Тема 3. Организация и ее среда

План

1. **Организация как объект управления**
2. **Характеристика среды (внешняя и внутренняя среда)**
3. **Внутренняя среда учреждений культуры**

1. Организация как объект управления

Заимствованное из французского языка слово организация означает «совокупность людей, групп, объединенных для достижения какой-либо цели, решения какой-либо задачи на основе принципов разделения труда, разделения обязанностей и иерархической структуры, а также общественное объединение или государственное учреждение»

Организация составляет основу мира менеджеров и является причиной существования менеджмента.Организация- это группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели.

Из этого определения следуют требования, которым должна соответствовать группа, чтобы считаться организацией:

- ✓ наличие хотя бы двух человек, которые считают себя частью данной группы;
- ✓ наличие у этих людей единой цели;
- ✓ эти люди намерено работают вместе, чтобы достичь цели.

Все многообразные организации характеризуются общими чертами:

- ➢ они используют ресурсы, основные из них – это люди (человеческие ресурсы), капитал, информация;
- ➢ они функционируют в определенной внешней среде и зависимы от нее;
- ➢ разделение труда. Вся работа в организации разделяется на отдельные специализированные задания.

Поскольку работа в организации разделена на части, кто-то должен эту работу координировать, согласовывать. Деятельность по координированию работы других людей составляет сущность управления. Эта работа тоже разделяется как по горизонтали, так и по вертикали. Во главе отдельных подразделений расставляются конкретные руководители. В классическом варианте это начальник финансового отдела, начальник службы маркетинга. Это горизонтальное разделение труда.

2. Характеристика среды (внешняя и внутренняя среда)

Любое экономическое явление всегда существует в определенной среде. Это можно сказать и об организации. Сырье, комплектующие и полуфабрикаты, продукция (услуга), энергия, оборудование, инструменты, персонал и финансы - все это составляет среду, в которой осуществляется функционирование фирмы. Среда воздействует на это функционирование.

Таблица 1. Внутренняя и внешняя среда организации



Для эффективного управления фирмой нужно понимать действие факторов среды, уметь не только определять влияние на организацию

множества факторов, но и предвидеть это влияние. Факторы среды принято называть переменными. Эти факторы действуют как внутри организации, так и вне нее.

Под внутренними переменными понимают ситуационные факторы внутри организации. Они находятся в поле зрения менеджеров.

Под внешними – переменный, находящиеся вне организации, которые способствуют (или нет) ее функционированию, выживанию и эффективности.

Внешняя среда

Организация может добиться успеха, только взаимодействуя с внешней средой. Факторы внешней среды: поставщики материальных ресурсов, поставщики технологий, поставщики персонала, поставщики финансов, профсоюзы, общеэкономические факторы, политические факторы, международные факторы, государственные органы управления, социальные, региональные, конкуренты, научно-технический прогресс, культурные факторы, покупатель/потребитель.

Факторы внешней среды влияют на деятельность фирмы, и организация должна быть в состоянии эффективно реагировать и приспосабливаться к изменениям среды, чтобы выживать и достигать поставленных целей.

Различают среду прямого воздействия и среду косвенного воздействия. **Среда прямого воздействия**- факторы, непосредственно влияющие на деятельность организации. Это поставщики ресурсов, потребители, конкуренты, законы и госучреждения.

Среда косвенного воздействия - представлена факторами, которые могут не оказывать непосредственного влияния на организацию, но сказываются на ее деятельности, и фирма их учитывает, планируя свое будущее. Это состояние экономики, НТП, социально-культурные и политические изменения, события в других странах и др.

Внешняя среда характеризуется сложностью, подвижностью, неопределенностью.Сложность внешней среды определяется числом факторов, на которые организация обязана реагировать, а также вариантностью фактора.

Остановимся на **двух** более важных **факторов** внешней **среды**.

1. Поставщики. Работа поставщиков, выполнение ими своих обязательств оказывает прямое воздействие на ритмичность производственного процесса, объема выпуска, прибыль, и, следовательно, улучшение позиций в конкурентной борьбе.

2. Потребители. Фактор наиболее подвижный. Фирмы должны хорошо знать своих потребителей, анализировать изменения их поведения (изменения в доходах, семейном положении).

