориальная разобщенность вынуждает автономизировать страновые отделения. Дивизиональная схема также широко используется в построении государственного аппарата и общественных организаций.

В результате расширения границ оперативно-хозяйственной самостоятельности отделения могут рассматриваться как «центры прибыли», активно использующие предоставленную им свободу для повышения эффективности работы.

В то же время дивизиональные структуры управления приводят к росту иерархичности, т.е. вертикали управления, связанной с необходимостью формирования промежуточных уровней менеджмента для координации работы отделений, групп и т.п., в которых управление строится по линейно-функциональному принципу. Дублирование функций управления на разных уровнях приводит к росту затрат на содержание управленческого аппарата.

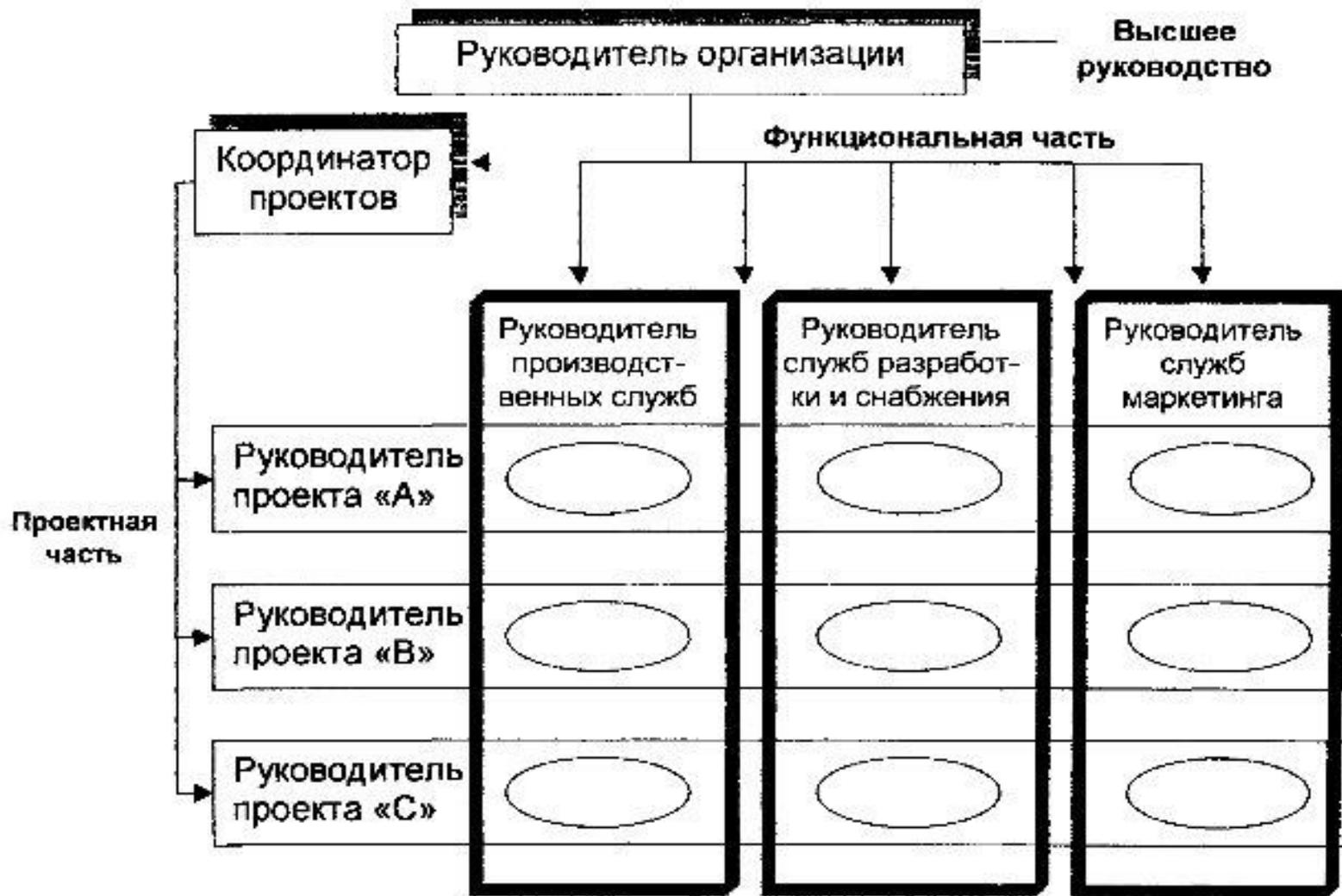
Дивизиональная (отделенческая) организационная структура



