

---

## **Лекция 2**

# **Понятие и сущность организации**

---

# **Лекция 2**

## **Понятие и сущность организации**

- **Понятие организации, черты организации**
- **Структура организации**
- **Жизненный цикл организации**

---

**Организация** – это сознательно координируемое социальное образование с определенными границами, которое функционирует на относительно постоянной основе для достижения общей цели или целей

---

# Черты организации

1. Организация отделена от внешней среды, ее границы могут меняться со временем.
2. Организация всегда имеет совокупность целей, которые последовательно связаны между собой: от миссии до оперативных целей.
3. Члены организации - сотрудники, на которых возлагаются определенные обязанности, они вносят свой вклад в достижение установленных организационных целей.
4. Система норм корпоративного поведения, которая создается для достижения целей, и включает общепризнанные ценности, установки и мотивы поведения персонала в рамках организации.
5. Организация обладает определенной структурой, которая позволяет формально координировать взаимодействие работников.
6. Структура организации определяет способ распределения задач и ответственности, механизмы координации и модели взаимодействия работников и подразделений в процессе труда.

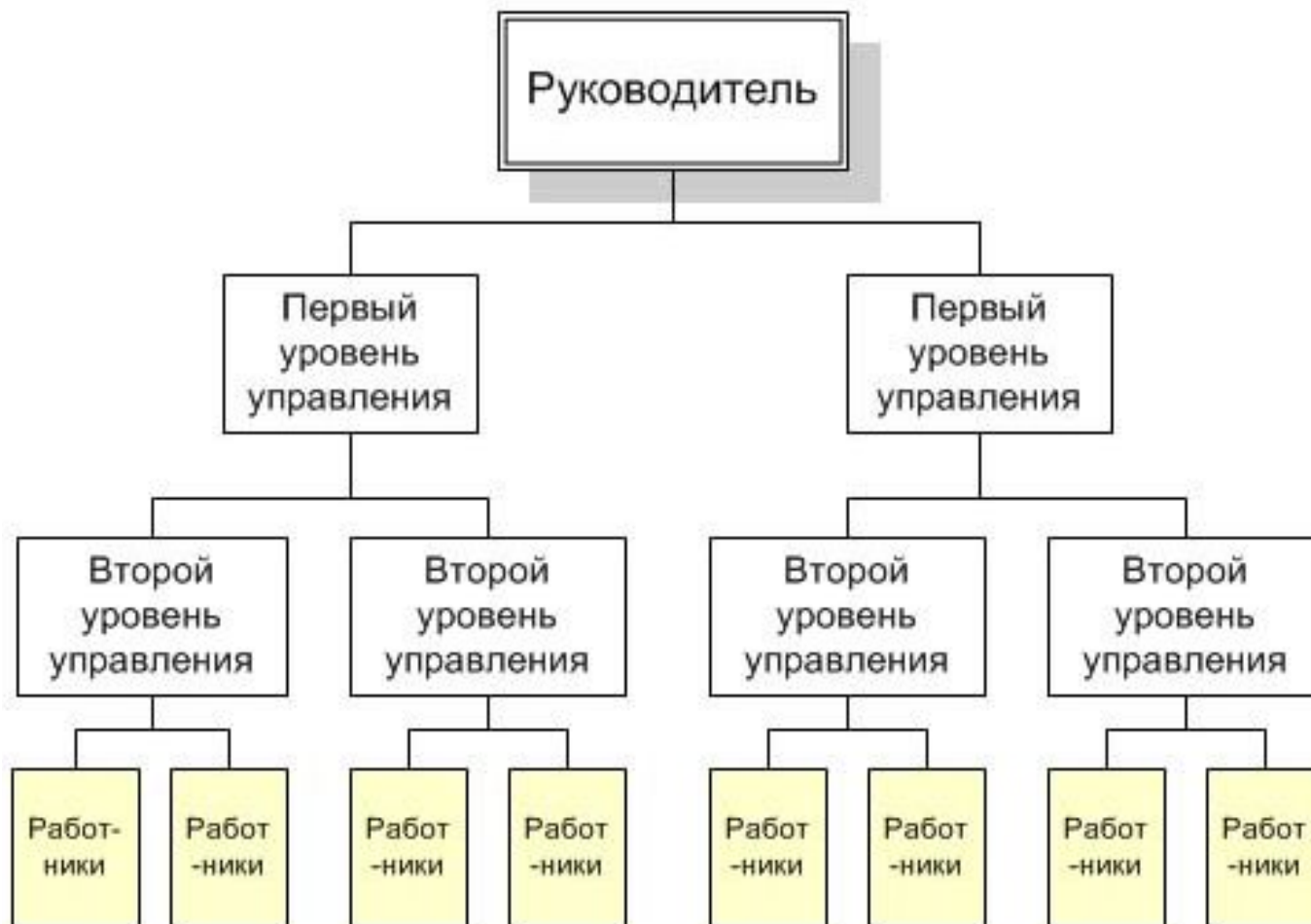
---

**Организационная структура предприятия** – это взаимосвязь между подразделениями предприятий. Организационная структура определяет распределение ответственности и полномочий внутри организации

