

MINISTÈRE UKRAINIEN DE L'ÉDUCATION ET DES SCIENCES
UNIVERSITÉ TECHNIQUE NATIONALE
«INSTITUT POLYTECHNIQUE DE KHARKOV»

I.A. Yurieva

MANAGEMENT I
ORIENTATIONS MÉTHODOLOGIQUES
sur le terrain

(pour les étudiants à temps plein et à temps partiel dans les domaines de formation Spécialité 073 "Management. Commerce international")

Kharkiv 2019

I.A. Yurieva. Management I: résumé des cours (pour les étudiants à temps

plein et à temps partiel dans les domaines de formation Spécialité 073
"Management. Commerce international")

Vue.1, augmentée. - Kharkiv : NTU "KhPI", 2019 - 38 p.

Réviseur : Yakimenko-Tereschenko N.V.

Recommandé par le Département d'analyse économique et de comptabilité,
Protocole № Vid . 2019 .

CONTENU

| | |
|--|---|
| Thème 1 : Principes méthodologiques de la théorie de l'organisation..... | 3 |
| Thème 2 : Théories et modèles organisationnels de base..... | |
| Thème 3 : L'organisation en tant que système..... | |
| Thème 4 : L'organisation en tant que société..... | |
| Thème 5 : Evolution de la gestion..... | |
| Thème 6 : Processus organisationnel..... | |
| Thème 7 : Auto-organisation..... | |
| Thème 8 : Environnement externe et interne de l'organisation..... | |
| Thème 9 : Organisation du projet..... | |
| Thème 10. Culture organisationnelle..... | |

Thème 1 : Principes méthodologiques de la théorie de l'organisation

1.1 L'essence de l'"organisation". Les lois de l'organisation.

1.2 Principes d'organisation.

1.3 Étapes du développement de l'organisation.

1.1 Organisation - est une fonction de gestion, dont le but est de réaliser la mission, la tâche - de former les structures de l'organisation à partir d'une variété d'éléments, en fournissant tout ce qui est nécessaire à son fonctionnement normal - matériaux, équipement, argent, connaissances, personnel, etc. La notion d'organisation a plusieurs significations : 1) L'organisation en tant qu'objet - une association de personnes est un élément ou une partie de la société et remplit certaines fonctions (entreprise, organisme gouvernemental, union volontaire). L'organisation en tant que processus est un ensemble d'activités assurant l'interrelation entre les éléments du système dans le processus de son fonctionnement. En ce sens, une organisation agit comme une propriété, un attribut d'un objet. C'est cette signification qui est sous-entendue dans les notions

d'organisation "formelle" et "informelle". L'organisation en tant qu'impact est un ordre ou un établissement de fonctionnement d'un objet, c'est-à-dire certaines structures, certains types de connexions comme moyen de relier des parties en un tout, spécifique à chaque type d'objet.

Les principales caractéristiques de l'organisation : 1) l'isolement, indique l'isolement des processus internes. 2) la présence d'un centre interne qui coordonne les activités des membres de l'organisation, ainsi qu'assure l'unité des actions des personnes. 3) l'autorégulation des activités, ce qui signifie que l'organisation prend des décisions indépendantes et réagit à sa manière aux événements extérieurs. 4) la présence d'objectifs, l'objectif unit les participants de l'organisation et donne un sens aux activités communes. 5) la culture organisationnelle - un ensemble de normes, de traditions, qui déterminent le comportement des personnes dans l'organisation.

Le droit est le reflet de liens objectifs et durables qui se manifestent dans la nature, la société et la pensée humaine.

Commun - fonctionne dans tous les systèmes matériels : 1) Loi de la synergie : pour tout système, il existe un tel ensemble de ressources que son potentiel sera toujours soit nettement supérieur à la simple somme des potentiels, des ressources qu'il contient (technologies, personnel, ordinateurs, etc.), soit nettement inférieur. Une synergie positive est réalisée en associant un ensemble de ressources et une combinaison optimale de caractéristiques. La synergie négative est le résultat d'une approche absolument non professionnelle de l'activité reçue. Signes de synergie positive au sein de l'organisation : bonne humeur dans l'équipe, intérêt des employés pour l'évolution de leur carrière. 2) La loi de l'auto-préservation : chaque système vise à se préserver (à survivre) et utilise tout son potentiel pour y parvenir. 3) Loi de la stratégie du comportement de l'entreprise sur le marché (selon M.Porter) : 1. réalisation du leadership dans la minimisation des coûts de production ; 2. spécialisation de la production ; 4) Loi concentration des efforts de l'entreprise dans le segment de marché choisi. 5) La loi du développement : chaque système aspire à atteindre le plus grand potentiel total au

passage de toutes les étapes du cycle de vie. Développement - changement irréversible et dirigé d'une manière : évolutionnaire, révolutionnaire, progressiste, régressif. Progrès (régression) - éléments du processus de réalisation de l'harmonie ; accompagnent le développement de toute organisation. 6) Loi de prise en compte du système des besoins : individuels, collectifs, généraux et publics. 7) Loi objective de priorité du tout sur la partie : dans l'interaction du tout et de la partie, la partie dirigeante est le tout, qui influence activement les parties, les parties sont subordonnées au tout, se déplacent, se développent à l'intérieur de ses limites et sont cohérentes avec elles dans l'exécution de ses fonctions.

1.2 Les principes de la rationalisation : 1. le principe d'une combinaison optimale de la centralisation et de la décentralisation 2. le principe de simplicité, qui signifie que les processus de production et d'information doivent suivre le chemin le plus court possible. 3. le principe du lien cohérent : 1. l'idée générale de la transformation de l'organisation doit être développée par des spécialistes très sensibles aux changements de la société. 2. les principes de base de la transformation doivent être développés par des spécialistes ayant une organisation irrationnelle de la pensée. 3. la conception et la mise en œuvre directe des changements doivent être effectuées par des spécialistes ayant une pensée rationnelle. La rationalité (optimalité) du travail de l'organisation est une procédure complexe à long terme et, dans certains cas, un objectif irréalisable : 1. la plupart des décisions sont multicritères. 2. un facteur essentiel influençant la rationalité dans l'activité de l'organisation est la ressource humaine, qui apporte non seulement une petite subjectivité dans la prise de décision, la fixation des objectifs, dans le choix de la structure.

1.3 Un peu de théorie pour commencer. Le cycle de développement de tout système passe par les quatre étapes décrites ci-dessous. Les transitions entre les étapes sont des crises (le caractère chinois pour "crise" se compose de deux mots - "danger" et "opportunité"). Si une crise est surmontée avec succès, le système passe à l'étape suivante (à la fin de la quatrième - à la première étape du niveau

suivant), sinon il meurt ou se désintègre. Il est également possible de diviser l'organisation en parties, de créer des branches ou de "choyer". En cas de passage prématuré à l'étape suivante, il est possible de revenir en arrière.

Brève description des étapes de développement du système

Première étape : la genèse. Création et diffusion d'idées fondamentalement nouvelles. Établissement de régularités objectives de la nature et de la société, production et diffusion d'informations sous forme de théories, de concepts, etc. A la création de l'organisation - association d'adhérents pour la réalisation de l'idée. Lorsqu'on passe à la première étape du niveau suivant - la création de nouveaux produits, l'encouragement des innovations et des expériences.

Étape 2 : Arrangement. Introduction de nouveaux ordres et structures organisationnelles dans des conditions de résistance environnementale, mise en ordre par la force, expériences audacieuses. On choisit, parmi le volume d'informations, celui qui peut être mis en pratique. La deuxième tâche de cette étape est d'insuffler aux gens un sentiment d'optimisme, d'appartenance, de fierté dans l'entreprise, de leur donner un sens et des perspectives.

Étape 3 : Optimisation. Critique des erreurs commises et réforme des structures rigides, introduction de valeurs économiques alternatives, progrès rapide, accumulation de ressources matérielles, développement de la sphère sociale.

Étape 4 : Stabilisation. Assurer un développement stable et une utilisation raisonnable des ressources accumulées, en créant un terrain propice aux nouvelles pousses faibles. Développement de l'individualité, ouverture des talents.

Thème 2 : Théories et modèles organisationnels de base

2.1. les théories organisationnelles.

2.2 Évolution des concepts théoriques d'organisation.

Modèles d'organisation de base. 2.3. Le paradigme organisationnel moderne.

2.1. 1. La théorie classique de l'organisation

La théorie organisationnelle classique a été la première théorie systématisée

à proposer des structures mécanistes, dont l'utilisation doit assurer le fonctionnement efficace de l'organisation.

La principale contribution à la formation de la théorie classique des organisations appartient à F. Taylor, bien que certaines idées avant lui aient exprimé C. Babbage, G. Metkaf, G. Town.