Матричная организационная структура представляет собой решетчатую организацию, построенную на принципе двойного подчинения исполнителей: с одной стороны, непосредственному руководителю функциональной службы, которая предоставляет персонал и техническую помощь руководителю проекта, с другой — руководителю проекта (целевой программы), который наделен необходимыми полномочиями для осуществления процесса управления в соответствии с запланированными сроками, ресурсами и качеством. Матричная схема применяется при сложном, наукоемком производстве товаров, информации, услуг, знаний.

В таких организациях высшее руководство определяет права и ответственность обеих частей организации — функциональной и продуктовой (проектной). Конфликты присущи матричной схеме и их возникновение не должно являться неожиданностью. Для этого необходимо разрабатывать планы и меры разрешения конфликтов. Важным в этом отношении является подготовка персонала для работы в группах. Арбитром в конфликтах между частями организации должно выступать высшее руководство. Общеорганизационное планирование должно быть нацелено на минимизацию неопределенности в деятельности матричных ячеек. Этому способствует то, что проектная часть матричной организации используется для установления целей, формирования планов и бюджетов проектов, а функциональная часть обеспечивает эти элементы организации проекта необходимыми ресурсами. То есть то, что должно быть сделано в рамках проекта и как это должно выполняться, может быть четко разделено между указанными частями матричной организации.

Матричная организационная структура



Программно-целевая структура управления предусматривает создание специальных органов управления краткосрочными и долгосрочными программами. Она ориентирована на обеспечение всей полноты линейных полномочий в рамках реализуемых программ.

Продуктовая структура управления является одним из вариантов программно-целевой структуры. Она предусматривает возложение на руководителя, ответственного за программу выпуска конкретного продукта, всей ответственности за качество и сроки выполнения работ. Этот руководитель наделяется всеми правами распоряжения в части производственной, сбытовой и вспомогательной деятельности, связанной с изготовлением конкретного продукта или ассортимента продуктов.

Проектная структура управления формируется при разработке организацией проектов, под которыми понимаются любые процессы целенаправленных изменений в системе управления или в организации в целом, например, модернизация производства, освоение новых технологий, строительство объектов и т.п. Управление проектом включает определение его целей, формирование структуры, планирование и организацию работ, координацию действий исполнителей. Одной из форм проектного управления является формирование специального подразделения – проектной команды, работающей на временной основе.

Функционально-объектная структура управления предусматривает выделение в функциональных подразделениях наиболее квалифицированных специалистов, которые в дополнение к их функциональным обязанностям назначаются руководителями конкретных работ или объектов в данном подразделении. Внутри подразделения эти специалисты являются старшими при выполнении порученной работы не только в рамках постоянно закрепленных за ними функций, но и по всем другим вопросам.

ТИПЫ ОРГАНИЗАЦИЙ ПО ВЗАИМОДЕЙСТВИЮ С ЧЕЛОВЕКОМ

Различие между организациями порождается характером взаимодействия между индивидом и организацией в целом. Основой данного различия является разница в приоритетах взаимодействующих сторон по ряду важных организационных переменных, характеризующих это взаимодействие. Ключевыми среди этих переменных являются те, которые относятся к организационной культуре, а именно: ценностные ориентации, нормы и т.п.

Два типа организаций:

- организации *корпоративного* типа;
- организации *индивидуалистского* типа.

