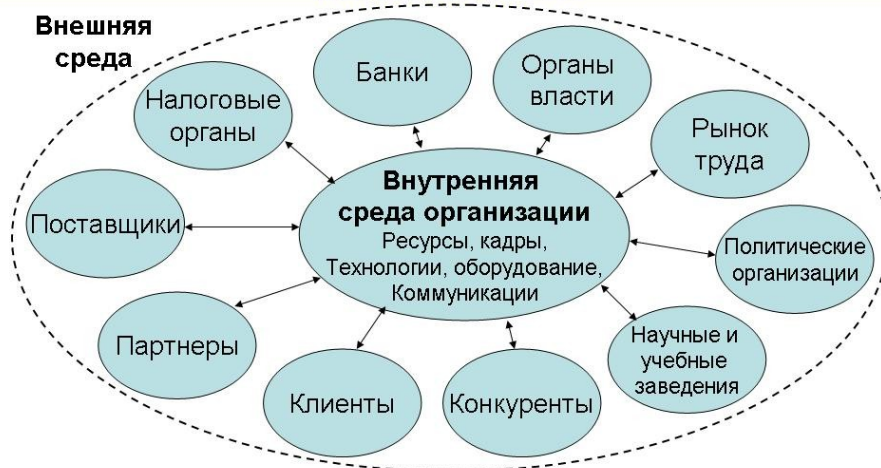


1. Выявить роль и значение среды организации (swot)
2. Дать характеристику системы. Открытые и закрытые
3. Дать современное понятие организации, ее сущность и цели
4. Охарактеризовать миссию организации
5. Дать классификацию законов организации
6. Раскрыть роль и знач орг структуры
7. В чем заключается роль и значение внешней среды орг
8. Назвать основные элементы коммуникационного процесса
9. Назвать требования к построению организационных структур
10. Сущность закона синергии
11. Раскрыть классификацию опф
12. Сущность закона самосохранения
13. Сущность закона единства анализа и синтеза
14. Раскрыть значение организационной структуры в организации
15. Закон развития
16. Основные этапы и задачи организационного проектирования
17. Закон анализа и синтеза
18. Дайте характеристику эволюции теории организации. Взаимосвязь с другими науками
19. Особенности закона информированности и упорядочности
20. Дать определение жизненному циклу организации
21. Роль коммуникации в процессе жизнедеятельности организации
22. Назвать причины и типологию конфликтов
23. Раскрыть сущность организационного проектирования
24. Перечислить и охарактеризовать конфликты и их роль в организации
25. Раскрыть сущность закона соответствия разнообразия управляющей системы разнообразия управляемого проекта
26. Сущность закона своеобразия
27. Сущность закона композиции и пропорциональности
28. Дать понятие закона, зависимости и закономерности
29. Сущность закона социальной гармонии
30. Сущность эффективного функционирования организации
31. Характеристика дивизиональной орг структуры
32. Сущность линейной орг структуры
33. Сущность функциональной орг структуры
34. Сущность матричной орг структуры

1. Внутренняя среда организации – это та часть общей среды, которая находится в пределах организации. Она оказывает постоянное и самое непосредственное воздействие на функционирование организации.

## Классификация, внутренняя и внешняя среда организационных отношений



## Теория организации

Основные характеристики внешней среды — это взаимосвязанность факторов, сложность внешней среды, подвижность среды, неопределенность внешней среды.

Взаимосвязанность факторов внешней среды — уровень силы, с которой изменение одного фактора воздействует на другие факторы. Изменение какого-либо фактора окружения может обуславливать изменение других. Сложность внешней среды — число факторов, на которые организация обязана реагировать, а также уровень вариативности каждого фактора.

2.

**СИСТЕМА** – совокупность элементов, находящихся в отношениях и связях между собой и образующих определенную целостность, единство.

Закрытая система не зависит от окружающей среды, отделена от нее и не взаимодействует с ней – это самодостаточное целое.

Открытая система находится в постоянном взаимодействии и обмене с внешней средой, от которой зависит ее функционирование. Она способна приспосабливаться к изменившимся внешним условиям своего существования, изменяя свою структуру.

3.

Организация – форма объединения людей для их совместной деятельности в рамках определённой структуры

Система, призванная выполнять заданные функции, решать определённый круг задач.

В зависимости от критерия классификации выделяю следующие группы целей:

1) период установления: стратегические, тактические; оперативные;

- 2) содержание: экономические, организационные, научные; социальные, технические, политические;
- 3) структурные: маркетинговые, инновационные, кадровые; производственные, финансовые, административные;
- 4) среда: внутренние и внешние;
- 5) приоритетность: особо приоритетные, приоритетные, внешние;
- 6) измеримость количественные и качественные;
- 7) повторяемость: разовые и постоянно повторяющиеся;
- 8) иерархия: цели организации, подразделения;
- 9) стадии жизненного цикла: проектирование и создание объекта, рост объекта; зрелость объекта; завершение жизненного цикла объекта.

