

***Тема***

# ***Организация как объект управления***





## Содержание

- 1. Понятие социальной организации*
- 2. Типы организаций*
- 3. Классификация организаций*

## А.И. Пригожин:

- ТЕРМИН «ОРГАНИЗАЦИЯ»
- ПРОЦЕСС
- СВОЙСТВО / АТТРИБУТ
- СОЦИАЛЬНЫЙ ИНСТИТУТ



- 1. Процесс** - некоторая деятельность, связанная с «организовыванием», упорядочиванием чего-либо
- 2. Свойство** / атрибут какого-либо объекта, его свойство иметь упорядоченную структуру
- 3. Социальный институт** - искусственно созданная социальная группа институционального характера, выполняющая определенную общественную функцию: предприятие, орган власти, добровольный союз

## Определений организации много:

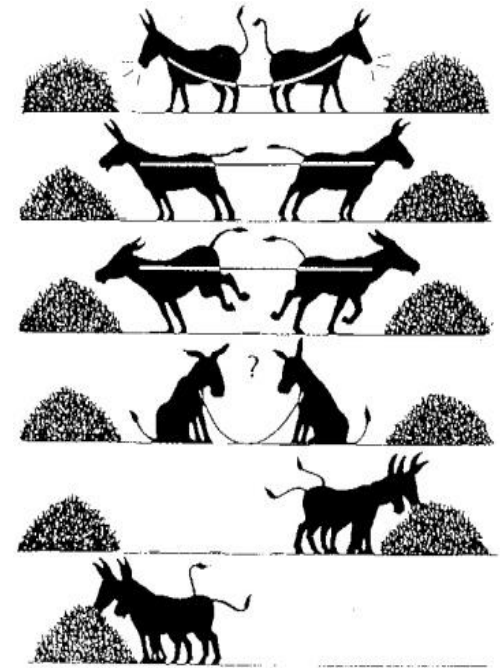
- **Честер Барнард:** Организация – это такой вид кооперации людей, который отличается от других социальных групп сознательностью, предсказуемостью и целенаправленностью
- **Джеймс Марч и Герберт Саймон:** Организация – это сообщество взаимодействующих человеческих существ, являющееся самым распространенным в обществе и содержащим центральную координационную систему
- **Питер Блау и Уильям Скотт** подчеркивают основную характеристику сложившейся организации: для достижения специфических целей она должна быть формализована, обладать формальной структурой
- **Амитаи Этциони:** Организация – это социальные объединения (или человеческие группы), сознательно конструируемые и реконструируемые для специфических целей

Из множества определений организации обычно выделяют **концепцию организации как рациональной системы, или системы, направленной на достижение цели.**



# Основные черты организации:

- Наличие **двух или более людей**, считающих себя членами одной группы
- Наличие общей, **совместной деятельности** этих людей
- Наличие определенных **механизмов** или **системы координации** деятельности
- Наличие по крайней мере, одной **общей цели**, разделяемой и принимаемой абсолютным большинством (в группе)



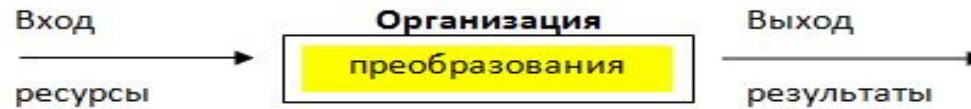
**Соединив эти характеристики, получим следующее определение организации:**

**Организация – это группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей с помощью материальных, правовых и иных условий**

Для достижения цели с помощью соответствующих **технологий** производится **преобразование** находящихся в её распоряжении материальных, трудовых, информационных и других **ресурсов**.