L'importance de la contribution de F. Taylor réside dans l'application à grande échelle de la méthode analytique pour améliorer la gestion de la production. Se fixant comme objectif principal de maximiser la productivité, il prévoyait des mesures spécifiques visant à l'utilisation rationnelle des travailleurs et des moyens de production, à l'introduction de réglementations strictes sur l'utilisation des matériaux et des outils, à la standardisation des outils, des opérations de travail, à l'enregistrement précis des heures de travail, à l'étude des processus de travail en les décomposant en éléments constitutifs et en chronométrage, à l'établissement d'un contrôle sur chaque opération, à l'application de salaires différentiels.

2.2 Évolution des concepts théoriques d'organisation.

La théorie classique de l'organisation. Cette orientation est représentée par les écoles de gestion de base suivantes : la théorie de l'organisation scientifique.

gestion (F. Taylor, G. Gant, H. Emerson), la théorie administrative de l'organisation (A. Fayol), le concept d'idéal

de la bureaucratie (G. Weber). L'attention principale est portée sur la rationalisation et l'organisation du travail des travailleurs. Dispositions théoriques étaient fondées sur des conditions environnementales pratiquement inchangées, des objectifs stables, etc.

Théorie du comportement organisationnel, où l'on peut distinguer : l'école des relations humaines (G. Münsterberg, E. Mayo),

École bibehavioriste (A. Maslow, F. Herzberg), nouvelles relations humaines (F. Kotler ; L. Jacocca, B. Gates). Clé .

Motivation du personnel, coordination et coopération de leurs actions ; la nécessité de la motivation devient les tâches de gestion.

les employés à percevoir les objectifs de l'organisation comme étant les

leurs, ce qui stimule le comportement souhaité des travailleurs.

Théorie des institutions et du changement institutionnel (D. North). La structure des organisations est formée sous l'influence des institutions et est considéré non seulement comme un processus rationnel, mais aussi comme un processus d'écrasement externe et interne qui se traduit par l'obtention progressive de la similarité par les organisations d'une région (isomorphisme).

Théorie écologique (évolutionnaire) populaire (J. Freeman, M. Hannan, A. Holey). Il existe des transferts d'analogie avec

les sphères de la théorie de l'évolution biologique. L'objet de l'étude est la population des organisations ; les facteurs du milieu environnant.

choisissent les caractéristiques des organisations qui lui conviennent le mieux. Elle repose sur 4 principes :

Variation, sélection, préservation, combat.

Science générale de l'organisation (tectologie) par O. Bogdanov. Elle déclare l'identité des phénomènes naturels et sociaux de d'un point de vue organisationnel. Toutes les lois, régularités et principes sont identiques pour tout objet, et même hétérogènes.

Les phénomènes sont unis par des liens structurels communs basés sur des règles communes. Il convient de noter que chronologiquement, cette étape serait placée à juste titre à côté de l'école classique, mais largement diffusée

L'opinion de Bogdanov n'a que maintenant acquis

2.3 Modèles d'organisation de base. Le paradigme organisationnel moderne.

Le modèle de l'organisation détermine la structure et les mécanismes de coordination des activités de l'organisation

Les principaux éléments du modèle organisationnel sont les suivants : 1) le système de travail ; 2) les groupes de travail ; 3) les processus (définir les relations de gestion et les liens de communication) qui s'y rapportent. En d'autres termes, le modèle d'organisation est une super-structure au sein de laquelle les activités de l'organisation se déroulent.

Formation des représentations de systèmes : Platon, Aristote, Kant, A.

Smith.

Modèle de processus - tectologie par A. Bogdanov (Malinovsky), qui a posé les bases de la théorie russe de l'organisation. Il a étudié les lois objectives de la création et du développement des organisations. L'idée principale de la tectologie : l'identité des phénomènes naturels et sociaux du point de vue de l'organisation. Les voies de la créativité spontanée organisée de la nature et les méthodes de travail conscient et organisationnel de l'homme devraient faire l'objet d'une généralisation scientifique. A. Bogdanov a écrit que l'homme dans son activité d'organisation n'est qu'un élève et un imitateur du grand organisateur général - la nature, donc les méthodes humaines ne peuvent pas aller au-delà des méthodes de la nature et ne représentent par rapport à elles que des cas particuliers.

A. Bogdanov pense que la méthode de combinaison de n'importe quel élément du système dépend du positif ou du négatif de leur fonctionnement. Dans le cas où le tout s'avère supérieur à la somme de ses parties, on peut parler d'organisation dans le système, alors que moins - de désorganisation. Et ces deux éléments sont très importants pour l'organisation car ils donnent des informations sur la force du lien. Si les groupes se heurtent de manière destructrice, en se désorganisant, c'est parce que chacun essaie de faire le monde pour lui-même, leur unité n'a pas été atteinte, c'est la lutte des formes d'organisation.

Bogdanov introduit trois types de systèmes : organisé, désorganisé et neutre. Selon Bogdanov, l'organisation est un flux de processus de production indépendants qui constituent ses composants, liés à des cycles de développement et de dégradation. En développant la notion de systémie, Bogdanov a vu l'organisation comme un tout plus grand que ses parties. La préservation effective des formes n'est possible que par un développement progressif, sans quoi la préservation est réduite à la destruction. Le développement de l'organisation en tant que processus de préservation est possible en tenant compte de deux aspects : la "naissance" externe liée au flux mondial des événements, et l'environnement interne, constitué de sujets actifs. Bogdanov a été le premier à présenter l'organisation comme un processus de transformation constante associé au

changement continu de l'état d'équilibre, qui évolue en même temps que l'environnement extérieur.

2.3 Approche systémique.

L'approche systémique fait partie des quatorze approches scientifiques dont l'utilisation est recommandée pour l'élaboration des décisions de gestion.

Le système est un ensemble d'éléments qui sont en interaction.

Il existe des systèmes ouverts et des systèmes fermés.

Le système fermé a des frontières fixes et rigides, ses actions sont plutôt indépendantes de l'environnement, du système environnant.

Le système ouvert se caractérise par une interaction avec l'environnement. Un tel système n'est pas autonome, il dépend de l'énergie, de l'information, des matériaux qui viennent de l'extérieur. Un système ouvert doit être capable de s'adapter aux changements de l'environnement extérieur afin de continuer à fonctionner. L'ingénierie des systèmes est une science appliquée qui étudie les problèmes de la création réelle de systèmes de contrôle complexes.

L'approche systémique permet d'éliminer le principal inconvénient des approches des différentes écoles de contrôle, qui est qu'elles se concentrent sur un élément important. L'approche systémique signifie l'analyse non pas séparément, mais dans le système, c'est-à-dire une certaine connexion des éléments de ce système.

Les méthodes d'analyse des systèmes ont d'abord été développées et appliquées aux États-Unis pour la sélection et la planification des systèmes d'armes, en relation avec l'analyse des objectifs militaires et politiques américains. Plus tard, ces méthodes ont été appliquées dans les agences gouvernementales et les grandes entreprises américaines.

L'analyse du système comprend :

Analyse et description des principes de construction et de fonctionnement du système dans son ensemble ;

l'analyse des caractéristiques de toutes les composantes du système, de leurs interdépendances et de leur structure interne ;

établir les similitudes et les différences entre le système étudié et les autres systèmes ;

transfert des propriétés du modèle par certaines règles aux propriétés du système étudié.

3.2 L'essence de l'"organisation". Les lois de l'organisation.

L'approche systémique est une méthodologie d'étude des objets en tant que systèmes.

Le système est formé de deux composantes :

l'environnement externe, qui comprend les entrées et sorties du système, la communication avec l'environnement externe et le retour d'information ;

la structure interne, c'est-à-dire un ensemble de composantes interdépendantes, assurant le processus d'influence de l'objet de contrôle sur l'objet, le traitement de l'entrée du système dans cette sortie et la réalisation des objectifs du système.

Le système de production est une unité de composants matériels et immatériels de l'objet analysé, de ses connexions externes et internes, assurant la rationalité des processus d'information, industriels, administratifs et autres sur le traitement d'un intrant du système dans sa sortie et la réalisation des objectifs du sujet de la gestion.

Un objet (atelier, entreprise, organisation, etc.) qui ne répond pas à ces conditions est appelé aléatoire, chaotique. Dans les conditions de l'économie de marché, les systèmes de production devraient avoir pour but de maintenir (augmenter) la compétitivité de la production louée.

3.3 Typologie organisationnelle

En tant que méthodologie complexe du processus de cognition et d'analyse des systèmes, l'approche systémique se caractérise par les principales caractéristiques suivantes :

l'objet étudié est estimé dans son ensemble indépendamment du point de vue considéré ;

la solution des problèmes privés est subordonnée à la solution des problèmes

communs à l'ensemble du système ;

La connaissance de l'objet n'est pas seulement limitée par le mécanisme de fonctionnement, mais s'étend également à la révélation des régularités internes du développement de l'objet ;

Les éléments du système, qui sont d'une importance secondaire dans certaines conditions, peuvent s'avérer essentiels lorsque les circonstances changent.