ВНЕШНЯЯ СРЕДА ОРГАНИЗАЦИИ - источник, питающий организацию ресурсами, необходимыми для поддержания ее внутреннего потенциала на должном уровне.

ВНЕШНЯ СРЕДА ОРГАНИЗАЦИИ - это совокупность активных хозяйствующих субъектов, экономических, общественных и природных условий, национальных и межгосударственных институционных структур, действующих в окружении предприятия и влияющих на различные сферы его деятельности.

Схема 1 Взаимодействие организации с внешней средой



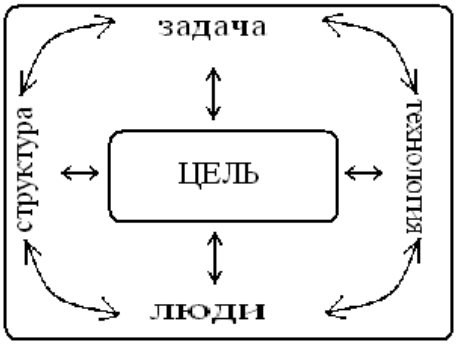
Метод анализа внешней среды организации

Применяемый для анализа среды метод СВОТ (англ. SWOT) помогает установить линии связи между силой и слабостью, которые присущи организации, и внешними угрозами и возможностями.

Характеристика внутренней среды организации

Внутренняя среда – это та часть среды, которая находится в рамках организации. Она оказывает постоянное и самое непосредственное воздействие на ункционирование организации.

Схема 2. Пять внутренних переменных



I. Цель - это конкретное конечное состояние или желаемый результат, которого стремится добиться организация.



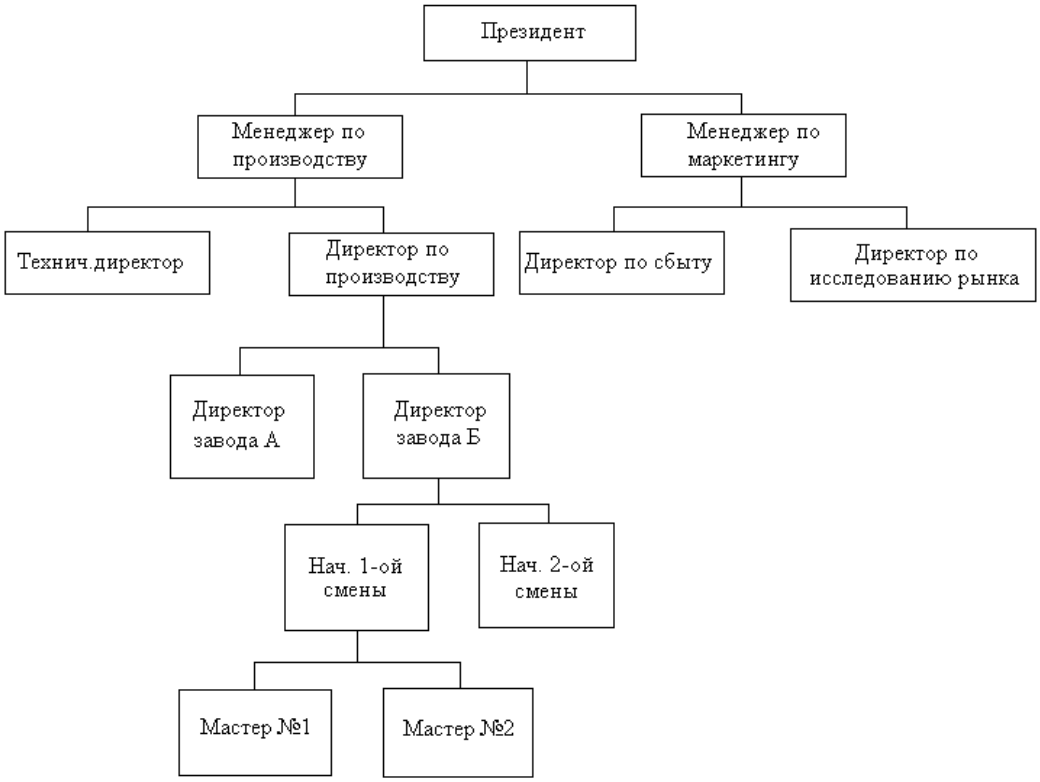
II. Задача - это предписанная работа, которая должна быть выполнена установленным способом в определённые сроки.