Основные характеристики корпоративной и индивидуалистской организаций

Корпоративная организация	Индивидуалистская организация
Объединение людей через их разъединение по социальному и профессиональному критериям	Свободное, открытое и добровольное объединение людей
Монополия и стандартизация в деятельности организации	Сочетание конкуренции и кооперации в деятельности членов и групп в организации
Доминирование иерархических властных (структур. Интересы согласовываются лидерами	Господство принципа увязки интересов всех членов в рамках демократического процесса
Создание и поддержание дефицита возможностей и ресурсов с их централизованным распределением	Поддерживаемое руководством обеспечение поиска возможностей и дополнительных ресурсов
Субъект интереса — группа, коллектив или вся организация	Субъект интереса — личность
Организация отвечает за человека. Суверенитет организации. Свобода для организации	Человек отвечает сам за себя. Суверенитет личности. Свобода для личности
Принцип большинства или старшинства в принятии решений	Принцип меньшинства или право вето в принятии решений
Интересы производства определяют интересы воспроизводства самого человека	Интересы производства определяются интересами воспроизводства самого человека
Двойная мораль (личная и организации) в поведении	Общечеловеческая мораль и здравый смысл в поведении
Лояльность по отношению к организации	Лояльность по отношению к своим убеждениям
Человек для работы	Работа для человека

Выбор вида организационной структуры

Выбор вида структуры зависит от двух факторов:

- от степени изменчивости внешней среды;
- от "установок" высшего руководства (или собственников).

Любой тип или вид организационной структуры — условность, не существующая в реальности в чистом виде. *Любая конкретная организация сочетает в себе элементы всех видов организационных структур.* Речь может идти только о преобладании основных элементов какого-либо вида.

В нашей стране пока наиболее широко распространенной является линейно-функциональная структура.

Линейно-функциональный вид организационной структуры относится к механистическому типу, но это не исключает наличия в ней элементов адаптивной структуры. Например, работа отдела продаж может быть организована предпринимательским образом (например, по агентскому принципу).

Принципы построения организационной структуры

При проектировании организационной структуры необходимо соблюдать следующие принципы:

Единоначалие: у каждого работника может быть только один линейный руководитель.

Принцип объема контроля: ни один руководитель не может эффективно управлять числом работников, которое не соответствует норме управляемости. В среднем эта норма составляет семь плюс-минус два объекта (подразделения, сотрудника): для высших руководителей меньше", для низших больше.

Исключение работ: руководитель или специалист не должен выполнять такую работу, которую может выполнить младший по должности или специалист более низкой квалификации.

Принцип вертикальной иерархии: все распоряжения "сверху вниз" и вся информация "снизу вверх" должны последовательно проходить по всем ступеням управления.

Принцип согласования целей: частные цели подразделений и работников должны быть подчинены общим интересам всей организации.

Принцип баланса полномочий: обязанности, права и ответственность подразделений и работников должны быть согласованы между собой как качественно, так и количественно.

Эмоциональная нейтральность: при выдаче заданий, прав, а, главное, при распределении ответственности руководитель не должен руководствоваться личностными предпочтениями.

Оценка деятельности сотрудников

Важной частью системы управления являются показатели оценки деятельности сотрудников. Эта оценка может осуществляться различными методами:

Метод оценки по достижению целей: оценка достижения работником целей проводится совместно с руководителем, систематически обсуждаются достигнутые и не достигнутые цели, требуется количественное определение целей и сроков их достижения.

Метод шкалы графического рейтинга: бальная оценка (например, от 0-4) различным характеристикам деятельности работника (объем работ, количество брака и т. д.).

Вынужденный выбор: отбор наиболее характерных черт для данного работника.

Описательный метод: описывает преимущества и недостатки данного работника по категориям: количество работы, качество работы, знание работы, личные качества и т. д.

Метод оценки по решающей ситуации: список "правильного" и "неправильного" поведения в отдельных ситуациях.

Метод анкет и сравнительных анкет: набор вопросов и описаний поведения сотрудников

Внутренние нормативные документы

Делегирование является способом, которым реализуется вертикальное разделение труда.

Делегирование бывает *разовым* (когда отдаются отдельные поручения) и *условно-постоянным* (когда создаются внутренние нормативные документы).

Постоянное делегирование обычно осуществляется для повторяющихся видов работ, способ выполнения которых меняется относительно редко. Это делается для того, чтобы избежать различного понимания, повторений и дополнительных объяснений (например, при приеме на работу нового сотрудника), а также обеспечить четкое разграничение ответственности, для этих видов работ составляются внутренние нормативные документы (ВНД).

Основные виды внутренних нормативных документов:

- Штатное расписание.
- Организационная схема.
- Приказ о разграничении обязанностей между руководством.
- Положения о структурных подразделениях (ПСП).
- Должностные инструкции (ДИ).
- Маршрутно-технологические карты и т. п.