# Типы организационных структур

Тип организационной структуры	Характеристика	Разновидности
Механистический (бюрократический)	системность; большое число подразделений по горизонтали; высокая степень формализации процессов управления; высокий уровень централизации управления и как следствие низкий уровень участия рядовых работников в принятии решений	линейные; функциональные; линейно-функциональные
Органический (адаптивный)	высокая гибкость; умеренное использование формальных правил и процедур; децентрализация управления и как следствие участие рядовых работников в процессе принятия решений; небольшое количество уровней управления; высокая ответственность работников	проектные; матричные; программно-целевые

# Линейная структура управления

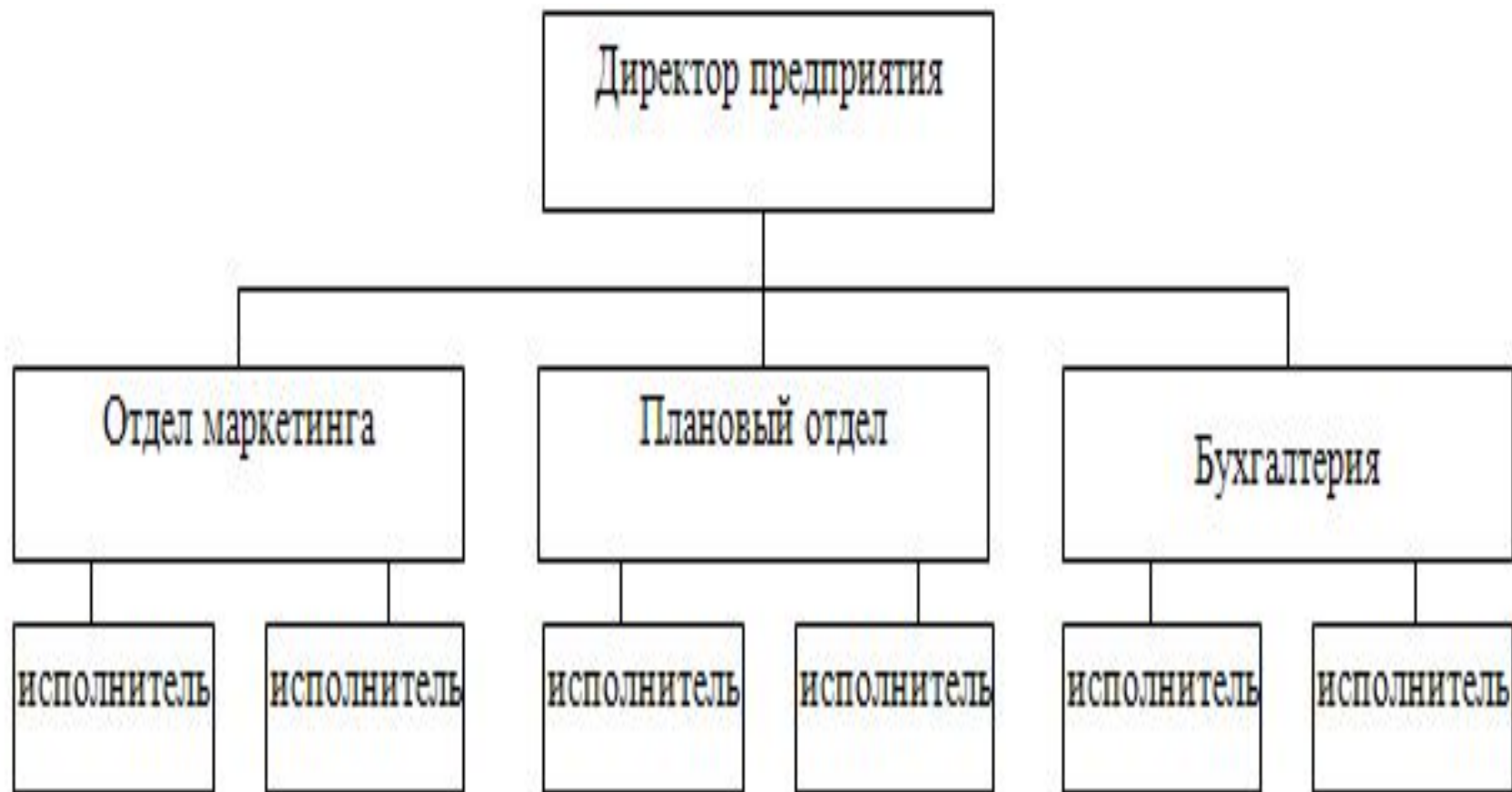


# Преимущества и недостатки линейной организационной структуры

Преимущества	Недостатки
1) единство и четкость распорядительства	1) высокие требования к руководителю, который должен быть подготовлен всесторонне, чтобы обеспечивать эффективное руководство по всем функциям управления
2) согласованность действий исполнителей	2) отсутствие звеньев по планированию и подготовке решений
3) простота управления (один канал связи)	3) перегрузка информацией, множество контактов с подчиненными, вышестоящими и сменными структурами
4) четко выраженная ответственность	4) затруднительные связи между инстанциями
5) оперативность в принятии решений	5) концентрация власти в управляющей верхушке
6) личная ответственность руководителя за конечные результаты деятельности своего подразделения	