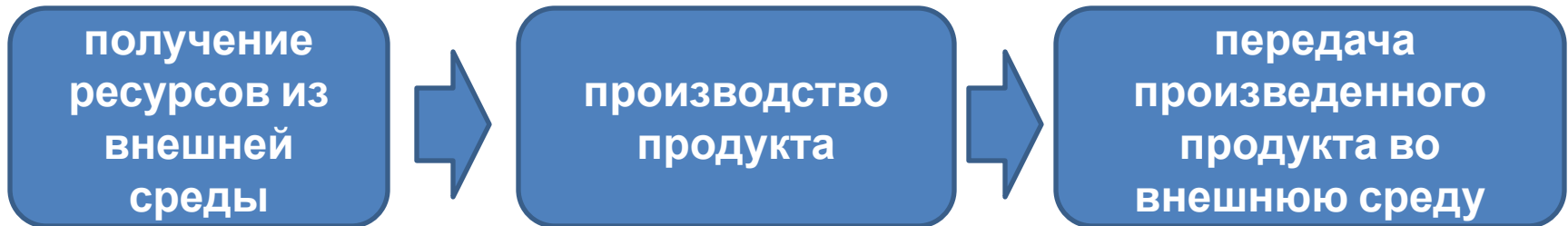
**Социальная сущность** организации проявляется в реализации её целей через достижение личностных целей. Без этого союза между целым и элементами существование организации как системы невозможно. **Люди будут объединяться и работать в организации только тогда, когда станут получать то, что нужно каждому из них.**

# ОРГАНИЗАЦИЯ - это ОТКРЫТАЯ СИСТЕМА



- Организация как система представляет собой совокупность взаимосвязанных и взаимозависимых элементов, образующих единое целое. Любая организация является открытой системой, поскольку взаимодействует с внешней средой. Она получает из внешней среды ресурсы в виде сырья, энергии, капитала, рабочей силы, информации и т.д., которые становятся элементами ее внутренней среды. Часть полученных ресурсов с помощью определенных технологий перерабатывается, преобразуется в продукцию и услуги, которые передаются во внешнюю среду

Таким образом, в любой организации реализуются **три ключевых процесса**:



- **В процессе производства продукта образуется новая стоимость**, т.е. происходит процесс добавления ценности к тому, что перерабатывается. Добавленная стоимость является источником жизнедеятельности и развития любой организации, ориентированной на прибыль.
- Внешняя среда организации неопределенна и изменчива.

# Признаки организации:

- 1. Наличие официально провозглашенной цели / целей**, отражающих её предназначение и те виды продукции и услуг, которые организация производит для удовлетворения потребностей общества. Официально провозглашенная цель придает смысл существованию организации, конкретную направленность действиям участников, объединяет и сплачивает их.
- 2. Наличие персонала и работников**, обладающих квалификацией, знаниями и умениями, необходимыми для достижения поставленных целей.
- 3. Разделение труда** – это разделение работы на составляющие компоненты, выполняемые разными лицами в соответствии с профессионально-квалификационными характеристиками каждого работника.
  - **Горизонтальное** – по видам деятельности, которые организация осуществляет в соответствии со своим предназначением. Эти виды деятельности объединяются в подразделения, взаимосвязанная совокупность которых образует организационную структуру. Традиционно выделяют *производство, финансы, кадры, сбыт, маркетинг, НИОКР*.
  - **Вертикальное** – это разделение между руководителями и исполнителями - отделяет работу по координированию действий от самих действий (характерно для сложных организаций). В результате формируется управленческая структура в виде иерархии звеньев управления (подразделений и должностей, предполагающая их соподчиненность).



# Признаки организации:

- 4. Наличие различных видов связей**, необходимых в процессе выполнения совместной работы; связи обеспечивают взаимную поддержку и дополнение различным элементам организации. Связи могут быть экономическими, технологическими, управленческими, социальными и пр.
- 5. Обособленность** и наличие формальных правил поведения, процедур и контроля, устанавливаемые для того, чтобы организации функционировали как целостные образования. Границы, отделяющие организацию от внешнего окружения, могут быть материальными (стены, забор) и нематериальными (запреты, ограничения, правила).
- 6. Саморегулирование** - предполагает возможность в определенных рамках самостоятельно решать те или иные вопросы внутренней жизни и с учетом конкретных обстоятельств реализовывать внешние команды. Саморегулирование осуществляется внутренним центром, координирующим деятельность людей, устанавливающим уровни полномочий и ответственности, масштабы власти для разных должностей в организации обеспечивающим интеграцию сотрудников, а в конечном итоге целостность организации.
- 7. Наличие организационной культуры** как совокупности установившихся ценностей, традиций, верований, норм поведения, символов, которые во многом определяют характер взаимоотношений и направленность поведения людей.