Практика доказывает, что на многих предприятиях внутренние нормативные документы, особенно "Положения" и должностные инструкции, не являются инструментами управления. Это скорее формальные бумаги, которые составляются только "для галочки", либо для того, чтобы можно было установить виновного за нарушение правил ТБ, охраны труда и т. п. при чрезвычайных происшествиях.

Это связано со следующими факторами:

1. О роли, которую играют ПСП и ДИ в управлении, недостаточно известно;
2. ПСП и ДИ составляются не на основе анализа фактической деятельности и требований руководителей к деятельности подразделений или подчиненных, а на основе "подгонки" типовых документов (Единый квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и служащих и т. п.);
3. Разработка "работающих" ПСП и ДИ требует специальных знаний и навыков, а также времени.

Разработка ПСП и ДИ осуществляется на основе общих принципов управления. Наиболее важные из них мы рассмотрим на примере "Положения о структурном подразделении".

Изменение организационной структуры (реорганизация)

Организационная структура является одним из основных элементов для реализации стратегии организации (А. Чандлер ввел понятие "структура определяется стратегией"). Среда меняется постоянно, стратегия тоже, следовательно, изменения структуры также неизбежны.

Меняется внешняя среда организации (законодательство, политические, экономические, экологические изменения), и организация должна приспосабливаться к этим изменениям. Кроме того, организация должна приспосабливаться также к тем изменениям, которые происходят внутри нее — к изменениям внутренней среды (появление или уход сотрудников, особенно высших руководителей; переезд в новое помещение; перераспределение обязанностей и т. п.).

Виды организационных изменений

В зависимости от иницилирующей направленности:

Непредвиденные — вследствие появления неожиданного обстоятельства, которое угрожает существованию организации (например, сокращения платежей наличными — переход на взаимные зачеты и бартер) либо может способствовать ее развитию (уход с рынка иностранных конкурентов вследствие изменения валютного курса).

Планомерные — вследствие сознательного стремления что-то изменить (например, создание специализированного подразделения для централизованного снабжения материалами нескольких предприятий корпорации).

В зависимости от преимущественной направленности изменений на определенную:

Ориентированные **на структуру** — изменение распределения полномочий (обязанностей, прав и ответственности), изменение методов координации (введение системы планирования) и т. п.

Ориентированные **на поведение людей** — изменение ожиданий, знаний и/или навыков, сложившихся неформальных норм поведения и т. п., например, установление другого распорядка дня, или требования к начальникам отделов носить галстуки.

Ориентированные **на технологию** — изменение применяемых материалов, оборудования или процедур работы, например, применение калькуляторов или персональных компьютеров для выполнения расчетов.

В зависимости изменений:

Влияющие **на отдельных сотрудников** — например, установление сокращенного рабочего дня для сотрудников, получающих высшее образование на вечерних факультетах вузов.

Влияющие **на группу сотрудников** (подразделение) — например, переподчинение отдела другому руководителю.

Влияющие **на организацию** в целом — например, изменение организационной структуры, введение новой системы оплаты труда и т. п.

В зависимости на существующее положение:

Сильные — требуют значительного изменения сложившихся правил и норм поведения, обычно затрагивают несколько сфер организации, проводятся в большем масштабе.

Слабые — вносят небольшие изменения в существующее положение дел (обычно в одну организационную сферу).

Практика показывает, что подавляющее большинство людей в той или иной форме сопротивляется изменениям. Различные исследования этого вопроса показывают, что в основном люди сопротивляются не столько переменам, сколько методам, которыми пытаются осуществлять эти перемены. Кроме того, они опасаются, что изменения ухудшат их положение.

Однако есть и факторы, способствующие изменениям: интерес к новому (любопытство) и желание извлечь выгоду из перемен, поэтому перед проведением изменений желательно определить, будет ли сопротивление, какое именно и насколько сильное, а также каковы его причины.