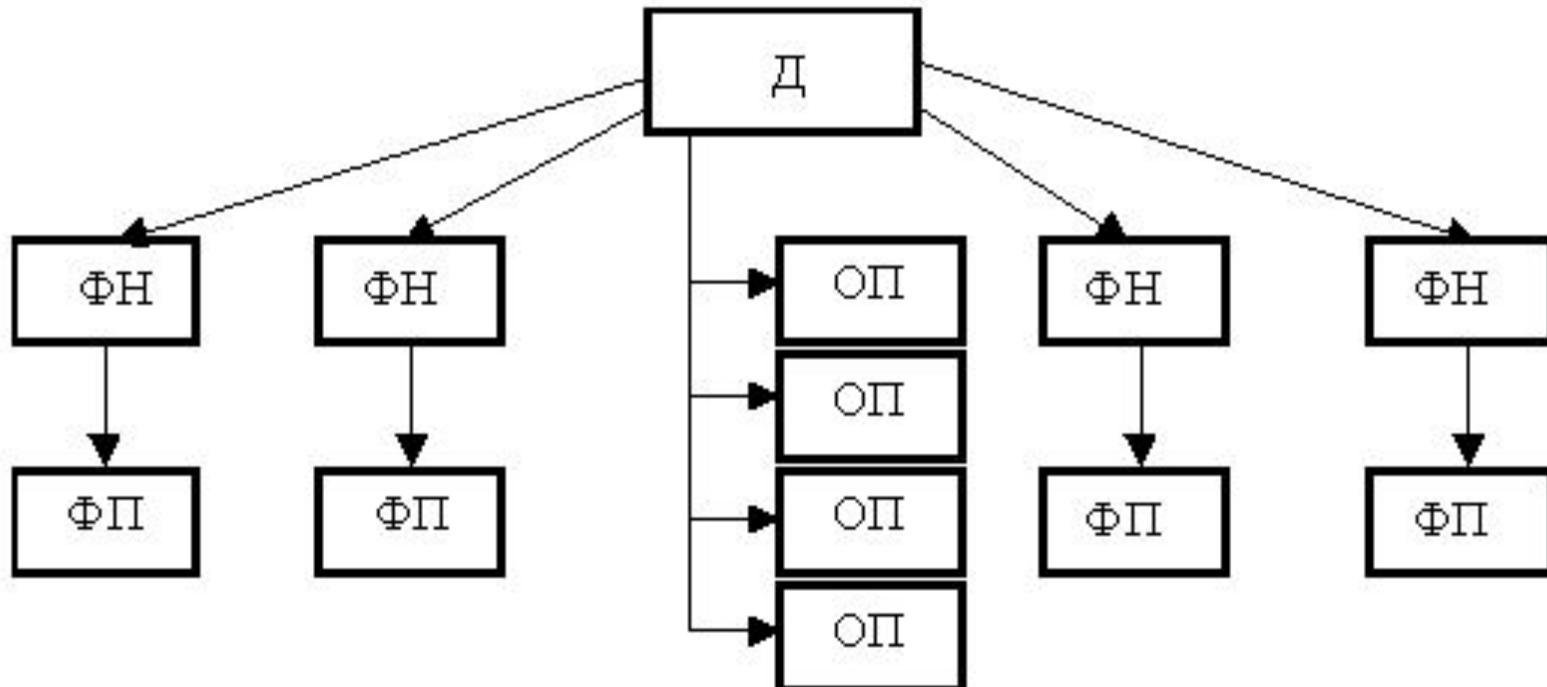
# Функциональная структура управления



# Преимущества и недостатки функциональной организационной структуры

Преимущества	Недостатки
1) высокая компетентность специалистов, отвечающих за осуществление конкретных функций	1) чрезмерная заинтересованность в реализации целей и задач «своих» подразделений
2) расширение возможностей линейных руководителей по оперативному управлению производством в результате их высвобождения от подготовки сведений по вопросам функциональной деятельности	