Les grands principes de l'approche systémique :

l'unité - le système est considéré comme un tout et comme un ensemble de parties ;

l'intégrité - les éléments peuvent être d'orientations différentes, mais ils sont simultanément compatibles ;

dynamisme - la capacité du système à changer d'état sous l'influence de facteurs dirigés ou aléatoires ;

l'interdépendance du système et de l'environnement, c'est-à-dire que le système manifeste ses propriétés dans le processus d'interaction avec l'environnement ;

la hiérarchisation, c'est-à-dire le classement des parties, chaque élément du système est considéré comme un sous-système et le système lui-même comme un élément d'un système plus complexe ;

organisation - mise en ordre des éléments constitutifs et des liens qui les unissent ;

la multiplicité de l'état et de la description du système - une combinaison de différents modèles, chacun décrivant un certain état du système ;

la décomposition - la possibilité de diviser l'objet en parties constitutives, chacune d'entre elles ayant des objectifs qui découlent de l'objectif général du système.

4.1. Organisation sociale et communauté sociale

L'organisation sociale de la société (depuis la fin des lats. organizio - "former", "communiquer une forme élancée" <lat. organum - "outil, instrument") - l'ordre social normatif établi dans la société, ainsi que les activités visant à le

maintenir ou à l'y amener.

Par organisation, on entend souvent 1) la propriété de la société dans son ensemble ou d'un objet social quelconque d'avoir une structure ordonnée, ainsi que 2) les activités liées à une répartition claire des fonctions et à la délégation de pouvoirs, la réglementation et la coordination des actions, la gestion.

Dans le premier cas, le terme "organisation" désigne l'ordre social établi dans le système dans son ensemble ou dans ses sous-systèmes séparés. Par exemple, l'organisation du pouvoir de l'État selon le principe administratif-territorial, ou l'organisation des dépenses d'une entreprise par le biais d'un système de normes de développement et de qualification des travaux.

Dans le second cas, le terme "organisation" caractérise le moment de l'activité liée à la gestion. Par exemple, un manager organise le processus de production, ce qui signifie qu'il doit placer les gens dans des emplois de manière à assurer leur continuité et leur pérennité.

Ainsi, une organisation est définie comme un ordre normatif qui est assuré par l'ensemble des mécanismes de régulation et des actions prises pour le maintenir et le faire exister.

4.2 L'organisation est souvent utilisée en relation avec des concepts tels que l'organisation du travail, l'organisation industrielle et sociale.

I. Une organisation du travail est un ensemble de personnes qui agissent selon un plan unique pour atteindre un objectif significatif pour tous les membres de l'organisation et pour créer un certain produit ou service socialement nécessaire. Il est également nécessaire de distinguer des notions telles que le travail et l'organisation de la production. Une organisation syndicale est beaucoup plus large qu'une organisation industrielle et couvre les employés des organisations industrielles, scientifiques, éducatives, médicales, culturelles, administratives et autres.

II. L'organisation de la production se réfère uniquement à la sphère de

production matérielle et réunit les employés dans le but de produire des biens matériels. Les organisations syndicales opèrent dans toutes les sphères de la vie sociale et se distinguent principalement par deux critères :

1) par forme de propriété. Actuellement, on peut distinguer les formes de propriété suivantes

(a) Propriété de l'État ;

b) coopérative ;

c) société par actions ;

d) la propriété de la collectivité de travail ;

e) la propriété privée ;

f) en commun avec les capitaux étrangers ;

f) conjoint avec des capitaux étrangers ; g) étranger ;

2) par domaine d'activité :

a) Les organisations opérant dans le domaine de la production de matériaux (industrie, construction, transport, agriculture, etc.),

b) Les organisations opérant dans le domaine de la non-production (culture, soins de santé, éducation, etc.).

Organisations publiques - associations volontaires non gouvernementales/non étatiques de citoyens fondées sur des intérêts et des objectifs communs. On distingue les domaines de l'environnement, de la politique, des sports, des loisirs, de la bienfaisance, de la culture, etc.

Selon le degré de cohésion entre les organisations sociales, on distingue : organisation-association, organisation-coopérative, organisation-collective, organisation-corporation.

4.3 Dans les conditions des systèmes sociaux historiques spécifiques, le mécanisme de régulation sociale en général et ses composantes les plus importantes - la régulation juridique et politique - présupposent non seulement l'adaptation de ces systèmes aux conditions changeantes, mais aussi la création de conditions normales pour leur fonctionnement et leur développement au moyen de leurs composantes conscientes. Le mécanisme de régulation sociale comprend le

droit (au sens large), la législation, les traditions établies (tabous, attitudes comportementales sur le principe du "si accepté", règles techniques, y compris celles nouvellement créées). Par exemple, le marché libre au XIXe siècle et la bureaucratie étatique, etc. peuvent être considérés comme les mécanismes centraux de la réglementation). Le choix du mécanisme de régulation central dépend de la stratégie sociopolitique, est déterminé par la culture juridique et politique de la société, l'état de l'économie, la stratification de la société, et tout ce qui assure en fin de compte la dynamique du développement social. Bien qu'il existe une interdépendance entre les composantes du système politique et le mécanisme central de régulation, la source de leur évolution doit être recherchée dans la modification des rôles sociaux des acteurs politiques, principalement les individus, les groupes sociaux et leur statut social. C'est le changement d'organisation sociale qui donne l'impulsion au changement de culture juridique et politique.

5.1 La gestion est une affaire de longue date.

À la fin du XIXe et au début du XXe siècle, les premiers ouvrages sont apparus, dans lesquels on a tenté de généraliser scientifiquement l'expérience accumulée et de former la base de la science de la gestion. Il s'agissait d'une réponse aux besoins du développement industriel, qui a acquis des caractéristiques spécifiques : production et vente de masse, orientation vers les marchés de grande capacité et organisation à grande échelle sous forme de coopératives et de sociétés par actions puissantes. Les entreprises géantes ont ressenti un besoin urgent d'une organisation rationnelle de la production et du travail, d'un travail clair et interconnecté de toutes les divisions et services, des cadres et des dirigeants, conformément à des principes et à des normes scientifiquement fondés.

Quatre écoles importantes ont été créées, qui ont contribué de manière significative au développement de la théorie et de la pratique de la gestion moderne : l'école de gestion scientifique ; l'école administrative (classique) ; l'école de psychologie (ses composantes — l'école des relations humaines et l'école des sciences du comportement) ; l'école quantitative, ou nouvelle école (elle est également appelée école des sciences de la gestion) [29].

La première école de gestion scientifique a été développée aux États-Unis à la fin du XIXe - début du XXe siècle. Le fondateur de cette école est F. Taylor (1856-1915). Les principes développés par F. Taylor sont toujours d'actualité :

- la justification scientifique de chaque élément du travail ;
- la sélection des travailleurs sur la base de critères scientifiques, la formation et le développement de la main-d'œuvre. Les chefs d'entreprise ne considéraient pas la formation comme une fonction, les méthodes de sélection du personnel systématisées et scientifiquement fondées étaient absentes. En 1910, les psychologues ont vu la possibilité d'appliquer leurs connaissances à la résolution de problèmes industriels. Le domaine de la psychologie industrielle a commencé à prendre certaines formes dans le cadre des recherches de H. Mansterberg, professeur à l'université de Harvard.

5.2 La première étape du développement de la gestion a commencé au début du XXe siècle et est associée aux enseignements de F. Taylor après la publication de son livre "Principles of Scientific Management", dans lequel il a d'abord examiné les approches scientifiques et les principes de construction d'un système de gestion.

Les idées principales des œuvres :

1. Le rôle des gestionnaires : 1.
2. Stimulation et rémunération
- Normalisation du travail 3.

C'est grâce à Taylor et à ses disciples que les principes de la gestion scientifique sont établis.

Il est sous l'influence des enseignements de Taylor ; un peu plus tard apparaissent des travaux scientifiques sur la gestion de Frank et Lillian Gilbrettov, Ganit.

La deuxième étape du développement de la gestion est liée à de nouvelles approches dans l'élaboration de la doctrine de gestion, basée sur les enseignements de Taylor, mais avec des approches fondamentalement nouvelles. L'école de gestion dite classique (administrative), dont les ancêtres étaient A.Fayol, P.Urvik,

D.Muni, P.Sloan, apparaîtra et sera testée dans la pratique. En particulier, A.Fayol a d'abord proposé une nouvelle théorie de la gestion, révélant ses fonctions, ses principes et la nécessité d'une étude théorique.

La contribution de cette école est qu'ils considèrent la gestion comme un processus universel composé de plusieurs fonctions interdépendantes. Ils ont élaboré une théorie de la gestion de l'ensemble de l'organisation.

La troisième étape du développement de la gestion commence à être appelée "néoclassique", l'école des "relations humaines" est née et commence à se développer, développement qui est lié aux noms des scientifiques A.Fayol, D.Muni, P.Sloan, E.Mayo. À ce stade, le concept sociologique de décisions de groupe est en cours d'expérimentation.