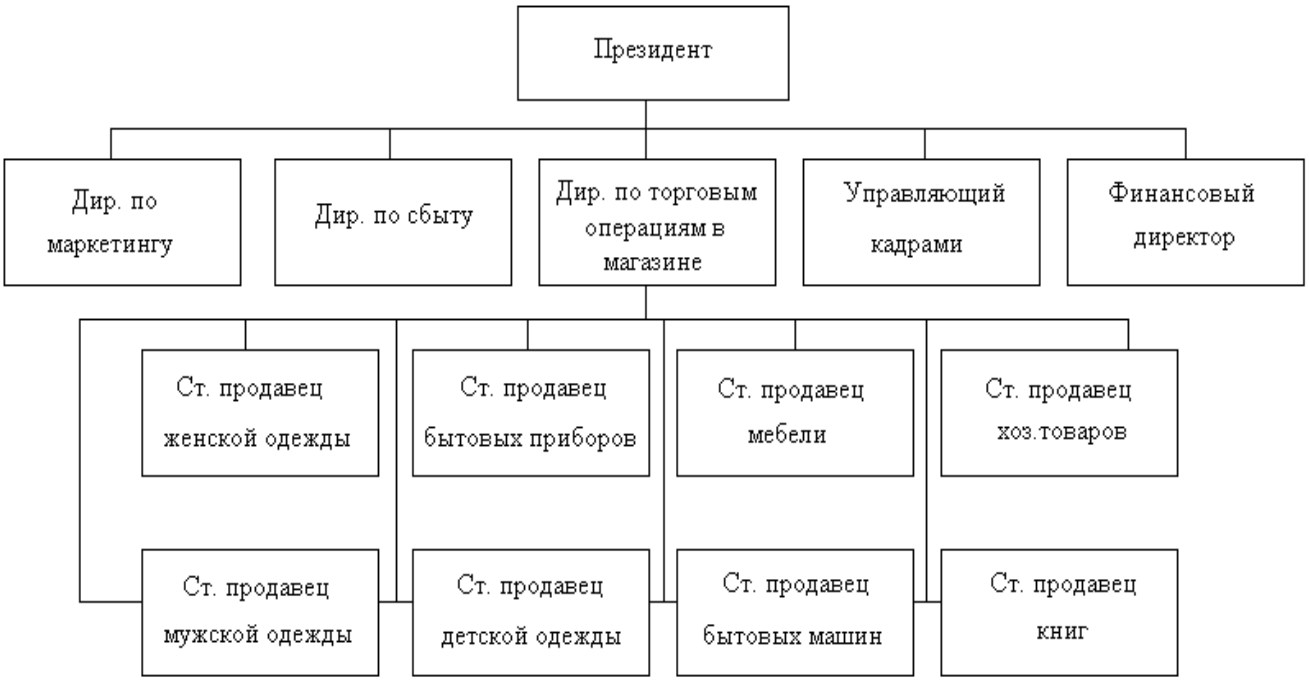
III. Структура - это логическое взаимоотношение уровней управления и функциональных областей, позволяющих добиться эффективности целей в организации.



Пример высокой структуры управления организацией



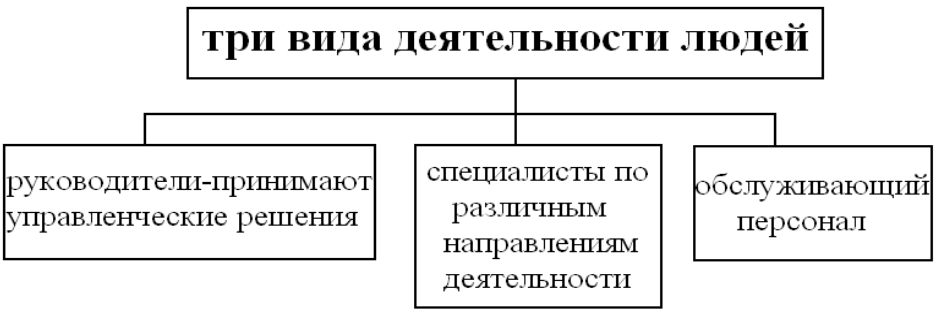
Пример плоской структуры управления организацией