2) трудности в поддержании постоянных взаимосвязей между различными функциональными службами
3) возможность роста и развития	3) появление тенденций чрезмерной централизации
4) отсутствие дублирования линейных и функциональных взаимосвязей	4) длительная процедура принятия решения
5) уменьшение потребности в специалистах широкого профиля	

# Линейно-функциональная (штабная) структура управления



Д – директор;

ФН – функциональный начальник;

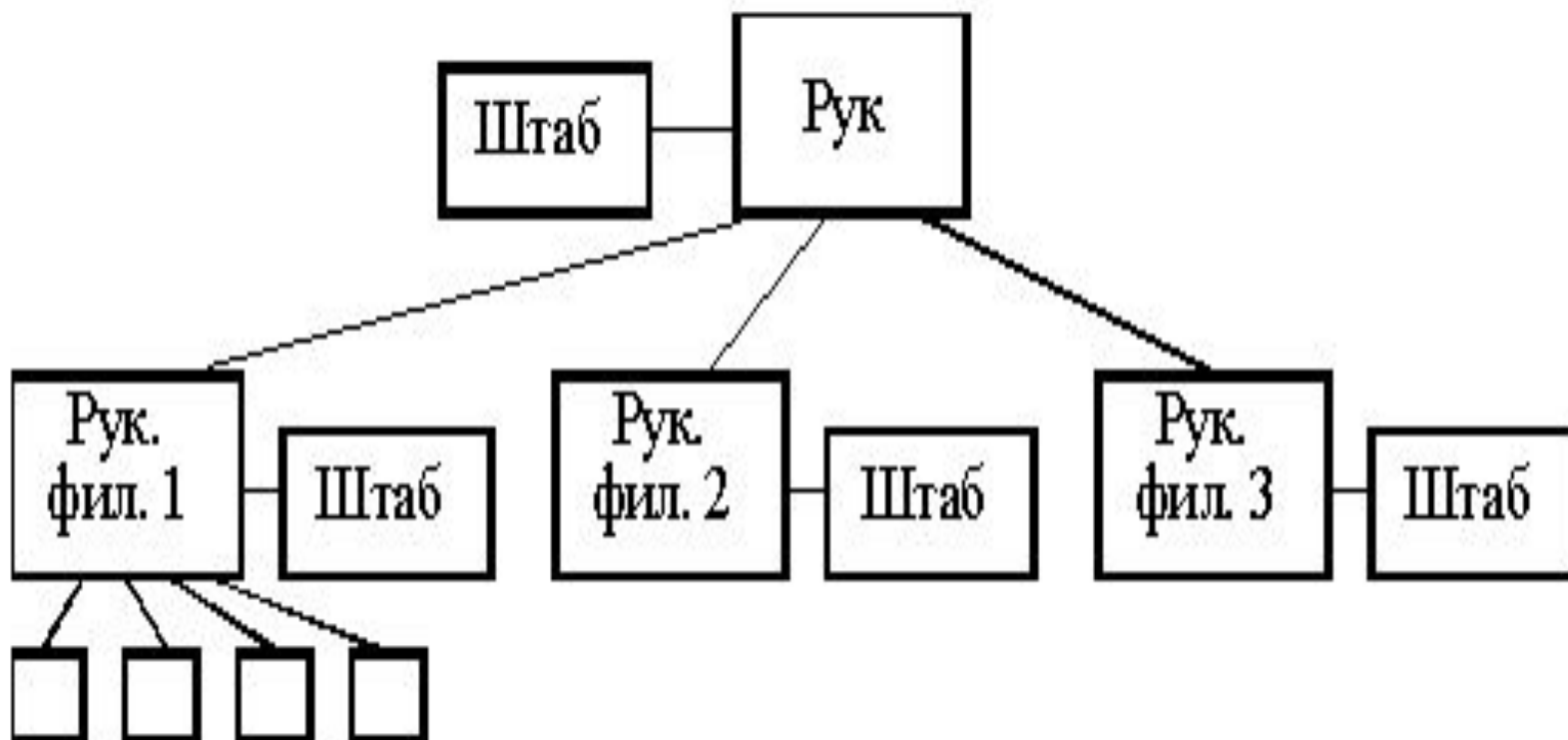
ФП – функциональное подразделение;