# Любая организация обладает определенной структурой, т.е. особой упорядоченностью составляющих её взаимосвязанных элементов

## Структура может быть:

- **Технической** – совокупность материальных элементов организации - на производственном предприятии во многом определяет профессионально-квалификационный состав работников, характер и содержание труда.
- **Социальной** – совокупность участников, формальных и неформальных групп, связей между ними, норм поведения, сфер влияния и пр.
- **Социотехнической** – представлена совокупностью рабочих мест.

Структура придаёт организации устойчивость, способность функционировать и развиваться в условиях внешних и внутренних возмущающих воздействий.

Устойчивость во многом достигается за счёт простоты и стабильности структуры, избыточности ресурсов, самостоятельности участников, их постоянной готовности к изменениям.



## Жизненный цикл любой организации предполагает следующие этапы:

1. **Формирование**
2. **Рост**
3. **Период стабилизации**
4. **Спад**
5. **Ликвидация или возрождение**

Концепция жизненного цикла утверждает, что при сохранении одних и тех же методов руководства **срок существования организации ограничен 30-40 годами**, а под воздействием НТР имеет тенденцию к сокращению!

Ограниченность обусловлена тем, что все её элементы рано или поздно приходят в противоречие с изменившейся средой и теряют возможность нормально функционировать.

**Поэтому они должны либо обновляться, либо прекращать своё существование.**

**Особенностью современных  
организаций является их**

**СЛОЖНОСТЬ**, которая обусловлена  
масштабами деятельности,  
автономностью элементов,  
разнообразием их функций и свойств,  
связей между ними.



# **Законы организации**

- Впервые основные законы организации сформулировал **Александр Александрович Богданов** (Малиновский, 1873-1928) в книге «**Тектология (Всеобщая организационная наука)**», вышедшей в 1925 г.
- В последующие годы опубликованы результаты исследований законов организации ряда учёных (Алиев, Афанасьев, Бир, Винер, Елисеев, Керженцев, Лапшин, Мильнер, Омаров, Смирнов, Эмерсон и др.).
- Первые 4 закона условно можно отнести к законам организации **в статике**, остальные – **в динамике**.

## **В статике**

**Закон композиции**

**Закон пропорциональности**

**Закон наименьших**

**Закон оттогенеза**

## **В динамике**

**Закон синергии**

**Закон упорядоченности**

**Закон единства анализа и синтеза**

**Закон самосохранения**



# Законы организации



1	<b>Закон синергии</b>	Для любой организации существует такой набор элементов, при котором ее потенциал всегда будет либо существенно больше простой суммы входящих в нее элементов, либо существенно меньше
2	<b>Закон самосохранения</b>	Каждая материальная система стремится сохранить себя и выжить, используя для этого весь свой потенциал
3	<b>Закон гармонии (композиции)</b>	Каждая материальная система стремится сохранить в своей структуре все необходимые элементы (композицию), находящиеся в заданной пропорции (подчинении). Отражает необходимость согласования целей организации: они должны быть направлены на поддержание основной цели более общего характера.
4	<b>Закон информированности (упорядоченности)</b>	Чем большей информацией о своей внутренней и внешней среде располагает организация, тем она имеет большую вероятность устойчивого функционирования (самосохранения)
5	<b>Закон единства анализа и синтеза</b>	Каждая материальная система стремится настроиться на наиболее экономный режим функционирования в результате постоянного изменения своей структуры или функции
6	<b>Закон наименьших</b>	Гласит, что «Структурная устойчивость целого определяется наименьшей его частичной устойчивостью» – «Караван идет со скоростью самого медленного верблюда»; «Рвется там, где тонко».
7	<b>Закон онтогенеза</b>	Каждая система проходит все стадии жизненного цикла от зарождения до разрушения.
8	<b>Закон пропорциональности</b>	Характеризует необходимость определенного соотношения между частями целого, а также их соразмерность, соответствие или зависимость («Золотое сечение»)