IV. Технология - это средства преобразования сырья в продукты и услуги.



V. Люди - это кадровый потенциал любой фирмы.

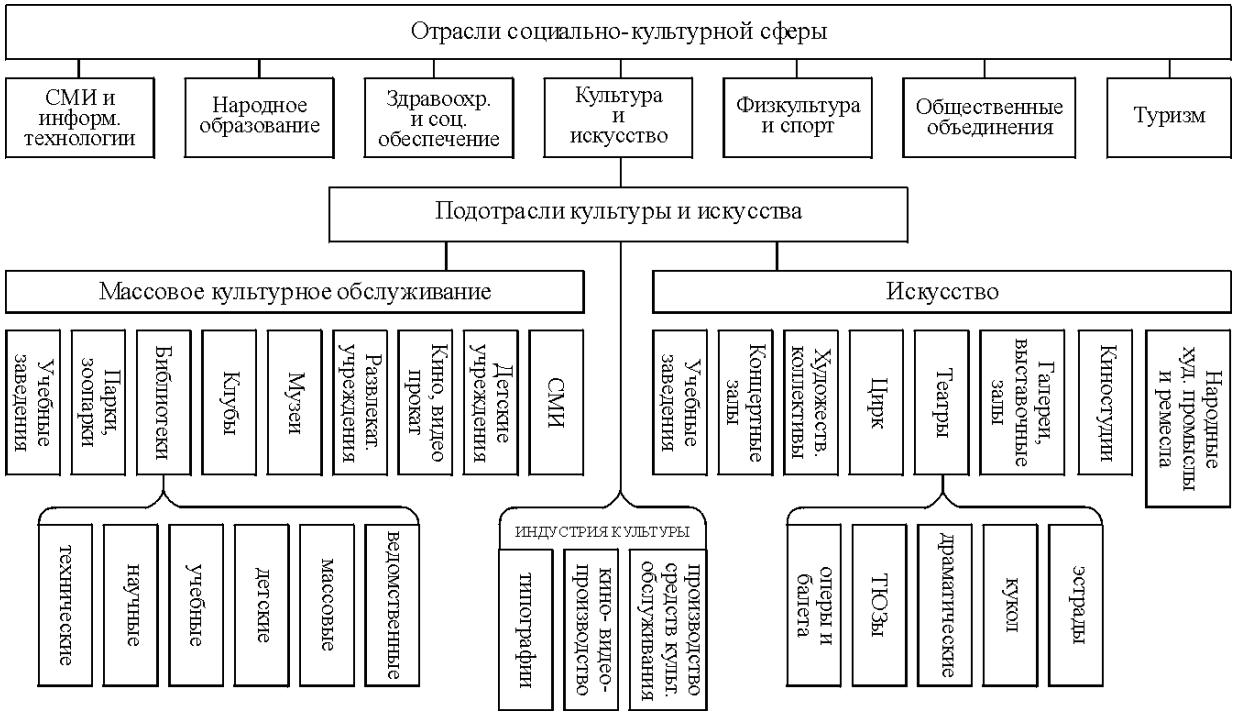


Факторы, влияющие на индивидуальное поведение и успешность: способности (умственные и физические); потребности; ценности и взгляды; производительность.



Итак, организация- это открытая система, зависящая от взаимообмена ресурсов и результатов деятельности с внешним миром. Руководитель должен учитывать внешнее окружение и его изменения для того, чтобы адаптировать внутреннюю среду к этим изменениям. Изменения каких-либо внешних факторов неизбежно будут требовать внесения изменений во внутренней среде.

Рис. 2. Отраслевая классификация видов культурной деятельности



Недостаток приведенной классификации - отсутствие признаков, по которым данная классификация осуществлена. К примеру, полезно было бы положить в основу классификации миссию организаций, характер и содержание их деятельности, назначение организаций, их статус, принадлежность и др.

Попытаемся представить действующие в сфере культуры и искусства организации с учетом названных выше признаков классификации (см. табл. 3).

3. Внутренняя среда учреждений культуры

Миссия организации.