4.

Миссия – это генеральная цель, выражение основного смысла существования и философии компании. Миссия показывает то, к чему компания стремится, показывает то, что руководство хотело бы достичь. Вся дальнейшая работа зависит от выбора миссии. Именно исходя из миссии ставится цель, задачи, разрабатываются планы по их достижению.

5.



6.

Структура определяет схему распоряжений и приказов, с помощью которых деятельность компании планируется, организуется, направляется и контролируется. Следовательно, структура придает некую форму (очертание) компании и обеспечивает ее соответствующей базой для организационного процесса и выполнения работ. Целью структуры является следующее:

- разделение труда;
- определение задач и обязанностей;
- определение ролей и взаимоотношений;
- определение каналов взаимосвязи.

7.(1)

8.

В процессе обмена информацией можно выделить четыре базовых элемента:

- 1) отправитель (источник, коммуникатор);
- 2) сообщение;
- 3) канал;
- 4) получатель.

9.

- **Оптимальность.** Структура управления признается оптимальной, если между звеньями и ступенями управления на всех уровнях устанавливаются рациональные связи при наименьшем числе уровней управления.
- **Экономичность.** Задача состоит в том, чтобы нужный эффект от управления достигался при минимальных затратах на управленческий аппарат. Критерием этого может служить соотношение между затратами ресурсов и полезным результатом.
- **Целесообразное число звеньев управления и максимальное сокращение времени прохождения информации от высшего руководителя до непосредственного исполнителя.**
- **Четкое обособление составных частей организационной структуры (состава ее подразделений, потоков информации и пр.).**
- **Обеспечение способности к быстрой реакции на изменения в управляемой системе.**
- **Оперативность.** Суть данного требования состоит в том, чтобы за время от принятия решения до его исполнения в управляемой системе не успели произойти необратимые отрицательные изменения, делающие ненужной реализацию принятых решений.
- **Надежность.** Структура аппарата управления должна гарантировать достоверность передачи информации, не допускать искажений управляющих команд и других передаваемых данных, обеспечивать бесперебойность связи в системе управления.
- **Устойчивость структуры управления.** Неизменность ее основных свойств при различных внешних воздействиях, целостность функционирования системы управления и ее элементов.
- **Гибкость.** Способность изменяться в соответствии с изменениями внешней среды
- **Предоставление полномочий на решение вопросов тому подразделению, которое располагает наибольшей информацией по данному вопросу.**
- **Приспособление отдельных подразделений аппарата управления ко всей системе управления организацией в целом и к внешней среде в частности**

10.

## Закон синергии

**Синергия** – процесс существенного усиления или ослабления потенциала какой-то материальной системы.

**Потенциал организации** – это ее способность к деятельности.

**Закон синергии** – для любой организации существует такой набор элементов, при котором ее потенциал всегда будет либо существенно больше простой суммы потенциалов входящих в нее элементов (людей, компьютеров, оборудования и т.д.), либо существенно меньше.

Теория организации

11.

Основные фонды классифицируются по следующим признакам:

1. по отраслевому:

- ) основные фонды промышленности
- ) основные фонды сельского хозяйства
- ) основные фонды торговли

и т.п.

2. по принадлежности:

- ) собственные – принадлежащие
- ) арендованные – не принадлежат предприятию, но временно им используются

3. по функциональному назначению:

- ) производственные – участвующие в процессе производства
- ) непроизводственные – не участвующие в процессе производства и не переносящие свою стоимость на себестоимость продукции (здания и оборудование, детские сады, санатории) принадлежат предприятию.

4. по месту нахождения:

- ) в эксплуатации
- ) в запасе
- ) в консервации

5. по вещественно-натуральному составу:

- ) здания
- ) сооружения
- ) передаточные устройства
- ) рабочие и силовые машины и оборудование
- ) измерительные и регулирующие приборы и устройства
- ) вычислительная техника
- ) транспортные средства
- ) инструменты, производственный и хозяйственный инвентарь, сроком службы 12 месяцев
- ) рабочий и продуктивный скот
- ) многолетние насаждения
- ) капитальные вложения на улучшение земель.

12.

# Закон самосохранения

## **Внутренние факторы:**

- философия организации;
- принципы ее деятельности;
- использование ресурсов и технологий;
- качество и уровень реализации маркетинга.

## **Внешние факторы:**

- демография;
- экономическая и политическая ситуация;
- развитие науки и техники;
- и т.п.

## Теория организации

13.