Le développement ultérieur de la gestion se réfère au stade moderne. Depuis 1940, il y a eu une évolution de la pensée managériale, qui vise à développer la théorie de l'organisation de la gestion sur la base des acquis des sciences psychologiques et sociologiques, qui ont un impact décisif sur l'homme dans le système de gestion. Il y a la formation de méthodes quantitatives modernes de justification des décisions de gestion sous l'influence d'une large utilisation des méthodes économiques et mathématiques et de la technologie informatique électronique dans la pratique.

Dans la période 1970-1980, les scientifiques gestionnaires développent de nouvelles approches dans l'élaboration de la théorie de la gestion, dont la signification se réduit au fait que l'organisation est un système ouvert qui s'adapte à l'environnement interne (organisation) doit être recherchée dans l'environnement externe. Sur la base de ce message, des interrelations entre les types d'environnements et les différents modèles de gestion ont été établies. A cette période appartiennent des théories : "gestion stratégique" par I. Ansoff, "théorie des structures de pouvoir entre organisations" par G. Salanchik, "stratégie spécifique, compétitivité, qualités de consommation des produits et des ressources" par Porter, etc.

5.3 En Ukraine, la gestion s'est développée dans les limites des approches

qui étaient prévues dans l'ancienne Union soviétique, à savoir que les recherches scientifiques étaient orientées vers l'amélioration du système de commandement administratif, une certaine expérience dans le domaine de la gestion a néanmoins été accumulée.

Il y a 7 périodes de développement de la science de la gestion dans les périodes soviétique et post-soviétique :

Première période (octobre 1917 - mars 1921) Les formes et les méthodes du pouvoir centralisé de l'État sur la production ont été développées, les principes du centralisme, les méthodes d'organisation de la gestion, de l'administration et de la réglementation de l'État ont été étayés.

La deuxième période (1921-1928) a été celle de l'amélioration ultérieure de la gestion administrative de la production, des tentatives ont été faites pour appliquer l'autocomptabilité comme base des méthodes économiques de gestion, des trusts et des syndicats sont apparus, ainsi que des études formelles sur les possibilités de participation des employés à la gestion.

La troisième période (1929-1945). concernait l'organisation de la base industrielle de la production publique : on s'est attaché à l'amélioration des structures de gestion, des méthodes de sélection et de formation du personnel, de la planification et de l'organisation de la production.

Le quatrième intervalle (1946-1965) est caractérisé par la recherche de nouvelles formes de fonctionnement et d'interaction des organes de l'administration publique, une tentative de transition vers le système de gestion territorial et territorial-sectoriel, qui a finalement abouti à la source de l'administration.

Cinquième période (1965-1975). On a tenté de mener à bien la réforme économique en renforçant les méthodes de gestion économique. Cette période a prouvé l'inefficacité des réformes menées au sein du système de commandement administratif.

La sixième période (1975-1988) a été caractérisée par une prise de conscience croissante de l'impossibilité de réformer le système de commandement administratif, qui se développait dans l'économie de l'URSS. Il a conduit la dette

du changement radical des relations économiques à des réformes économiques fondamentales.

La septième période (1985p jusqu'à présent). Mise en œuvre de réformes économiques. Cette période peut être divisée en quatre étapes :

a) application du modèle de calcul économique construit pour la répartition normative des revenus, le développement des relations locatives

b) Introduire des formes progressives d'organisation du travail, renforcer le mouvement coopératif, accroître la liberté économique

c) l'introduction de l'autocompte territorial pour tous les niveaux de gestion ;

d) début et développement des réformes du marché (la mise en œuvre de cette étape est déjà réalisée dans les conditions d'une économie nationale indépendante de l'Ukraine).

6.1 Le processus d'organisation

Le processus d'organisation est un processus d'organisation du travail selon le plan, qui est divisé en trois étapes. Diviser le travail en parties séparées, suffisantes pour que l'employé individuel puisse travailler en fonction de ses qualifications et de ses capacités. Regroupement des tâches en blocs logiques.

L'organisation (Organizuvannya) est un processus conscient visant à unir et à organiser les éléments en un tout, aboutissant à un système viable, productif et durable. Les questions générales de la nécessité objective de l'organisation de tout système en tant qu'interaction de parties formant un tout organique sont révélées par A.A. Bogdanov dans ses travaux sur la tectologie en tant que science organisationnelle générale.

L'approche organisationnelle de l'étude de tout système en tant qu'objet de gestion signifie l'étude de sa structure interne et de ses relations avec tous les systèmes externes.

L'activité organisationnelle est le processus par lequel le dirigeant élimine l'incertitude entre les personnes par le travail ou l'autorité et crée un environnement adapté à leur activité commune.

6.2 Description choisie sur Internet

Les principes de gestion sont des idées fondamentales et des règles de conduite pour les gestionnaires dans l'exercice de leurs fonctions de direction. Ils se traduisent par des régularités objectives de la pratique de gestion et définissent les exigences d'un système, d'une structure et d'une organisation de gestion spécifiques. L'ensemble des principes de gestion existants est divisé en trois groupes principaux. Le premier groupe comprend les principes généraux de gouvernance concernant le système de gestion dans son ensemble. Le deuxième groupe comprend les principes de gestion relatifs aux différentes composantes du système de gestion. Les principes appartenant au troisième groupe régissent la procédure et les règles de gestion d'activités spécifiques.

Au stade actuel, le système de principes généraux de gestion est fondé sur le principe de la validité scientifique de la gestion, le principe d'une approche systématique de la résolution des tâches de gestion, ainsi que sur les principes d'optimalité, de flexibilité, de démocratisation, de régulation et de formalisation de la gestion.

Le principe principal du système des principes généraux de gestion peut être considéré à juste titre comme le principe de la validité scientifique de la gestion. L'approche scientifique de la gestion exige une étude continue et complète de l'ensemble des facteurs qui affectent l'efficacité du fonctionnement de l'organisation, avec l'application ultérieure des connaissances obtenues dans la pratique de la gestion.

Le deuxième principe de gestion, non moins important, est le principe de l'approche systémique pour résoudre les problèmes de gestion. L'approche systémique exige que les gestionnaires considèrent l'organisation comme un ensemble d'éléments interconnectés, interdépendants et coopérant en permanence, tels que : les personnes, la structure, les tâches et les technologies qui sont axées sur la réalisation de divers objectifs.

Le principe de la gestion optimale énonce l'obligation d'atteindre les objectifs de gestion avec un minimum de temps et de coûts.

Le principe de la flexibilité de gestion est indissociable du principe susmentionné, dont la mise en œuvre pratique permet d'assurer l'adaptation rapide de l'organisation aux conditions changeantes de l'environnement extérieur ou son adaptation rapide en fonction de nouveaux objectifs de fonctionnement.

Avec le rôle croissant des facteurs sociaux dans la gestion, le principe de la démocratisation de la gestion est venu au premier plan, qui contient l'exigence de satisfaire les intérêts des propriétaires, des gestionnaires, des travailleurs collectifs et des employés individuels de l'organisation sur une base équitable.

Selon le principe de régulation, tous les processus qui se déroulent dans le système de gestion doivent être strictement réglementés. En d'autres termes, toute organisation devrait élaborer un système détaillé de règles et de normes déterminant l'ordre de fonctionnement à la fois de l'organisation dans son ensemble et de ses différentes divisions structurelles.

Le principe de formalisation prévoit la fixation formelle de normes et de règles de fonctionnement de l'organisation sous forme d'ordres, d'instructions et de consignes du chef, ainsi que sous forme de dispositions relatives à des divisions structurelles concrètes et à des descriptions de postes.

L'application des principes de régulation et de formalisation permet d'ordonner le processus de fonctionnement de l'organisation, de le rendre plus systématique et plus rationnel.

6.3 La méthode est une certaine séquence, la plus rationnelle, élaborée au préalable, d'exécution de certaines tâches, travaux et solutions.

Dans les systèmes de gestion, les méthodes occupent une place particulière car elles ont une application purement pratique. C'est précisément au moyen de méthodes que les gestionnaires influencent les objets contrôlés pour leur transformation de leur état initial à l'état souhaité.

Les méthodes sont les moyens de mener à bien l'activité de gestion, qui est, d'une part, le processus de réalisation des fonctions de gestion, et d'autre part, le processus d'influence sur le personnel de l'organisation dans le but d'activer son travail et de le rendre créatif, intéressé et actif. Les méthodes de gestion sont des

moyens de mettre en œuvre l'impact de la gestion et d'atteindre les objectifs de gestion. Ces méthodes sont divisées en trois groupes :

Stabilisation de l'organisation - établir une relation à long terme dans les systèmes de gestion entre les personnes (concept de gestion de l'organisation, structure de gestion de l'organisation, états, coaching, rationnement, réglementation, contrôle et supervision).