Типичные причины сопротивления изменениям

- **Не объяснены цели перемен.**
- **Радикальность изменений (революционность).**
- **Сотрудники не принимали участия в планировании изменений.**
- **Игнорируются традиции и привычный стиль работы группы.**
- **Кажется, что и так все хорошо.**
- **Кажется, что в подготовке изменений допущена ошибка.**
- **Кажется, что изменения вызывают резкое увеличение объема работ.**
- **Инициатор реформ не пользуется уважением и доверием.**

Мероприятия, способствующие успеху изменений

- **Информирование сотрудников о целях, подготовке, проведении и о результатах изменений.**
- **Постепенность изменений и тщательная подготовка начальных этапов.**
- **Привлечение сотрудников к выявлению проблем и планированию изменений.**
- **Признание (высшим) руководством существования проблем, необходимости изменений и демонстрация поддержки изменениям с самого начала. Это обеспечивает более серьезное отношение сотрудников к изменениям.**
- **Привлечение внешних консультантов.**
- **Обучение руководителей организации методам организационного развития.**
- **Помощь сотрудникам в освоении новой ситуации и создание гарантий.**
- **Учет привычек и ожиданий сотрудников организации.**

Методы успешного проведения изменений

Участие. Люди, участвующие в разработке изменений, лучше понимают его необходимость, чувствуют себя его частью с самого начала и лучше понимают, как изменится их деятельность.

Коммуникации и образование. Если изменение предвидится заранее, сопротивление ему может быть снижено путем подготовки людей и групп к нему за счет информирования и обучения.

Переговоры и заключение соглашений. Если известно, что кто-то будет сопротивляться изменениям, заключение формальных сделок с ними может оказаться результативными. Такие сделки предполагают сопротивляющимся некоторые гарантии со стороны администрации.

Поддержка изменений со стороны высшего руководства. Большинство людей признают власть высшего руководства в компании и чувствуют свою обязанность поддерживать изменения, если их поддерживает руководство.

Традиционный метод преодоления сопротивления изменениям — **принуждение.** Но иногда это единственно возможный метод, который применяется в кризисных ситуациях, когда другие меры не действуют. С точки зрения теории организационного развития это крайняя мера, т.к. принуждение увеличивает риск того, что будущие изменения будут происходить еще более тяжело.

В большинстве случаев необходимо **привлечение консультантов.**

**1.4. ПОНЯТИЕ О
КОРПОРАТИВНОЙ АРХИТЕКТУРЕ.
ПРОГРАММНЫЕ ПРОДУКТЫ
КЛАССА orgware.**

Понятие о корпоративной архитектуре

Понятие «**корпоративная архитектура**» в последнее время все чаще стало востребовано для описания новых реалий в информатизации бизнеса. Оно все прочнее утверждается в сфере взаимодействия информационных технологий и бизнеса: ИТ-службы современной компании перестают быть простыми поставщиками технологических компонентов, приложений и сервисов для бизнес-подразделений. На первый план выходит синхронизация развития бизнеса и ИТ.

У наиболее продвинутых компаний целью информационной стратегии сегодня становится построение глобальной информационной инфраструктуры, так называемого «адаптивного предприятия» (Adaptive Enterprise).

Происходит очередная смена парадигмы компьютеризации бизнеса: как в свое время процессы (ERP, CRM, SCM и т.п.) пришли на смену функциям (APM), так теперь их место занимает развивающаяся бизнес-система (Adaptive Enterprise). Новый объект информатизации требует новых методов и средств описания, а именно систем моделирования, охватывающих не отдельные процессы, а эту самую «корпоративную архитектуру», организацию деятельности всего предприятия в целом.

Корпоративную архитектуру следует рассматривать в двух аспектах:

- как объективную реальность, существующую независимо от ее отображения в чертеже или модели;
- как модель – описание этой реальности различными средствами.

В первом аспекте корпоративная архитектура – это реально существующая организация бизнеса, которая специфична для той или иной компании, несмотря на большие возможности типизации.

Во втором – корпоративная архитектура систематизирует и дает фиксированное описание бизнеса в виде полезных моделей, диаграмм и функциональных комментариев по организации деятельности компании.



Составляющие корпоративной архитектуры

Архитектура системы управления структурируется как по уровням (корпоративный, стратегический, операционный), так и по функциональным областям:

- Маркетинг и управление продажами;
- Управление инвестициями;
- Бюджетное управление и управленческий учет
- Управление персоналом;
- Логистическое управление;
- Производственное планирование и контроль;
- Управление жизненным циклом продукта.
- Управление проектами.
- Управление знаниями и т.п.