ОП – подразделения основного производства

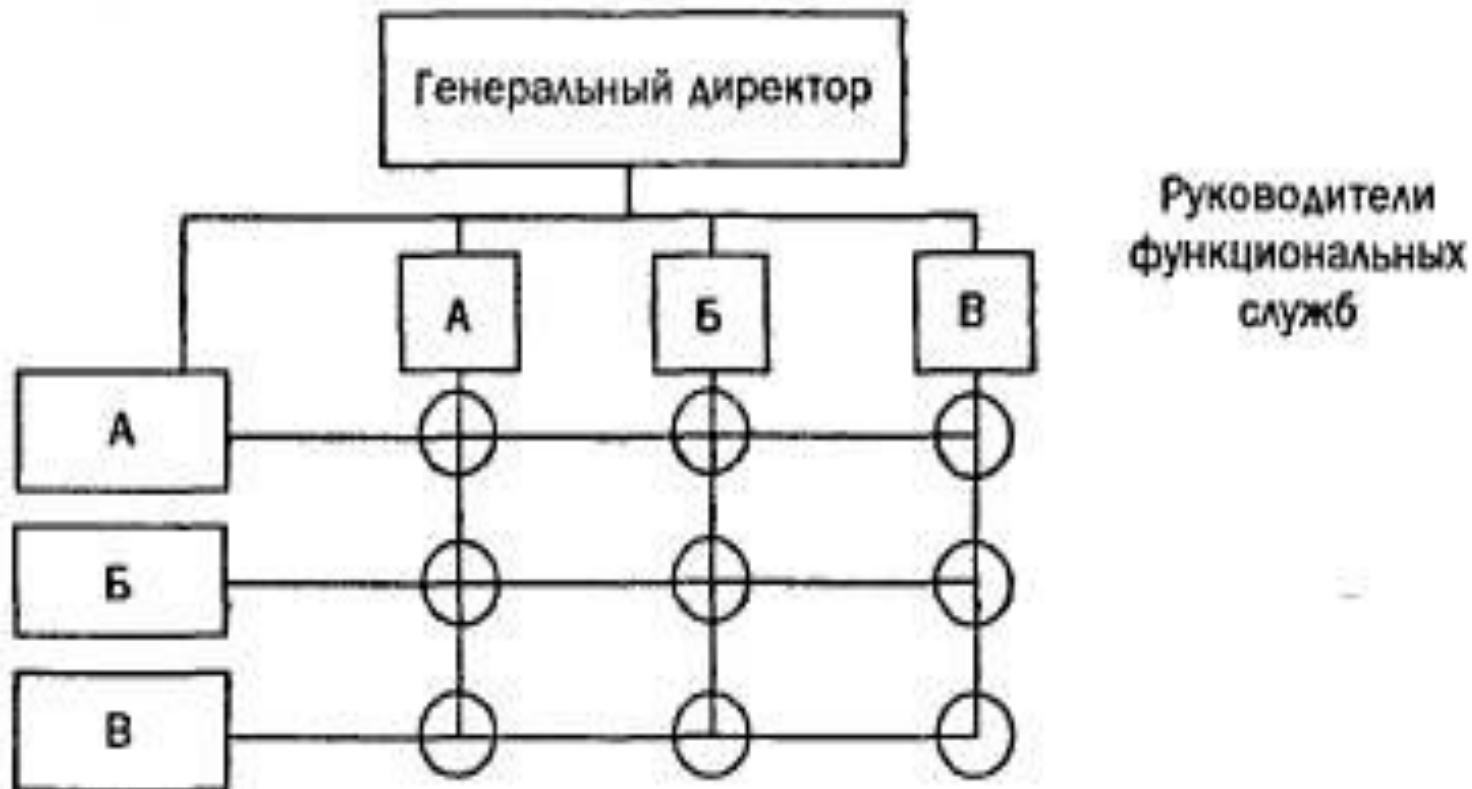
# Преимущества и недостатки линейно-функциональной организационной структуры

Преимущества	Недостатки
1) более глубокая подготовка решений и планов, связанных со специализацией работников	1) отсутствие тесных взаимосвязей и взаимодействия на горизонтальном уровне между производственными отделениями
2) некоторая разгрузка высших руководителей	2) недостаточно четкая ответственность, так как готовящий решение как правило не участвует в его реализации
3) возможность привлечения консультантов и экспертов	3) чрезмерно развитая система взаимодействия по вертикали, а именно: подчинение по иерархии управления, т.е. тенденция к чрезмерной централизации