Миссия организации – это сформулированное утверждение относительно того, для чего или по какой причине существует организация, то есть миссия понимается как утверждение, раскрывающее смысл существования организации, в которой проявляется отличие данной организации от ей подобных .

В формулировке миссии парка культуры и отдыха, академии культуры и искусств, культурно-досугового центра должна быть отражена уникальность организации, ее отличие от других организаций социально-культурной сферы, специфика и/или природа ее деятельности.

Миссия не формулируется по чьему-то субъективному желанию или волеизъявлению. Она определяется интересами людей, отражает их ценности и цели, потребности и ожидания.

Во-первых, это учредители организации. В большинстве случаев это государственные органы федерального, регионального или муниципального уровней. Однако следует помнить, что в последние годы в России фактически сложилась сеть негосударственных организаций социально-культурной сферы: ночные клубы, развлекательные центры, бильярдные залы, казино, частные театры, различные образования в сфере шоу-бизнеса и др. В этих и подобных им «очагах культуры» миссию определяет, прежде всего, тот, «кто заказывает музыку».

Во-вторых, сотрудники организации – работники социально-культурной сферы, создающие культурный продукт, получающие за свой труд компенсацию, являющуюся источником их материального существования. Но будем помнить, что речь идет о людях, имеющих собственные жизненные планы, творческие устремления, нуждающиеся в признании, стремящиеся к самоутверждению.

В-третьих, это потребители (зрители, читатели, туристы, артисты-любители, посетители, участники) культурных услуг. Одно дело, когда эти услуги предоставляются населению бесплатно, совсем другое – когда за них вносится установленная (и довольно высокая!) плата. Сегодня в социально-культурной сфере приоритет все чаще на стороне рыночных механизмов, а значит, в миссии должны найти свое отражение потребности и интересы потребителей.

В-четвертых, это деловые партнеры социально-культурной организации – спонсоры, инвесторы, меценаты, смежники, посредники.

Находясь с организацией в формальных и неформальных деловых отношениях, оказывая учреждениями культуры коммерческие и некоммерческие (нонпрофитные) услуги, партнеры внимательно отслеживают состояние дел в организациях, направленность их деятельности, тенденции их развития в условиях рынка.

В-пятых, общественность, «тяготеющая» к той или иной организации – научная, техническая, художественная, педагогическая и т.д. На этом срезе миссия организации социально-культурной сферы напрямую корреспондируется с ее имиджем и деловой репутацией.

В-шестых, общество в целом. Речь идет о государственных институтах, взаимодействующих с организацией социально-культурной сферы в экономической, политической, правовой, экологической и иных сферах. Очень важно, в какой мере организация культуры интегрирована содержанием своей деятельности в микро- и макроокружение. Если для сельского дома культуры этот момент может и не быть существенным, то

для Государственного Эрмитажа, Большого театра, публичной библиотеки им. Салтыкова-Щедрина государственная (моральная и/или материальная) поддержка значит очень многое.

В миссии организации социально-культурной сферы находят свое отражение: целевые ориентиры, т.е. то, к чему стремится организация в своей деятельности; сфера деятельности организации, отражающая «ассортимент культурных продуктов»; ценности и верования, содержащие гражданскую позицию руководства организации и ее персонала; пути, средства и методы достижения организацией поставленных целей.

Итак, для чего же все-таки формулируется миссия организации?

Во-первых, миссия дает субъектам внешней среды общее представление о том, что собой представляет организация, к чему она стремится, какие средства она готова использовать в своей деятельности, какова ее философия и т.п. Кроме этого, миссия способствует формированию или закреплению определенного имиджа организации в представлении субъектов внешней среды.

Во-вторых, миссия способствует формированию единения внутри организации и созданию корпоративного духа. Это проявляется в следующем:

- ✓ миссия делает ясными для сотрудников общую цель, предназначение существования организации. В результате сотрудники организации, осознавая ее миссию, как бы ориентируют свои действия в едином направлении;
- ✓ миссия способствует тому, что сотрудники могут легче установить идентификацию своей персоны с организацией. Для тех же сотрудников, которые идентифицируют себя с организацией, миссия выступает точкой концентрации их внимания при осуществлении своей деятельности;
- ✓ миссия способствует установлению определенного климата в организации, так как через нее до людей доводятся философия

организации, ценности и принципы, которые лежат в основе построения и осуществления деятельности организации.