Organisation et administration - assurer la gestion opérationnelle de l'activité conjointe des personnes et des divisions (ces méthodes sont réalisées sous forme de contrats, d'ordres, d'instructions, de décrets).

Organisationnelles et disciplinaires - visent à maintenir la stabilité des liens et des relations organisationnelles, ainsi que la responsabilité du personnel dans l'exercice de ses fonctions ; elles comprennent des règles et des normes de conduite des employés et des systèmes de contrôle de leur comportement, ainsi que l'élaboration et l'application de mesures d'incitation (pour le respect des règles établies par les employés) et de sanctions (pour le respect des règles établies par les employés).

Selon la nature de l'action, il existe une distinction entre les aspects économiques, organisationnels-administratifs, socio-psychologiques et quantitatifs.

Les méthodes de gestion :

Economique .

Organisation et administration

Socio-psychologique

Quantitatif

Les pratiques de gestion économique sont basées sur des lois économiques et affectent les intérêts patrimoniaux des organisations et du personnel. Ils comprennent : le calcul économique, la planification, la prévision, l'analyse économique, la justification économique, les incitations économiques, etc. Ces méthodes sont à la base de la gestion économique des organisations.

Les méthodes organisationnelles et administratives de gestion sont basées

sur des lois objectives d'organisation et de gestion de l'activité conjointe des personnes, sur le besoin naturel des personnes d'interagir dans un certain ordre.

Les méthodes socio-psychologiques de gestion sont les moyens d'influencer le comportement des individus et des équipes ; l'état et l'humeur de l'organisation ; l'activation du climat dans l'organisation basé sur une culture morale élevée, un profond respect de la personne et de l'équipe. En gestion, les méthodes socio-psychologiques ne sont pas seulement une catégorie morale de gestion, mais aussi matérielles, donnant lieu à un profit ou à une perte, car dans les organisations commerciales, les processus, phénomènes et actions sociaux et psychologiques sont calculés en termes de coût et de profit découlant de leur utilisation. Ces méthodes sont basées sur les lois objectives du développement social et les lois de la psychologie.

Ces modes de gestion sont divisés en deux groupes :

Social, qui comprend le rationnement social (règlements internes, étiquette intra-entreprise, etc.) ; les incitations sociales pour les équipes et les employés individuels ; la réglementation sociale (contrats, obligations mutuelles, systèmes de sélection, satisfaction des besoins sociaux), etc.

Psychologiques - sont utilisées pour harmoniser les relations entre les membres de l'organisation et établir le climat psychologique le plus favorable ; elles comprennent les méthodes de recrutement de petits groupes, l'humanisation du travail, la sélection professionnelle et la formation des employés.

Les méthodes de gestion quantitatives sont un "produit" de l'approche quantitative en matière de gestion et visent à améliorer la validité des décisions de gestion. Elles sont également largement utilisées dans les activités des organisations pour élaborer des programmes et des plans, dans la réalisation d'études de marché, dans les domaines financier et économique, dans la comptabilité. Ces méthodes sont basées sur des appareils mathématiques et sur la logique. Grâce à elles, il est possible non seulement d'appliquer dans les recherches

des estimations qualitatives des phénomènes et des processus, mais aussi d'utiliser les mesures quantitatives qui assurent la fiabilité et l'objectivité.

7.1 Les principes de synergie des sciences naturelles. Concept synergétique d'auto-organisation.

Synergie (du Dr. -Grèce) - direction interdisciplinaire de la recherche scientifique, dont la tâche consiste à étudier les phénomènes et les processus naturels en se basant sur les principes de l'auto-organisation des systèmes (constitués de sous-systèmes). "...La science qui s'occupe de l'étude des processus d'auto-organisation et de l'émergence, du maintien, de la stabilité et de la décomposition des structures de nature diverse...". La synergétique a été déclarée à l'origine comme une approche interdisciplinaire, car les principes régissant les processus d'auto-organisation semblent être les mêmes (quelle que soit la nature des systèmes), et un appareil mathématique commun doit être adapté pour les décrire. Du point de vue de la vision du monde, la synergétique est parfois positionnée comme un "évolutionnisme global" ou une "théorie universelle de l'évolution", qui fournit une base unique pour décrire les mécanismes de toute innovation, tout comme la cybernétique a été définie une fois comme une "théorie universelle du contrôle", tout aussi appropriée pour décrire toute opération de régulation et d'optimisation : dans la nature, dans la technologie, dans la société.

La première utilisation de ce terme est associée au rapport du professeur G. Hacken de l'université de Studgart "Les phénomènes coopératifs dans les systèmes fortement en déséquilibre et non physiques" (1973). En 1975, la maison d'édition ouest-allemande Springer a commandé un livre pour Hacken. Déjà en 1977, une monographie intitulée "Synergie" est publiée en allemand et en anglais. En 1978, le livre a été réédité, et est rapidement sorti en japonais et en russe. La maison d'édition Springer ouvre la série "Synergy", dans laquelle de plus en plus d'ouvrages sont publiés.

Depuis 1973, date à laquelle le terme "auto-organisation" a été introduit pour la première fois à la conférence, des réunions scientifiques ont été organisées tous les deux ans. En 1980, cinq volumineux recueils de documents issus de ces

conférences avaient déjà été publiés. Et le plus célèbre et le plus ancien forum de physiciens - le Congrès Solveevsky en 1978 - était entièrement consacré aux problèmes de l'auto-organisation. Dans notre pays, la première conférence sur la synergie a eu lieu en 1982.

7.2 Organisation flexible

La combinaison de ces attributs permet une définition substantielle de la flexibilité : la flexibilité est la capacité d'un système affecté à changer son état et/ou son comportement de manière normative ou adaptative dans les limites déterminées par les valeurs critiques de ses paramètres. Par ce terme, on entend une organisation qui reconnaît efficacement les changements dans l'environnement et qui est capable de mettre en œuvre rapidement et de manière optimale les changements nécessaires en son sein. Ce n'est pas une tâche facile, car nous nous attendons souvent à ce qu'il y ait une phase de stabilisation après la mise en œuvre d'un projet de changement. Cependant, trop de transformations, surtout si elles n'ont pas été très bien mises en œuvre, font que les employés les traitent avec méfiance. Il conduit en outre à la tentative de réalisation des projets suivants sur les changements dans l'organisation la résistance augmente, et ces projets coûtent à l'entreprise des ressources supplémentaires.

Par conséquent, l'agilité de l'organisation devient une compétence importante qui permet d'adopter la bonne attitude face aux changements et aux phases de stabilité, ainsi que de modifier les outils de gestion de l'entreprise en ces temps incertains.

La flexibilité de l'organisation se manifeste sous deux aspects : d'une part, c'est la capacité à reconnaître de manière adéquate et à temps les changements de l'environnement qui ont un impact sur l'activité de l'entreprise. D'autre part, il s'agit de la capacité à mettre en œuvre les changements nécessaires dans l'entreprise elle-même.

7.3 Durabilité de l'organisation

La stabilité du système est sa capacité à revenir à un état d'équilibre après une exposition à des perturbations internes et externes. En l'absence de

concurrence, les entreprises opéraient sur un marché stable, et

les changements dans l'environnement ne les ont pas affectés de manière significative. Les conditions actuelles

le fonctionnement des organisations a complètement changé : l'économie de masse

la production devient une économie de services individuels.

Ainsi, on considère que l'environnement externe de l'organisation est en constante évolution. L'environnement extérieur est variable, car il est conditionné par le flux des événements. Un des théorèmes fondamentaux de la cybernétique, proposé par R. Ashby, en traduction dans le langage de la gestion de l'organisation peut être interprété comme suit : pour résister avec succès à l'environnement, la complexité et la rapidité de la prise de décision doivent correspondre à la complexité et à la rapidité.

les changements qui se produisent dans l'environnement, c'est-à-dire que la force de l'action doit être égale à la force

des contre-mesures. Dans le même temps, la tâche de la direction est de s'assurer que l'organisation correspond à l'environnement externe. Il s'agit d'un processus à double sens. Tout comme l'organisation réagit aux changements de l'environnement extérieur, l'environnement changera en fonction de l'impact des décisions prises à son égard. Ainsi, une bonne campagne publicitaire d'une organisation augmentera la demande pour un certain produit fabriqué par des concurrents. La durabilité d'une organisation est liée à son équilibre. "La nature, pour toute son infinité et son éternité, a un début et une fin... La durabilité est la recherche d'un équilibre, l'interaction du début et de la fin" . L'équilibre est lié à l'influence de diverses forces, tant internes qu'externes, sur un certain système. Le système y réagit en s'opposant et en essayant de préserver ses paramètres de base. La position du système peut être équilibrée en

à la fois à ses parties et à son système et à son environnement. Lorsque le système s'écarte de cette position, il se retrouve dans une position déséquilibrée. Le fonctionnement (la vitalité) d'un système suppose qu'il soit en état d'équilibre.