# Дивизиональная структура управления



# Матричная структура управления



# Преимущества и недостатки матричной организационной структуры

Преимущества	Недостатки
1) лучшая ориентация на проектные (или программные) цели и задачи	1) трудность установления четкой ответственности за работу по заданию подразделения и по заданию проекта или программы (следствие двойного подчинения)
2) возможность принятия руководителем инновационного проекта быстрых, квалифицированных, творческих решений	2) необходимость постоянного <u>контроля</u> за соотношением ресурсов, выделяемых подразделениям и программам или проектам
3) более эффективное текущее управление, возможность снижения расходов и повышения эффективности использования ресурсов	3) высокие требования к квалификации, личным и деловым качествам работников, работающих в группах, необходимость их обучения
4) более гибкое и эффективное использование персонала организации, специальных знаний и компетентности сотрудников	4) частые конфликтные ситуации между руководителями подразделений и проектов или программ
5) относительная автономность проектных групп или программных комитетов способствует развитию у работников навыков принятия решений, управленческой культуры, профессиональных навыков	5) возможность нарушения правил и стандартов, принятых в функциональных подразделениях, из-за оторванности сотрудников, участвующих в проекте или программе, от своих подразделений
6) улучшение <u>контроля</u> за отдельными задачами проекта или целевой программы	6) частые конфликты из-за борьбы за власть между руководителями функциональных отделов и руководителями проектов
7) сокращается время реакции на нужды проекта или программы, т. к. созданы горизонтальные коммуникации и единый центр принятия решений	

---

# Принципы организации

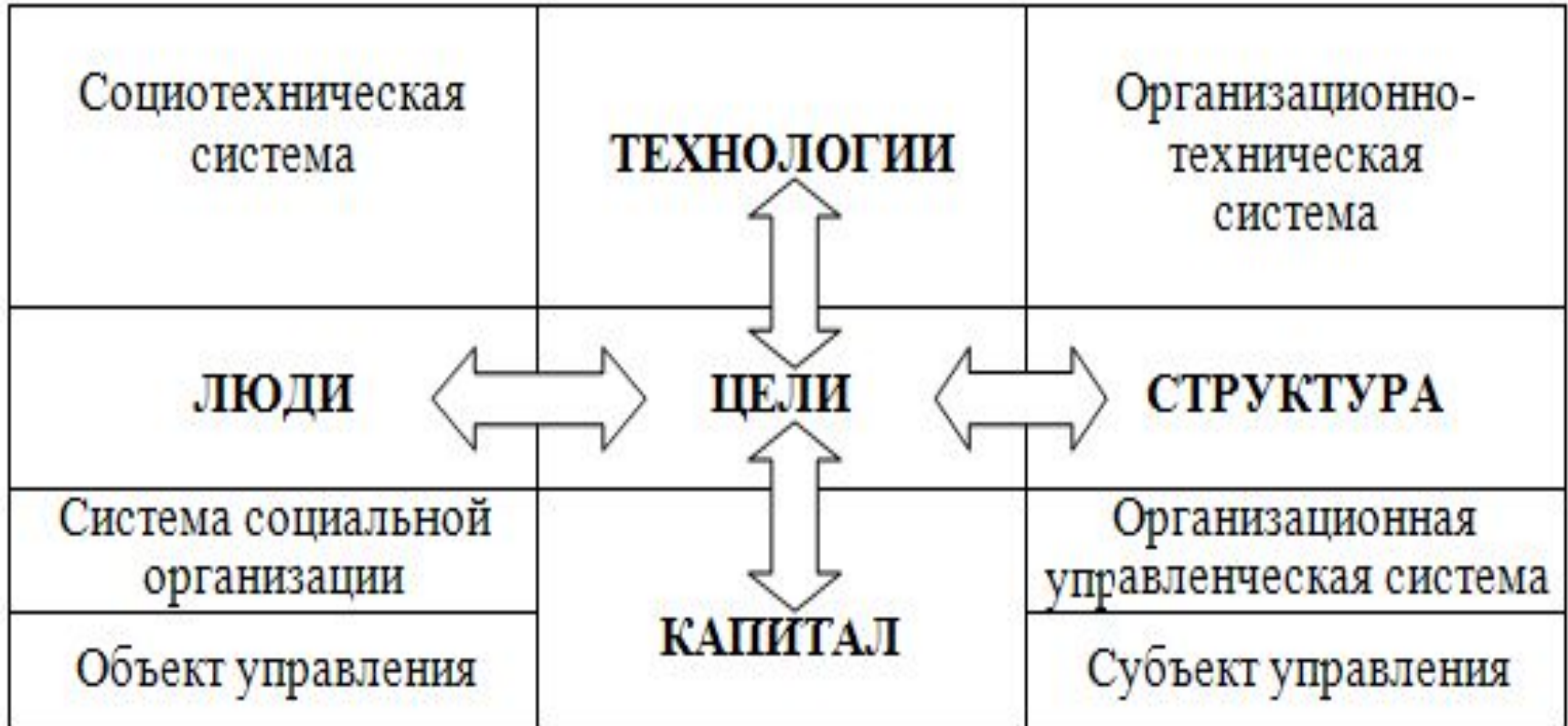
- **Комплексность** - рассматривает организацию как совокупность ее элементов и взаимосвязей между ними.
- **Формализация** - заранее разработанные и установленные правила и процедуры, определяющие поведение работников и внутрифирменные взаимоотношения.
- **Соотношение централизации и децентрализации** определяется уровнями, на которых вырабатываются и принимаются управленческие решения в организации.