В-третьих, миссия создает возможность для более действенного управления организацией в силу того, что она:

- является базой для установления целей организации, обеспечивает непротиворечивость набора целей, а также помогает выработке стратегии организации, устанавливая направленность и допустимые границы ее функционирования;
- обеспечивает стандарты для распределения ресурсов организации и создает базу для оценки использования ресурсов в процессе функционирования организации;
- расширяет для работника смысл и содержание его деятельности и тем самым позволяет применять более широкий набор приемов мотивирования.

Миссия не должна нести в себе конкретные указания относительно того, что, как и в какие сроки следует делать организации. Она задает основные направления движения организации, расположение организации к процессам и явлениям, протекающим внутри и вне ее. Очень важно, чтобы миссия была сформулирована предельно ясно для того, чтобы она была легко понятна всем субъектам, взаимодействующим с организацией, в особенности всем членам организации. При этом миссия должна быть сформулирована таким образом, чтобы она исключала возможность разнотолков, но в то же время оставляла простор для творческого и гибкого развития организации.

Цели организации – это конкретное состояние отдельных характеристик социально-культурной организации, достижение которых является для нее желательным и на достижение которых направлена ее деятельность.

Обоснованное целеполагание одинаково важно и на стадии планирования деятельности организации, и на стадии разработки ее

внутренней структуры, и при выборе мер мотивационно-стимулирующего характера, и при осуществлении контроля за ходом выполнения принятых решений. В теории менеджмента вопросам выработки и достижения организациями целей уделяется первостепенное внимание, в особенности, когда речь идет о крупных предпринимательских структурах. Различают цели общие (глобальные), разрабатываемые фирмой в целом, и цели специфические, разрабатываемые по отдельным направлениям или видам деятельности структурных подразделений на основе общих целей или ориентиров. Так, по мнению И. Н. Герчиковой общие цели отражают концепцию развития фирмы и разрабатываются на длительную перспективу. Они определяют основные направления программы развития фирмы, что требует точного формулирования целей и их увязки с ресурсами. Одновременно с формированием целей происходит их ранжирование по принципу приоритетности. В качестве примера можно привести следующую довольно типичную схему ранжирования общих целей, выражаемых в количественных показателях или путем формулирования общих направлений политики фирмы.

1) Обеспечение оптимальной рентабельности при имеющемся наборе видов деятельности, определяемом следующими показателями: объем продаж, уровень и норма прибыли (размеры прибыли, норма прибыли на вложенный капитал или активы, отношение прибыли к акционерному капиталу, к объему продаж); темпы ежегодного прироста объема продаж и прибыли; доход на одну акцию; доля на рынке; структура капитала, цена акций, уровень дивиденда, сумма выплаченной заработной платы, уровень качества продукции.

2) Обеспечение устойчивости положения фирмы как цели глобальной политики по следующим направлениям: техническая политика (расходы на исследование и разработку новых продуктов); потенциал конкурентоспособности (снижение издержек производства, усиление рыночной конкурентоспособности выпускаемых изделий, проектирование

новых рынков, организация заграничной деятельности); инвестиционная политика (размеры капиталовложений и их направления, в том числе в дочерние предприятия); кадровая политика (обеспечение трудовыми ресурсами, их оплата и обучение, подготовка управляющих, технического персонала и квалифицированной рабочей силы для заграничных дочерних компаний, подготовка местных управляющих на высшие руководящие посты в заграничных филиалах и дочерних компаниях); решение социальных вопросов.

3) Разработка новых направлений развития, новых видов деятельности фирмы, что предполагает: разработку структурной политики, включая диверсификацию продукции, вертикальную интеграцию, приобретения и слияния; развитие информационных систем; определение конкретных фирм, акции которых подлежат покупке; разработку новых видов продуктов и секторов хозяйственной деятельности.

Соответственно, специфические цели разрабатываются в рамках общих целей по основным видам деятельности в каждом производственном отделении фирмы и могут выражаться в количественных и качественных показателях.

Организация появляется там и тогда, где и когда у двух и более людей совпадают цели деятельности и возникает желание действовать сообща ради достижения этих целей.