Cependant, l'équilibre des systèmes économiques n'est pas égal à la statique, au repos. Si l'on suppose le contraire, leur existence devient impossible - ils s'effondrent sous l'influence

un environnement variable. Par conséquent, "un simple équilibre n'est pas suffisant pour la préservation dans un environnement en mutation (c'est-à-dire, en fin de compte, dans n'importe quel environnement). La seule chose qui peut fournir une garantie relative de préservation est une augmentation de la somme des activités, à l'égal de l'assimilation - alors les nouveaux effets négatifs rencontrent une résistance accrue plutôt que la même".

Dans ce cas, il s'agit d'un équilibre mobile et dynamique. L'équilibre mouvant ne peut être absolument précis : il ne peut y avoir d'égalité complète et inconditionnelle des changements opposés ; il n'est toujours qu'approximatif, pratique. En d'autres termes, "l'équilibre mobile ou la conservation de la forme est établi lorsque la différence d'assimilation-disassimilation est presque assez faible pour être négligée.

Ainsi, la stabilité de l'organisation est un phénomène dynamique. Cependant, il ne faut pas oublier que toutes les significations du mot "stabilité" tiennent compte de l'idée de base - l'invariance, qui consiste dans le fait que bien que le système dans son ensemble subisse des changements successifs, certaines de ses propriétés (invariants) restent inchangées. L'exemple d'une structure organisationnelle stable en est une illustration. On pense que la stabilité de la structure est basée sur la préservation des connexions, la constance, la stabilité. À court terme, la stabilité de la structure organisationnelle est la base du fonctionnement d'une organisation. Ce n'est pas le cas dans un environnement qui évolue rapidement. Des formes d'organisation et de structure qui ne répondent pas à la nouvelle

Les exigences de l'environnement extérieur deviennent un facteur de déstabilisation pour l'organisation dans son ensemble - elles ne lui permettent pas de travailler efficacement. Les changements externes permettent d'identifier les faiblesses des structures organisationnelles existantes.

8.1 Environnement interne de l'organisation

L'environnement interne est un facteur situationnel au sein d'une organisation qui est influencé par les décisions de la direction. On distingue les éléments suivants de l'environnement interne : production, personnel, organisation de la gestion, marketing, finances et comptabilité. L'environnement interne d'une organisation est la partie de l'environnement global qui se trouve au sein de l'organisation. Elle a un impact permanent et très direct sur le fonctionnement de l'organisation. L'environnement interne comporte plusieurs sections, chacune d'entre elles comprenant un ensemble de processus et d'éléments clés de l'organisation, dont l'état détermine ensemble le potentiel et les opportunités dont dispose l'organisation.

Le cadre des ressources humaines couvre : l'interaction entre les cadres et les travailleurs ; le recrutement, la formation et la promotion ; l'évaluation des performances et les incitations ; la création et le maintien de relations avec les employés, etc.

Le cadre organisationnel comprend : les processus de communication ; les structures organisationnelles ; les normes, règles et procédures ; la répartition des droits et des responsabilités ; la hiérarchie de subordination.

La section production comprend : la fabrication des produits ; l'approvisionnement et le stockage ; l'entretien du parc technologique ; la recherche et le développement.

La tranche de commercialisation couvre tous les processus qui sont liés à la vente des produits. Elle comprend la stratégie de produit, la stratégie de prix, la stratégie de promotion des produits, la sélection des marchés et les systèmes de distribution.

Une tranche financière comprend les processus liés à l'utilisation efficace et à la circulation de la trésorerie au sein d'une organisation.

L'environnement interne est entièrement imprégné par la culture de l'organisation et peut contribuer à la capacité de l'organisation à être une entité compétitive forte et durable. Mais elle peut aussi être telle que la culture

organisationnelle affaiblit l'organisation si celle-ci dispose d'un potentiel technique, technologique et financier élevé. Il est typique des organisations ayant une forte culture organisationnelle de mettre l'accent sur l'importance des personnes qui y travaillent. Une idée de la culture organisationnelle permet d'observer comment les employés travaillent sur leur lieu de travail, comment ils interagissent les uns avec les autres, ce qu'ils préfèrent dans leurs conversations.

Les activités d'une organisation sont influencées par de nombreux facteurs qui existent à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation.

8.2 L'environnement externe de l'entreprise L'environnement externe est un ensemble d'éléments, de conditions, de facteurs et de forces qui affectent l'organisation de l'extérieur, modifiant ainsi son comportement. L'organisation est un système ouvert, en interaction constante avec l'environnement extérieur. L'environnement externe est constitué des facteurs et des conditions environnementales qui influencent et nécessitent une réponse appropriée de la part de l'organisation. Chaque organisation, étant un système ouvert, dépend de l'environnement extérieur, qui est lié à l'approvisionnement en ressources, en personnel, en consommateurs, en énergie, etc. Il est donc nécessaire que les organisations prennent en compte les facteurs d'environnement externe dans l'activité et s'y adaptent.

Dans cette situation, les organismes sont similaires aux organismes biologiques. Selon la théorie de l'évolution de Charles Darwin, les espèces survivantes ont survécu parce qu'elles ont trouvé un moyen de s'adapter aux changements de leur environnement. De même, les organisations doivent s'adapter afin de rester efficaces et de survivre.

L'environnement extérieur est caractérisé par l'incertitude, la complexité et la mobilité.

L'incertitude de l'environnement extérieur est due au manque d'information sur les facteurs et à sa faible fiabilité. Plus les données caractérisant les facteurs d'environnement externe sont incertaines, plus il est difficile de prendre des décisions de gestion efficaces.

8.3 Interrelation des facteurs d'environnement externes et internes de l'organisation

Dans la théorie du management, il est courant de diviser l'environnement d'une organisation. Dans ce cas, la division se fait en deux parties structurelles, parmi lesquelles l'environnement interne de l'organisation et l'environnement externe. L'environnement externe des organisations est compris comme un ensemble d'environnements immédiats et distants.

L'ensemble des facteurs situationnels survenant au sein de l'organisation, représente l'environnement interne. Les principaux éléments de l'environnement interne sont les sous-systèmes au sein de l'organisation.

En règle générale, deux approches sont utilisées pour la sélection des éléments. Classique (elle est aussi appelée théorique générale) et administrative, appelée par les auteurs individuels comme technologique. Chaque organisation contient un certain nombre d'éléments internes, dont Henri Fayol a également parlé. Sur la base de ses activités, on peut distinguer les éléments suivants de l'environnement interne, c'est-à-dire les sous-systèmes : commercial, fabrication, comptabilité, gestion et sécurité.

Dans cette approche, les éléments de l'environnement interne de l'organisation sont classés par sections. Parmi ces rubriques, l'économie, le personnel, la production, les ventes, etc. sont mis en évidence.

Certains scientifiques sont d'avis qu'il est nécessaire d'attribuer cinq éléments de base à l'environnement interne de l'organisation. Les objectifs sont la partie principale de l'organisation, sa base. En règle générale, la mission principale d'une organisation est d'atteindre ses objectifs.

Les personnes sont un autre élément important de l'organisation. Sans les gens, il n'y aura pas d'action, même lorsqu'il y a un bon objectif.

La structure est une sorte de squelette de chaque organisation, qui met tout et tout le monde à sa place.

Tâches - dire ce qui doit être fait dans l'organisation.

La technologie est la manière dont une organisation fonctionne, dont elle

fonctionne et dont elle fabrique des produits ou fournit des services.

On peut dire que toutes les variables ont un impact sur les activités d'une organisation. Même s'il manque une variable, il n'y a plus d'organisation, elle exprime le lien inextricable des variables internes de toute organisation. En l'absence de personnes, il n'y a personne pour faire le travail. L'absence d'objectifs conduit à l'incertitude quant à ce que le travail doit être fait. L'absence de tâches conduit au chaos et au déséquilibre des actions de l'organisation. Tout ce qui existe à l'extérieur de l'organisation est communément appelé environnement extérieur ou commercial. Cet environnement est très diversifié et affecte de manière significative le type d'activité de toute entreprise. L'influence de l'environnement extérieur sur l'organisation peut être à la fois positive et négative. Ainsi, par exemple, l'embargo sur les produits a eu un impact négatif sur le travail des grands réseaux commerciaux, qui ont dû résoudre le problème de trouver de nouveaux canaux d'approvisionnement, en fournissant au marché russe de nouveaux produits de production nationale. D'autre part, il est possible de reconnaître ce fait comme positif, car l'introduction d'un embargo a donné la possibilité d'augmenter les volumes de ventes des fabricants russes en développant les segments grâce à la diminution de la concurrence des fabricants étrangers. Le degré d'influence de l'environnement extérieur sur l'organisation peut également être différent. Par exemple : des concurrents ont proposé un nouveau produit ou service sur le marché. En conséquence, l'organisation doit également travailler à l'amélioration de ses produits ou à la production d'un nouveau produit, qui n'a jamais été vu sur le marché auparavant. Toutefois, à l'approche de la crise économique, il est difficile de faire la différence avec les concurrents et l'organisation choisit une façon de s'adapter à un environnement, en s'adaptant aux conditions qui se présentent. On entend par environnement d'impact direct un ensemble de facteurs qui se trouvent dans l'environnement immédiat de l'organisation et qui l'affectent. Dans le même temps, l'organisation peut également avoir une influence sur ces facteurs. Ainsi, une influence réciproque se produit. Les éléments d'un environnement d'influence directe sont évoqués :

- des concurrents offrant des produits similaires, attirant une partie des consommateurs qui pourraient être des clients de l'organisation, offrant à ces consommateurs des produits plus demandés ;

- les fournisseurs - des entreprises qui offrent la possibilité de faire fonctionner l'organisation en fournissant les matériaux nécessaires.