Закон единства анализа и синтеза: каждая управляющая система стремится к наиболее эффективной функциональной и организационной структуре за счет постоянного циклического процесса анализа — синтеза

14. ( см. 6)

15.

## Закон развития

Каждая материальная система стремится достичь наибольшего суммарного потенциала при прохождении всех этапов жизненного цикла.

Потенциал – материальные и нематериальные ресурсы организации.

16.

1. Этап диагностики предназначен для комплексного изучения сложившихся условий и стратегий развития организации, выработки целей и задач изменений, а также подготовки технического задания на организационное проектирование будущей системы. На этом этапе необходимо решить следующие группы задач:

- задачи определения целей и задачи общего проекта;
- задачи исследования текущей ситуации и стратегии организации;
- задачи анализа и систематизации полученных данных;

2. Этап собственно проектирования. Целью данного этапа является разработка рабочего проекта системы управления организацией, а также анализ эффективности предложений, поступивших из разных источников, и разработка механизма внедрения. На этом этапе необходимо решить следующие группы задач:

- задачи формализации и регламентации процедур разработки проекта;
- создание рабочего проекта;
- задачи анализа эффективности проекта;
- подготовка сопроводительной документации;
- задачи экспертизы и утверждение рабочего проекта.

3. Этап внедрения сводится к подготовке плана организационных преобразований (иногда его называют бизнес-планом, что не совсем верно), а также организации всех процессов по внедрению проекта. На этом этапе необходимо решить следующие группы задач:

- подготовка и утверждение плана организационных преобразований;
- задачи материально-технической подготовки к внедрению;
- задачи проектной мотивации разных групп сотрудников;
- задачи формирования и обучения команды, которая будет осуществлять внедрение и затем работать в новой организации;
- задачи комплексной коммуникации процесса внедрения.

4. Этап анализа эффективности предназначен для измерения и оценки результатов, получаемых в результате внедрения. Главная цель этого этапа – своевременное выявление возникающих в организации отклонений от проекта и ликвидация их. На этом этапе необходимо решить следующие группы задач:

- задачи формирования системы измерения состояния организации;
- задачи отбора показателей состояния организации и определение их целевых и номинальных значений;
- задачи построения системы регулярного контроля значений отобранных показателей;
- задачи создания системы регулярного корректирования состояния организации по фактическим значениям отобранных показателей
- задачи подготовки основных выводов и концепции улучшений;
- формирование технического задания на организационное проектирование



17. (см. 13)

18.

19.

## Закон информированности - упорядоченности

Чем большей информацией располагает организация о внутренней и внешней среде, тем она имеет большую вероятность устойчивого функционирования (самосохранения).

Следствие закона: информированность работника после достижения ею критического уровня переходит в его компетентность.

### Теория организации

20.

Жизненный цикл организации — совокупность стадий развития, которые проходит фирма за период своего существования.

21.

22.

Источником (причиной) возникновения любого конфликта являются противоречия, а противоречия возникают там, где есть рассогласование:

- целей, интересов, позиций;
- мнений, взглядов, убеждений;
- личностных качеств;
- межличностных отношений;
- знаний, умений, способностей;
- функций управления;
- средств, методов деятельности;
- мотивов, потребностей, ценностных ориентаций;
- понимания: интерпретации информации;

- оценок и самооценок



23.

Организационное проектирование представляет собой разработку проектных решений по перспективному устройству бизнес-корпорации, по процессу ее преобразования от актуального состояния к перспективному.

24.

## Виды противоречий

- системные – отражают взаимодействия управляющей и управляемой систем;
- производственные – противоречия между объектами и субъектами управления;
- личностные – определяют степень удовлетворения социальных потребностей и интересов человека.

Существует четыре основных типа конфликта:

Внутриличный конфликт. Одна из самых распространенных форм - ролевой конфликт, когда к одному человеку предъявляются противоречивые требования по поводу того, каким должен быть результат его работы. Внутриличный конфликт может

возникнуть в результате того, что производственные требования не согласуются с личными потребностями или ценностями.

Межличностный конфликт. Самый распространенный тип конфликта. Чаще всего это борьба руководителей за ограниченные ресурсы, капитал или рабочую силу, время использования оборудования или одобрение проекта. Может проявляться как столкновение личностей.

Конфликт между личностью и группой. Может возникнуть, если ожидания группы находятся в противоречии с ожиданиями отдельной личности. И может возникнуть на почве должностных обязанностей руководителя. Руководитель может быть вынужден предпринимать дисциплинарные меры, которые могут оказаться непопулярными в глазах подчиненных. Тогда группа может нанести ответный удар - изменить отношение к руководителю и, возможно, снизить производительность труда.