# Внешняя среда организации

<b>Факторы мирового рынка:</b> колебания цен, валютных курсов, изменение международного законодательства и пр.	<b>Политические факторы:</b> конституционные основы, формы собственности, законодательство, политическая стабильность, политика государства	<b>Форс-мажорные обстоятельства</b>
<b>Экономические факторы:</b> состояние финансово-кредитной системы, поставщики, потребители, ценообразование, партнеры по бизнесу	<b>ОРГАНИЗАЦИЯ</b>	<b>Социально-демографические факторы:</b> уровень жизни, демографические тенденции, поведение покупателей, принадлежность к социальным группам, имущественное расслоение, культурные традиции
<b>Технологические факторы:</b> научно-технический прогресс, развитие отдельных технологий, науки	<b>Экологические факторы:</b> состояние окружающей среды в регионе расположения организации, экологическое законодательство	<b>Ресурсные факторы:</b> состояние рынка труда, наличие природных ресурсов, местонахождение, инфраструктура

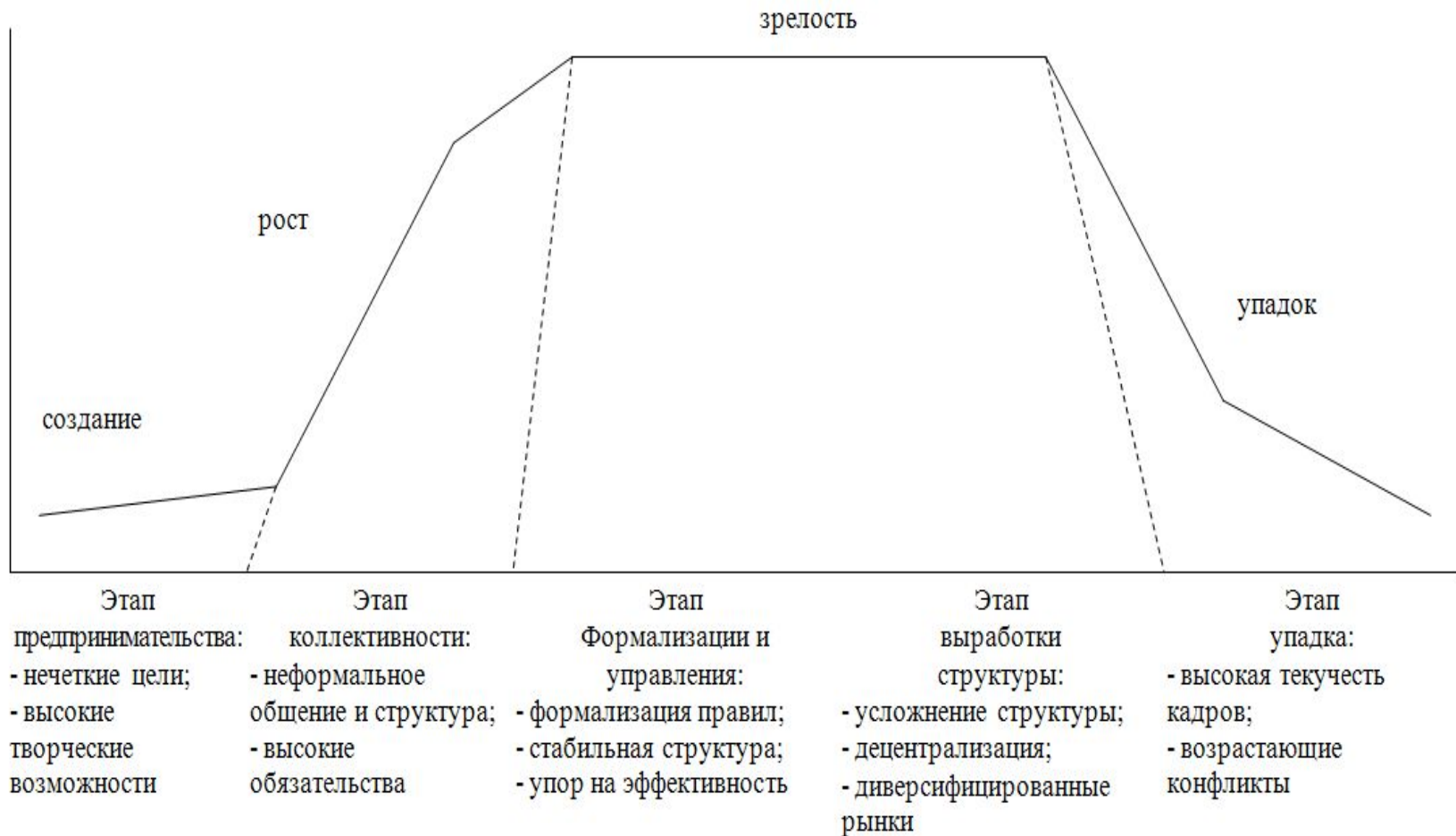
# Внутренняя среда организации



## **Факторы, определяющие продолжительность жизненного цикла организации**

- 1) отраслевая принадлежность бизнеса (чем динамичнее бизнес, тем короче каждый этап);
- 2) напряженность (интенсивность) работ на каждом этапе (чем напряженнее работа, тем короче этапы);
- 3) сложность работ (чем сложнее работы, тем длительнее этапы);
- 4) наличием материальных ресурсов (при отсутствии ресурсов этапы удлиняются);
- 5) наличием барьеров в общении и поступлении информации (если люди понимают друг друга, то этапы укорачиваются);
- 6) уровнем подготовки работающих в организации.

# Жизненный цикл организации



# Этапы жизненного цикла организации

Этап жизненного цикла	Описание	Модель ОП	Форма власти
Предпринимательства (рождение)	Организация находится в стадии зарождения, на основе идей и ноу-хау разрабатывается продукт. Цели являются еще нечеткими, творческий процесс протекает свободно, без ограничений, ресурсы, как правило, отсутствуют	развивающая	экспертная или эталонная
Коллективизма (детство)	Развиваются инновационные процессы предыдущего этапа, формируется миссия организации. Коммуникации в рамках организации и ее структура остаются в сущности неформальными. Члены организации затрачивают много времени на выработку и принятие коллективных решений. Работа в организации упорядочивается, появляются зачатки управленческой системы, происходит распределение ролей (должностных обязанностей). Ресурсов недостаточно	поддерживающая	традиционная (формальная)