Toutefois, les fournisseurs peuvent perturber la livraison en rompant le contrat établi et, dans ce cas, l'organisation sera confrontée à un problème provoquant l'arrêt de la production ;

- Consommateurs - personnes ou entreprises qui réalisent des bénéfices pour l'organisation en achetant des produits fabriqués par l'organisation ou en utilisant ses services. Mais les consommateurs peuvent être attirés par les concurrents, et alors le taux de croissance des bénéfices de l'organisation diminuera ;

- les ressources humaines sont l'un des facteurs les plus uniques dans l'environnement externe et interne de l'organisation. Les ressources humaines peuvent avoir un impact sur le développement de l'organisation avec un haut degré de compétence ou son faible niveau. L'amélioration ou la diminution des performances organisationnelles dépend directement du niveau de compétence de la main-d'œuvre ;

Un environnement d'impact indirect comprend des macro-facteurs qui ont un tel impact sur les performances de l'organisation que celle-ci ne peut pas les contrecarrer. Par exemple, les organismes de réglementation et de contrôle de l'État qui établissent des règles pour toutes les organisations, les obligent et les punissent en cas de non-respect de la législation. Comme règles, l'organisation doit anticiper et préparer, ou déjà s'adapter aux changements. Si l'organisation ne l'a pas fait, des processus irréversibles qui conduiront à la destruction de l'organisation, ces éléments peuvent bientôt l'attendre :

9.2 Méthodologie et technologie pour la conception de formes organisationnelles de gestion.

- l'environnement économique - l'impact des processus économiques ;
- environnement politique - impact des processus et des transformations politiques ;
- environnement scientifique et technologique - impact des nouvelles technologies et des innovations ;
- l'environnement socioculturel - l'impact de la société, la mode dans la société, le mode culturel ;
- environnement naturel - impact de divers facteurs technogènes et naturels ;
- environnement international - impact des événements qui se déroulent dans la vie de la communauté mondiale.

Nous pouvons donc conclure que l'environnement externe de l'organisation a une forte influence sur tous les processus qui se déroulent dans la vie des organisations. La gestion moderne rend compte de la nécessité de collecter et d'analyser en temps utile et de manière systématique les données sur l'environnement extérieur.

9.3 Évaluation de l'efficacité des formes organisationnelles de gestion

L'efficacité du système de gestion ne peut pas être évaluée en principe sans tenir compte de l'efficacité du système de production. Chaque maillon du système de gestion hiérarchique doit, en règle générale, résoudre l'ensemble des tâches, ce qui entraîne la nécessité d'évaluer leur activité en fonction des seuls indicateurs qui leur sont inhérents, dont beaucoup ne se prêtent pas à une formalisation sans ambiguïté. Par conséquent, l'efficacité de la gestion peut et doit être évaluée en fonction des résultats du travail du système de gestion, qui donne des raisons d'améliorer l'organisation et d'assurer l'efficacité de la gestion. Si les indicateurs économiques du système dans son ensemble sont acceptés comme un critère d'efficacité du système de gestion et de sa structure organisationnelle, la question de la restructuration se posera lorsque ces indicateurs auront une dynamique négative stable.

L'efficacité de la structure organisationnelle de la gestion peut et doit

également être évaluée selon ses propres critères, ce qui est particulièrement important dans le cadre de la nécessité d'une réorganisation structurelle des entreprises russes. Les indicateurs de l'efficacité de la structure organisationnelle de la gestion sont nécessaires, tout d'abord, pour évaluer l'effet de l'amélioration de la structure organisationnelle, comme la différence entre ses états (avant et après).

L'efficacité cible est une mesure de la réalisation de la fonction du système dans son ensemble, et le résultat est le fait de la réalisation de la fonction du système. Mais la mise en œuvre de la fonction ne peut avoir lieu que si elle est dotée du potentiel du système, c'est-à-dire d'un certain ensemble de ressources, qui peuvent être mobilisées pour atteindre l'objectif du système (du latin *potentia* - possibilité). Le véritable objectif est ce qui peut être fourni par le potentiel, la totalité des ressources stratégiques du système. L'efficacité de l'organisation industrielle est alors définie par la manière dont les possibilités de marché de l'entreprise sont révélées et réalisées au maximum de son potentiel. Par conséquent, le système "devrait être considéré comme un ensemble de ressources stratégiques interdépendantes". L'attribution est donc opportune :

a) des indicateurs d'efficacité du fonctionnement de l'organisation industrielle dans l'environnement extérieur, fournissant l'efficacité du point de vue de l'utilisation des possibilités extérieures (en ce sens, l'efficacité "est l'expression de son utilité pour un système de plus grande envergure") ;

b) des indicateurs d'efficacité caractérisant le potentiel de l'organisation du point de vue de l'utilisation de ses possibilités internes (points forts).

Le critère d'efficacité de chaque élément de la structure organisationnelle de la gestion devrait également être défini à la fois du point de vue de la réalisation des objectifs (efficacité cible) et du point de vue de la fourniture des coûts minimaux nécessaires pour atteindre le résultat final (efficacité des ressources) en tenant compte de la spécificité de chaque élément.

Le processus de création d'une culture organisationnelle est une tentative d'influencer de manière constructive le comportement du personnel. Tout en formant certaines attitudes, les systèmes de valeurs des employés au sein d'une

certaines structures organisationnelles peuvent stimuler, planifier et prévoir le comportement souhaité, il est nécessaire de prendre en compte la culture d'entreprise de l'organisation, qui s'est déjà développée. Souvent, les gestionnaires, qui tentent de former la philosophie de leur organisation, qui déclarent des normes et des valeurs progressistes, voire qui y investissent des fonds, n'obtiennent pas les résultats escomptés. Cela est dû en partie au fait que les valeurs et les normes réelles entrent en conflit avec les normes organisationnelles mises en œuvre. C'est pourquoi ils sont rejetés par la plupart des membres de l'équipe.

10.1 Types de cultures organisationnelles

La typologie la plus populaire est créée par K. Cameron et R. Quinn. Il est basé sur quatre groupes de critères qui définissent les valeurs fondamentales de l'organisation :

la discrétion et la flexibilité ;

le contrôle et la stabilité ;

l'intégration et la concentration interne ;

la différenciation et l'orientation vers l'extérieur.

Modèles de culture organisationnelle. Culture organisationnelle TypMoClass. Cela implique une équipe très amicale, où ses membres ont beaucoup en commun. Les divisions de l'organisation présentent des similitudes avec les grandes familles. Les dirigeants de l'organisation sont perçus par ses membres comme des éducateurs. L'organisation est inséparable en raison de la tradition et de la dévotion, et en son sein, le climat moral et la cohésion de l'équipe revêtent une grande importance. Le succès des activités est défini comme le souci des gens et un bon sentiment pour les consommateurs. Dans ce type de culture organisationnelle, le travail d'équipe et le consentement sont encouragés.

Culture organisationnelle adhocratique. Elle implique un travail entrepreneurial et créatif actif. Les employés sont prêts à prendre des risques et à faire des sacrifices personnels pour atteindre le succès global. Les dirigeants d'une telle organisation sont considérés comme des innovateurs et des preneurs de risques. L'élément contraignant d'une organisation est son dévouement à

l'innovation et à l'expérimentation. L'engagement à travailler en première ligne est souligné. Sur le long terme, l'organisation se concentre sur l'acquisition de nouvelles ressources et sur la croissance. Le succès consiste à fabriquer des produits uniques ou à fournir de nouveaux services. Dans ce cas, il est important d'être leader sur le marché des services ou des produits. L'organisation encourage la créativité, la liberté et l'initiative personnelle.

Culture organisationnelle hiérarchique. Ce type de culture organisationnelle a lieu dans des organisations formalisées et structurées. Toutes les activités des employés sont gérées par des procédures. Les gestionnaires sont des organisateurs et des coordinateurs rationnels. Le maintien du cours principal de l'activité de l'organisation est valorisé dans l'organisation. Le fait unificateur en est la politique officielle et les règles formelles.