# ТИПЫ ОРГАНИЗАЦИЙ

Каждая организация – достаточно сложная **технико-экономическая и социальная система.**



Описать эту систему можно **через определение характера взаимодействия на каждом из её уровней:**

□ **Организация – внешняя среда**

□ **Подразделение – подразделение / группа – группа**

□ **Индивид – организация**

# Типы организаций по взаимодействию с внешней средой

- механистический тип организации характеризуется:

использованием формальных правил и процедур

централизованным принятием решений

узко определенной ответственностью в работе

жесткой иерархией власти, иерархической системой контроля

консервативной, негибкой структурой

сопротивлением изменениям

командным типом коммуникаций, идущих сверху вниз (приказы, распоряжения)

Термин **«механистический»** показывает, что организация спроектирована наподобие машинного механизма, предназначенного для производственных операций

Данный тип эффективен при использовании рутинных технологий (низкая неопределенность того, когда, где и как выполнять работу) и имеется несложное и нединамичное внешнее окружение

Многие специалисты считают механистический подход синонимом бюрократической организации Макса Вебера

# Механистический тип организации

*Свои преимущества (универсальность, предсказуемость, производительность) бюрократическая система может реализовать при следующих условиях:*



- В организации известны общие цели и задачи
- Работа в организации может делиться на отдельные операции
- Общая цель организации должна быть достаточно простой, чтобы позволить выполнить её на основе централизованного планирования
- Выполнение работы индивидом может достоверно измеряться
- Денежное вознаграждение мотивирует работника
- Власть руководителя признается как законная
- Эти условия чрезвычайно важны для эффективной деятельности организации, построенной на основе механистического подхода

# Типы организаций по взаимодействию с внешней средой

- органический тип организации характеризуется:

слабым или умеренным использованием формальных правил и процедур

децентрализацией и участием работников в принятии решений

широко определяемой ответственностью в работе, самоконтролем и контролем коллег

гибкостью структуры власти, власть базируется на знаниях и опыте

небольшим количеством уровней иерархии

готовностью к изменениям

многонаправленностью коммуникаций (горизонтальные, вертикальные, диагональные и т.д.)

Термин «**органический**» как бы придает организации качества живого организма, свободного от недостатков механистической структуры.

Этот подход демонстрирует свою эффективность в условиях, когда используется нерутинная технология (высокая неопределенность того, когда, где и как выполнять работу) и имеется сложное и динамичное внешнее окружение.

Органический подход позволяет организации лучше взаимодействовать с новым окружением, быстрее адаптироваться к изменениям, т.е. являться **более гибкой**.

При органическом подходе в силу отсутствия ясных оценок и стандартов, работником больше движет самомотивация и внутреннее вознаграждение, чем четко разработанная система формального контроля.



Каждый из данных типов имеет определенные преимущества.

Соответственно, каждому из данных типов может быть дано определенное предпочтение в зависимости от характера окружения и уровня неопределенности:

- **Если окружение динамично**, высок уровень неопределенности – более *эффективен органический тип*
- **Если окружение стабильно**, а неопределенность находится на низком уровне – *предпочтительнее механистический тип управления.*



## Характеристики и условия эффективного применения механистического и органического подходов в проектировании организации