Межгрупповой конфликт. Частым примером межгруппового конфликта служат разногласия между линейным и штабным персоналом. Часто из-за различия целей начинают конфликтовать друг с другом функциональные группы внутри организации.

25.

26.

закон своеобразия: Для каждой организации существует наилучшая и только ей присущая организационная структура производства и управления. Любая организация имеет некоторые особенности использования технологического оборудования, профессионализма и личностных качеств персонала, порядков и традиций отношений между работниками по вертикали и горизонтали. Эти особенности в совокупности определяют организацию как маленькое общество со своим населением и территорией, экономикой и целями, материальными ценностями и финансами, коммуникациями и иерархией. Каждая организация имеет свою историю, культуру, технологическую философию и персоналию. Для осуществления их гармонического взаимодействия и служит единственная, наиболее подходящая к ним организационная структура управления производства и управления. Оригинальность конкретной организационной структуры управления достигается на базе использования существующих типовых - линейных, функциональных, штабных и др., путем включения в них или исключения из них каких-либо подразделений или связей.

27.

Формулировка закона композиции и пропорциональности: Каждая система (биологическая и социальная) стремится приобрести, создать или сохранить в своей структуре все необходимые ресурсы (композицию), находящиеся в заданной соотносительности или заданном подчинении (пропорции).

28.

Зависимость— это наличие и содержание взаимосвязи между входными и выходными параметрами какой-либо системы, т.е. причинно-следственных отношений одного явления к другому.

Закон— это «необходимое, существенное, устойчивое, повторяющееся отношение между явлениями в природе и обществе»

В узком смысле «закономерность является частью закона»

В широком смысле закономерность выступает как совокупность взаимосвязанных по содержанию законов, обеспечивающих устойчивую тенденцию или направленность в изменении системы.

29.

Формулировка закона социальной гармонии: для каждой организации развитие социальной сферы увеличивает производительность труда работников как за счет повышения эмоционального уровня работника (улучшается качество продукции), так и за счет активизации его трудовой деятельности (повышается производительность труда).

30.

Эффективность управления организацией прежде всего касается внутренних характеристик организации и их взаимоотношений с рынком и институциональными издержками, среди них: координация, система передачи и механизм принятия управленческих решений.

Для эффективной хозяйственной деятельности организации важны не только технологии, оборудование и материалы. Большое значение имеет процесс их применения, а также философия управления деятельностью людей.

Оценивая экономическую эффективность, рассчитывают и оптимизируют доход, прибыль, убытки, производительность труда и др. Сложности векторной оптимизации привели к большому распространению приемов линеаризации критериев, которые предусматривают переход от векторной формы критерия к одномерной линейной. Наиболее известными являются аддитивные и мультипликативные критерии.

31.

32.

Линейная организационная структура относится к простейшему виду бюрократических структур, в ней воплощены принципы централизма и единоначалия. Руководитель наделен всеми видами полномочий и осуществляет единоличное руководство. Руководитель несет полную ответственность за результаты деятельности вверенного ему объекта.

Каждый подчиненный имеет только одного руководителя, а каждый руководитель - нескольких подчиненных в соответствии с нормами управляемости. Поэтому рост предприятия ведет к увеличению числа уровней управления.

Линейная структура формируется по производственному признаку с учетом степени концентрации производства, технологических особенностей, ассортимента выпускаемой продукции.

33.

классическая орг. структура, возникающая в результате вертикальной интеграции вдоль производственного (технологического) цикла.

Наз-ся централизованная орг. структура в кот. при производстве единого (однотипного) продукта предусматривается деление на отдельн. элементы и департаменты, каждый из

которых имеет определенную, конкретную задачу и обязанности. Структура характерна для орг-й крупного и средн. размера с высокой степенью разделения труда. Например: фабрика, завод.

34.

Схема имеет вид матрицы (решетки), состоящей из клеток. В соответствии с линейной структурой (по вертикали) строится управление по отдельным сферам деятельности организации: НИОКР, производству, сбыту, снабжению. В соответствии с программно-целевой структурой (по горизонтали) организуется управление программами (проектами, темами).

Используется фирмами, продукция которых имеет относительно короткий жизненный цикл и часто меняется (военные предприятия). Создаются группы конкурентных новых продуктов или проектов, назначаются управляющие такими проектами. Из функциональных отделов им передаются необходимые материалы и людские ресурсы, когда работы по проекту завершены и доказана практическая ценность проекта, персонал возвращается в функциональные отделы для обучения, с тем чтобы перейти на новые проекты. Такая структура имеет преимущества, в частности она более гибкая, способствует внедрению новшеств, а значит, повышается эффективность использования специалистов. Для внедрения таких структур необходимо иметь точный учет и хорошо налаженную систему повышения квалификации специалистов.