Culture organisationnelle du marché. Ce type d'organisation est dominant dans les organisations qui se concentrent sur l'obtention de résultats. La tâche principale consiste à atteindre les objectifs fixés. Les employés de cette organisation sont toujours déterminés et se font constamment concurrence. Les gestionnaires - les concurrents sérieux et les administrateurs d'entreprise. Ils sont toujours exigeants et inébranlables. L'organisation réunit l'objectif de toujours gagner, pour elle le succès et la réputation - les principales valeurs.

Typologie de la culture organisationnelle. Les fonctions de gestion de la culture organisationnelle dans le système d'entreprise sont les types d'activités par lesquelles le sous-système de gestion de l'entreprise influence la culture organisationnelle. On peut distinguer les fonctions générales de gestion de la culture organisationnelle suivantes :

- la prévision de l'état futur de la culture organisationnelle. L'élément le plus important de la prévision est le diagnostic de l'état actuel de la culture organisationnelle ;

- la planification d'activités dans le domaine de la formation et du développement de la culture organisationnelle. Il est possible de distinguer la planification tactique et stratégique de la culture organisationnelle. La planification

tactique est un ensemble d'actions liées à la définition d'objectifs à court terme dans le domaine de la culture organisationnelle, ainsi que de mécanismes pour atteindre ces objectifs. La planification à long terme de la culture organisationnelle signifie définir des objectifs à long terme dans le domaine de la culture organisationnelle du système entrepreneurial et les relier à la stratégie de développement de l'entreprise ;

- l'organisation d'activités de culture organisationnelle signifie la création d'une infrastructure matérielle et sociale pour la gestion efficace de la culture organisationnelle. Cela comprend l'allocation des ressources financières, matérielles et humaines nécessaires, leur conception spatiale et temporelle. Elle définit également les droits et les responsabilités des employés chargés de créer une culture organisationnelle efficace ;

- la coordination des actions des employés dans le domaine de la culture organisationnelle ;

- le contrôle dans le domaine de la culture organisationnelle, c'est-à-dire la vérification de l'accomplissement des tâches définies dans les objectifs tactiques et stratégiques de la gestion de la culture organisationnelle, ainsi que la réalisation des ajustements nécessaires et l'élimination des tendances indésirables dans ce processus.

SOUTIEN À LA FORMATION DISCIPLINE ACADÉMIQUE

LITTÉRATURE RECOMMANDÉE

Littérature de base

| | |
|---|--|
| 1 | Milner B. 3. Théorie de l'organisation. Manuel. 2e éd. - M., 1999. |
| 2 | Smirnov E. A. Bases de la théorie de l'organisation. Manuel pour les établissements d'enseignement supérieur. - M., 1998. |
| 3 | Smirnov E. A. Théorie de l'organisation. Manuel. - — M., 2000. |
| 4 | Théorie de l'organisation. Manuel / Sous édition de V. H. Alieva. - — M., 1999. |
| 5 | Théorie de l'organisation : Manuel pour l'enseignement supérieur / G.R. Latfullin, A.V. Radchenko. - Saint-Pétersbourg : Peter, 2003. - — 400 c. |

Soutenir la littérature

| | |
|----|---|
| 9 | Burganov L.A. Théorie de la gestion. - Moscou : Infra-M, 2010. - – 139 c. |
| 10 | Ivanova T.Yu., Prikhodko V.I. Théorie de l'organisation. - Saint-Pétersbourg : Peter, 2008. - — 269 c. |
| 11 | Milner, B.Z. Théorie des organisations. - Moscou : Infra-M., 2008. —336 c. |
| 12 | Smirnov E.A. Fondements de la théorie des organisations. Manuel pour les EES. - M., 2010. |
| 13 | Théorie de l'organisation. Manuel / Sous édition de V. H. Alieva. - — M., 2011. Théorie de l'organisation : Manuel pour l'enseignement supérieur / G.R. Latfullin, A.V. Radchenko. - Saint-Pétersbourg : Peter, 2011. - – 400 c. |
| 14 | Akberdin R. 3, Kibanov A. Ya. Amélioration de la structure, des fonctions et des relations économiques des unités de gestion d'entreprise dans les formes de gestion. Bourse d'études. - — M., 1993. |
| 15 | Akoff R. Planning of the Future Corporation. - — M., 1985. |
| 16 | Akoff R., Emery F. A propos des systèmes à but précis. Per. de l'anglais G.B. Rubalsky. - — M., 1974. |
| 17 | Réflexions d'Antonogov Yu.G. sur l'évolution de la matière. - — M., 1976. Antoniuk S. Social Design. - — M., 1978. |
| 18 | Babitsky A.F. Analyse méthodologique des processus économiques et de la gestion - Navch. Posob. - K. : MAUP, 2003. - – 128 c. |
| 19 | Belyaev A.A., Short E.M. Systematology. Manuel / Edité par E.M. Korotkov. - M., 2000. |
| 20 | Beshelev S. D., Gurvich F.G. Méthodes mathématiques et statistiques des estimations d'experts. - — M., 1974. |
| 21 | Tectologie A.A. Bogdanov. Science générale de l'organisation. En 2 cn. - M., 1989. |
| 22 | Burkov V. N., Kondratyev V. M., 1989. V. Mécanismes de fonctionnement des systèmes organisationnels. - — M., 1991. |
| 23 | En quête d'une nouvelle vision du monde : I. Prigozhny, E. et N. Roerichs. - — M., 1991. |
| 24 | Wagner, G. Recherche opérationnelle. Per. de l'ingénieur B. T. Vavilova. - — M., 1972. |
| 25 | Varneke H.-Y. Révolution dans la culture des affaires. Entreprise fractale. - — M., 1999. |
| 26 | Wiener N. Cybernetics, ou Gestion et communication dans l'animal et la machine. Per. s engl. / Edité par G.N. Povarov. - — M., 1983. |
| 27 | White M.I., Prikhodko V.I. Cybernétique industrielle. - Oulianovsk, 1992. |
| 29 | Lagosha, B.A. Méthodes et structures d'amélioration des structures organisationnelles. - — M., 1988. |
| 32 | Lafta, J.K. Management Efficiency in Organization. Manuel. - Moscou : Littérature d'affaires russe, 1999. |
| 33 | Losev, A. F. Platon. Aristote. —M., 1993. |
| 34 | Lotman Yu. M. Conversations sur la culture russe. - Saint-Pétersbourg, 1994. |
| 35 | Lewis R.D. Business Cultures in International Business. De l'affrontement à la compréhension mutuelle. Per. from English. M., 1999. |
| 36 | Gestion de l'organisation. Manuel / Sous édition 3. P. Rumyantseva et N. A. Salomatin. - — M., 1995. |
| 37 | Meskon M.X., Albert M., Hedouri F. Principes de gestion. Per. from English. M., 1997. |
| 38 | Milner B. 3, Evenko L.I., Rappoport V.S. System Approach to Management Organization. - — M., 1983. |
| 40 | Mogilevsky V. D. Méthodologie des systèmes : approche verbale. - — M., 1999. |
| 41 | Moiseev N. N. Les gens et la cybernétique. - — M., 1989. |
| 42 | Négocié K. Application de la théorie des systèmes pour contrôler les problèmes. Per. s |

| | |
|----|---|
| 43 | Morozov V.P., Dymarsky Ya. S. Éléments de la théorie du contrôle des BPA : support mathématique. - — Л., 1984. engl. / Sous édition de S. A. Orlovsky. - — М., 1981. |
|----|---|

RESSOURCES D'INFORMATION SUR L'INTERNET

| | |
|----|--|
| 1 | Le portail officiel de la Verkhovna Rada d'Ukraine. Base de données "Législation de l'Ukraine" . - Mode d'accès: http://zakon2.rada.gov.ua/laws . |
| 2 | Google Академія. – Режим доступу : https://scholar.google.com.ua/ . |
| 3 | La Bibliothèque nationale V.I. Vernadsky. - Mode d'accès : http://www.nbuv.gov.ua/ . |
| 4 | Cours en ligne gratuits Microsoft. - Mode d'accès https://www.edx.org/school/microsoft . |
| 5 | MicrosoftVirtualAcademy. – Режим доступу : https://mva.microsoft.com/ . |
| 6 | http://www.cfin.ru/press/management/ (thèmes 1, 2, 4, 5, 8) |
| 7 | http://www.iteam.ru/publications/strategy/ (thèmes 1, 4) |
| 8 | http://www.marketing.spb.ru/lib-research/ (thèmes 1, 2) |
| 9 | http://www.cfin.ru/press/marketing/ (thèmes 2, 3, 4, 5) |
| 10 | http://www.iteam.ru/publications/marketing/ (thèmes 2, 3) |
| 11 | http://www.research.rbc.ru/ (thèmes 2, 3) |
| 12 | http://www.cfin.ru/finanalysis/ (thèmes 6, 9) |
| 13 | http://www.cfin.ru/consulting/ (thèmes 7) |
| 14 | http://www.cfin.ru/itm/kis/ (thèmes 7) |