	Механистический тип организации	Органический тип организации
<b>Характеристики</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Узкая специализация в работе</li> <li>Работа по правилам</li> <li>Четкие права и ответственность</li> <li>Ясность в уровнях иерархии</li> <li>Объективная система вознаграждения</li> <li>Объективные критерии отбора кадров</li> <li>Отношения формальные и носят официальный характер</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Широкая специализация в работе</li> <li>Мало правил и процедур</li> <li>Амбициозная ответственность</li> <li>Уровни управления размыты</li> <li>Субъективная система вознаграждения</li> <li>Субъективные критерии отбора кадров</li> <li>Отношения неформальные и носят личностный характер</li> </ul>
<b>Условия</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Несложное, стабильное окружение</li> <li>Цели и задачи известны</li> <li>Задачи поддаются делению</li> <li>Задачи простые и ясные</li> <li>Работа измеряема</li> <li>Оплата труда мотивирует</li> <li>Признается данная власть</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Сложное, нестабильное окружение</li> <li>Неопределенность целей и задач</li> <li>Задачи не имеют четких границ</li> <li>Задачи сложные</li> <li>Работу измерить сложно</li> <li>Мотивирование потребностей верхнего уровня</li> <li>Авторитет власти завоевывается</li> </ul>

# ТИПЫ ОРГАНИЗАЦИЙ ПО ВЗАИМОДЕЙСТВИЮ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ

## Традиционная организация

Основой этой схемы являются линейные подразделения, осуществляющие основную работу и обслуживающие функциональные подразделения, создаваемые на «ресурсной» основе