Между целями поставленными, пусть даже и принятыми объединившимися сторонами, и целями, достигнутыми всегда имеется определенный разрыв. Цели ставятся или определяются уже на стадии планирования совместной работы. Цели, если они верно сформулированы и соответствуют реальным и потенциальным возможностям организации, имеют большую мобилизующую силу и играют в развитии коллектива ощутимую стабилизирующую роль.

Цели, стоящие перед функционирующими в сфере культуры организациями, могут быть самыми различными. Если организация

занимается каким-либо бизнесом, целью ее деятельности может выступать прибыль.

Этого не только не следует скрывать от окружающих, но в современных условиях полезно всячески поощрять. Ведь, будем помнить, прибыль, полученная благодаря коммерческой деятельности, не кладется в чей-либо личный карман; она не является средством обогащения отдельных работников культуры, а идет на развитие производственной деятельности. Чем выше прибыль, тем больший объем культурных услуг получат потенциальные потребители. В связи с этим организация может преследовать и сопутствующую цель – повышение качества оказываемых населению услуг, поскольку в этом случае они будут охотнее потребляться и приобретаться. Есть основания говорить и о существовании еще более частных, но также важных для организации целей: приобретение музыкальных инструментов, транспорта для разъездной работы, костюмов и т.п.

Некоммерческая организация (многие учреждения клубного типа на районном уровне их функционирования, некрупные библиотеки, музеи и т.п.) на первое место поставит иную цель – удовлетворение потребностей, причем социально ценных, желательных как для личности, так и для общества. И в такой организации может ставиться и достигаться несколько целей.

Чем крупнее организация, тем больше перед ней ставится целей.

К примеру, главной целью работы учреждений клубного типа будет формирование высокой культуры личности. Но как только мы попытаемся структурировать понятие «культура личности», так немедленно окажемся перед необходимостью определить и более частные цели, связанные с формированием культуры политической, эстетической, правовой, экологической, психологической и т.п. Возникает «дерево целей».

Более мелкими «ветками» на данном дереве окажутся цели, которые ставят перед собой отдельные структурные подразделения (отделы,

секторы, службы и т.п.). Наконец, многочисленную «крону» данного дерева составят цели, преследуемые в связи с подготовкой и осуществлением отдельных культурно-досуговых акций: вечеров, концертов, творческих встреч и т.п.

Взятые в совокупности цели организации определяют ее направленность и служат для руководства своеобразным ориентиром в принимаемых решениях.

Несколько близких по характеру деятельности организаций могут иметь идентичные структурные подразделения (например, во всех театрах есть постановочный цех),отсюда – совпадение целей может наблюдаться даже у разных организаций. В этой части родственные организации могут быстрее находить пути к сотрудничеству, совместному решению схожих производственно-творческих задач. В реальной жизни «дружат» отделы комплектования различных библиотек, методические кабинеты дворцов культуры, группы кинообслуживания центров культуры и досуга и т.п.

Больным местом многих организаций в сфере культуры является рассогласованность личных, групповых и коллективных целей. Опыт учит, что полной гармонии между целями различных уровней добиться практически невозможно.

Для полнокровной и эффективной деятельности организации необходимо добиваться, чтобы цели отдельных структурных подразделений составляли конкретный вклад в общие цели организации, как целого, а не вступали с ними в противоречие. Так же естественно и органично должны корреспондироваться между собой цели организации, отдельных структурных подразделений и составляющих организацию людей.

Неверно думать, что во всех без исключения случаях общая, коллективная цель должна подавлять или поглощать групповые и, тем более, индивидуальные цели составляющих организацию членов. Не следует забывать, что в основе деятельности человека вообще, а в сфере

культуры и искусства в особенности, лежат индивидуальные интересы, не сразу различимые мотивы деятельности.

Литература:

1. Виханский О. С. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: Учебник. -- 2-е изд. / О. С. Виханский, А. И. Наумова -- М.: Фирма «Гардарика», 2001. -- 416 с.

2. Воропаев, С. Н. Менеджмент: учебное пособие / С. Н. Воропаев, В. Д. Ермохин; Международная ассоциация «Агрообразование». - Москва: КолосС, 2017. - 246 с.

3. Граждан, В.Д. Социология управления: Учебник для бакалавров / В.Д. Граждан. - М.: Юрайт, 2016. - 607 с.