# Этапы жизненного цикла организации

Этап жизненного цикла	Описание	Модель ОП	Форма власти
Формализации и управления (юность)	Структура организации стабилизируется, вводятся правила, определяются процедуры. Упор делается на эффективность инноваций и стабильность. Органы, вырабатывающие и принимающие решения, становятся ведущими компонентами ее структуры. Возрастает значимость высшего руководящего звена организации, процесс принятия решений становится более взвешенным, консервативным. Роли уточнены таким образом, что выбытие тех или иных членов организации не вызывает серьезной опасности. Формируется ассортимент продукции. Происходит захват максимально возможного сегмента рынка и завоевание потребителя. Функции в организации все более специализируются. Ресурсов достаточно, начинается процесс их накопления	авторитарная	традиционная (формальная)
Выработки долговременной структуры (зрелость)	Организация увеличивает выпуск продуктов, меняет тип производства и расширяет спектр оказываемых услуг. Руководители выявляют новые возможности развития. Организационная структура становится комплексной и рациональной. Механизм принятия решений сформирован, система управления бюрократизируется. Организация обладает определенным имиджем во внешней среде. Усиливается конкурентная борьба. Управленческая система постепенно теряет адаптивные возможности. Организация становится слишком масштабной. Идет накопление ресурсов	патерналистская	традиционная (формальная)

# Этапы жизненного цикла организации

Этап жизненного цикла	Описание	Модель ОП	Форма власти
Упадка	<p>В результате конкуренции сокращаются спрос на продукцию или услуги организации и ее доля рынка. Руководители ищут новые возможности для удержания рынка. Увеличивается потребность в работниках, особенно тех, кто обладает наиболее ценными для организации специальностями. Количество конфликтов увеличивается. Механизм выработки и принятия решений централизован. Организация сворачивает производство и возвращается к состоянию, в котором у нее есть идеи, люди и начальные технологические разработки: они поддерживаются материальными ресурсами, накопленными на предыдущей стадии. Цикл завершен, но бизнес-процесс не закончен</p>	развивающая	экспертная или эталонная