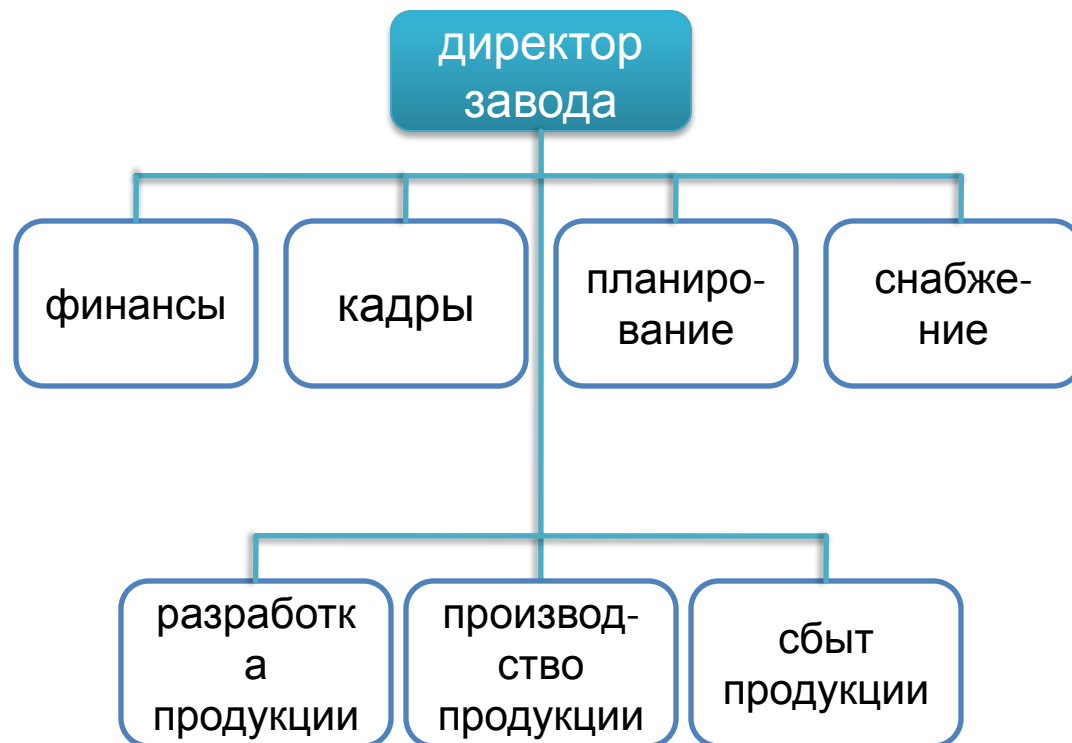


Схема линейно-функциональной организации

# Дивизиональная организация

## ТИПЫ ОРГАНИЗАЦИЙ ПО ВЗАИМОДЕЙСТВИЮ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ

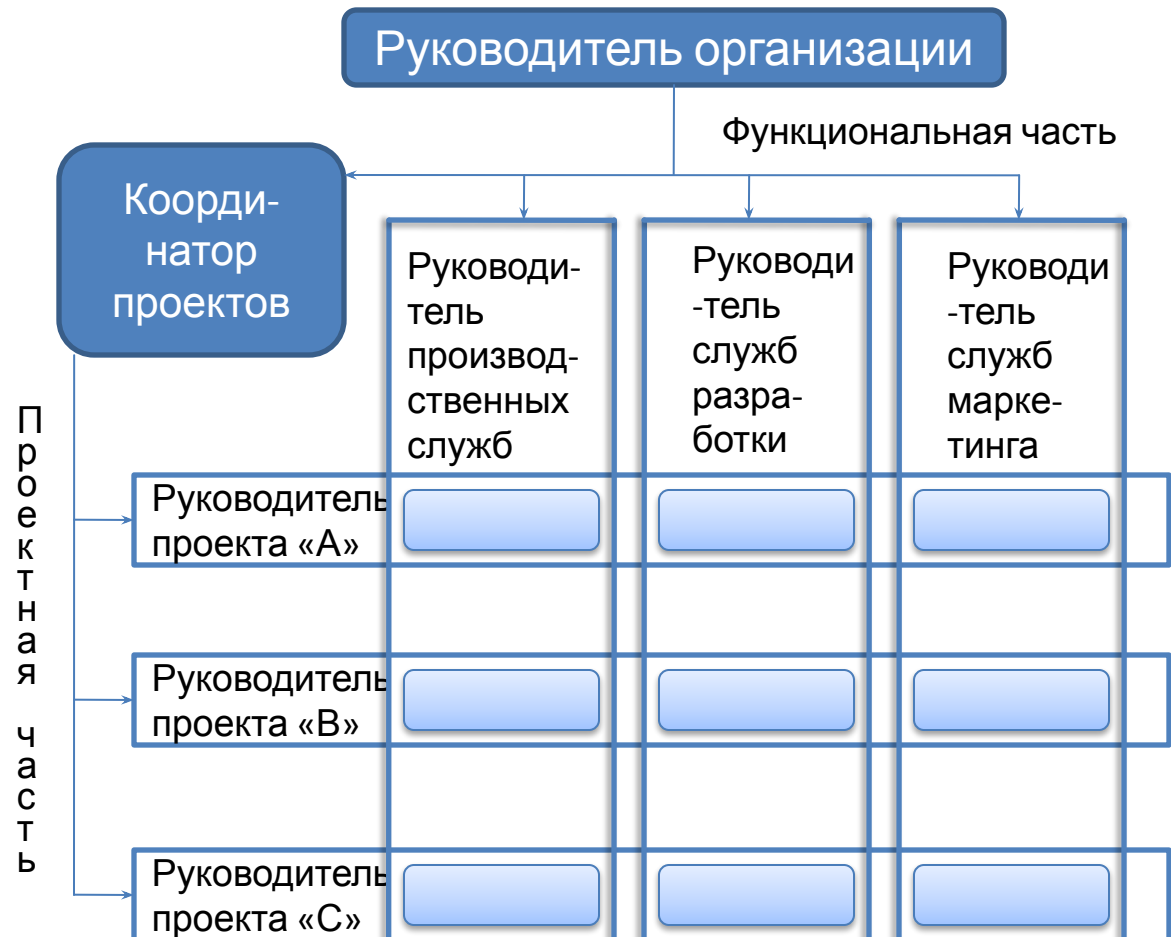
Данная схема широко используется в условиях многопродуктового производства или в многонациональных компаниях, где территориальная разобщенность вынуждает автономизировать страновые отделения



# ТИПЫ ОРГАНИЗАЦИЙ ПО ВЗАИМОДЕЙСТВИЮ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ

## Матричная организация

Данный тип организации характеризуется следующими элементами:  
управление по проекту, временные целевые группы, постоянные комплексные группы