Модель корпоративного управления отражает закрепленный в уставе и регламентах корпорации текущий баланс прав, обязанностей и ответственности, текущую роль и текущее влияние субъектов корпоративных отношений на принятие решений по делам корпорации. Таким образом, корпоративная модель отражает актуальное распределение власти в корпорации как социальной системе.

Система управления бизнесом (corporate management) распадается на две подсистемы (или модели) – стратегическую и операционную .

Каждый из этих уровней или систем управления имеет свои задачи:

Стратегическое управление – формирование целей и методов их реализации, установление правил и регламентов деятельности

Операционное управление – обеспечение (при заданных правилах и регламентах) операционных результатов, соответствующих поставленным целям обеспечивающих реализацию целей.

Операционная модель (операционная архитектура) определяет систему взаимодействия базовых элементов корпоративной архитектуры, ориентированную как на повышение эффективности текущей операционной деятельности, так и на достижение стоящих перед компанией стратегических целей. Она содержит описание системы процессов в привязке к организационной структуре, отражающей основные подразделения и центры компетенции, а также распределение ответственности за отдельные элементы деятельности.

Выбор той или иной модели привязки процессов и распределения ответственности определяется как для достижения максимального соответствия административной и процессной ответственности, так и с целью поиска оптимальных вариантов такой привязки (через модель компетенций) к имеющемуся кадровому потенциалу и корпоративной (организационной) культуре.

“Orgware” – новый класс программ для управления организацией.

Orgware являются средствами поддержки именно «организационного менеджмента» или организации деятельности.

Бизнес-инжиниринг – это технологии управления, основанные на информационных моделях предприятия: организационно-функциональной структуре, бизнес-процессах, жизненном цикле продукта, а также моделях внешней среды.

Существует целый класс программных продуктов (так называемые «организационные продукты») ORGWARE, которые ускоряют процессы упорядочивания деятельности, поддерживают основные процедуры построения организационных и прочих структур и создают внутрифирменных регламентных документов и положений.

Впервые подобные средства появились на Западе и в качестве программных модулей входили в состав наиболее мощных систем комплексной автоматизации (SAP R/3, BAAN и др.). Информация, полученная в результате применения средств ORGWARE, служила связующей основой для дальнейшей работы всех функциональных приложений корпоративной информационной системы".

Одна из основных функций программы – представление данных в виде матрицы распределения. Эта возможность позволяет в удобной форме представить и распределить любые связанные данные между собой. Организованные и структурированные таким образом данные можно выгружать в функциональные модули, позволяющие решать прикладные задачи.

Таким образом, конфигурация позволяет представить любые структуры в виде иерархических списков и с помощью матричной проекции связать одни элементы списка с другими с формированием отчетов.

Наличие бизнес-моделей организации своей деятельности дает предприятию следующие преимущества:

Во-первых, введение специальных управленческих регистров, объединенных в информационные модели, позволяет точно идентифицировать и объективно оценивать систему управления предприятием, аналогично тому, как наличие регистров бухгалтерского учета позволяет отслеживать и оценивать его финансовое состояние.

Во-вторых, полученные модели позволяют создавать и поддерживать в рабочем состоянии документированные процедуры (регламенты), оговаривающие порядок реализации функций (процессов) предприятия, одновременно подготавливая его к внедрению стандартов качества серии ИСО9000.

И, наконец, данные технологии позволяют быстро изменять организацию и регламенты деятельности предприятия, обеспечивая протекание его реструктуризации в контролируемых условиях.

С учетом этого, чтобы перевести предприятие из одного состояния в другое, надо описать в этой системе его начальное и желаемое, конечное состояния, а также задать управление движением между ними – план или программу реструктуризации.

Корпоративная архитектура

http://www.big.spb.ru/publications/bigspb/metodology/corp_arch.shtml

Связь онлайн

<http://www.intalev.ua/index.php?id=4799>

Демо-версия для скачивания

<http://www.intalev.ru/index.php?id=306>

Аналогом является ИНТАЛЕВ Навигатор,
стоимость: 10 400 гривен (40 127.984
российского рубля или 945.709 евро или 1
308.008 американского доллара)