# Типы организаций по взаимодействию с человеком

## Основные характеристики корпоративной и индивидуалистской организаций

### корпоративная

- ✓ Монополия и стандартизация в деятельности организации
- ✓ Принцип большинства или старшинства в принятии решений
- ✓ Человек для работы
- ✓ Доминирование иерархических властных структур
- ✓ Создание и поддержание дефицита возможностей и ресурсов с их централизованным распределением

### индивидуалистская

- ✓ Сочетание конкуренции и кооперации в деятельности членов или групп
- ✓ Принцип меньшинства или вето в принятии решений
- ✓ Работа для человека
- ✓ Принцип увязки интересов всех членов организации
- ✓ Поиск возможностей и дополнительных ресурсов



# Типология организаций Ларри Константина

**Л.Константин** изучал способы организационного устройства

При всем многообразии форм базовыми для всех оказываются **4 парадигмы**:

- **Закрытая организация**
- **Случайная организация**
- **Открытая организация**
- **Синхронная организация**



**Они характеризуются** своим набором свойств в области:

- ✓ Управления
- ✓ Принятия решений
- ✓ Лидерства
- ✓ Организации взаимодействия и коммуникации
- ✓ Психологических особенностей людей, способных комфортно и продуктивно работать в рамках соответствующих форм

## Модель «закрытой» организации

- Жесткая иерархическая структура с совершенно определенными отношениями власти и подчинения.
- Лидер авторитарного склада, тяготеет к созданию системы абсолютного подчинения.
- Четкая организационная структура – ясность позиций.
- Информация «поддерживается» руководителем (обладание ею – признак обладания властью).
- Консервативна, подходит для стабильных сред.



## Модель «случайной» организации

- Прямая противоположность первой – постоянная готовность к изменениям (чрезвычайно динамичное образование, способное быстро перестраиваться).
- НИИ, научно-исследовательские организации и т.д.
- Обеспечивает максимально автономное существование своим членам, дает возможность проявлять личное творчество в процессе самостоятельной работы.
- Сотрудники работают самостоятельно, горизонтальные коммуникации достаточно ограничены, т.к. общие интересы сведены к минимуму.
- Организационной структуры (закрепленной) может и не быть, принятие решений не носит какого-либо определенного характера.
- Эффективный руководитель здесь – человек, работающий в стиле **«laisse – faire»** (попустительский лидер).
- Подходит для сильных личностей, на ранних стадиях предпринимательской активности.



## Модель «открытой» организации

- Ее символом выступает **круг** (англ. классический парламент – работа «круглый стол»).
- Главное свойство – совместность и психологическое партнерство людей.
- Совместность выражается в выработке решений, которые обсуждаются всеми и принимаются на основе **консенсуса**.
- Все участники полноценно и равноправно обсуждают возможные варианты и принимают взвешенное решение благодаря одинаковому праву на получение всей необходимой информации, полностью открытой для всех.
- Задача руководителя – создание условий для свободного обмена мнениями, организация процесса обсуждения и получение устраивающего всех результата.
- Лидер выступает позиционно «фасилитатором» или «модератором» (задает лишь форму разговора и направляет его в нужное русло, оставаясь в содержательном плане лишь одним из участников процесса).
- Стиль лидерства предполагает наличие навыков работы с группой, коммуникативных способностей, умения **точно выдерживать** свою ролевую позицию.
- Сотрудники чувствуют свою причастность к происходящему в организации – готовы брать на себя ответственность.
- Корпоративная культура держится на идеи «наша компания», «мы» (формируется чувство).
- Такая организация достаточно демократична и способна к изменениям.
- Близка к модели «случайной», но не дотягивает до нее: «случайная» организация фактически находится в постоянном процессе трансформации, а «открытая» организация – при необходимости просто легко может быть изменена.
- Минус – колоссальные потери времени.



# Модель «синхронной» организации



- Религиозные секты, партии и другие идеологические организации.
- Символ типа «параллельные стрелки».
- Главный стержень, вокруг которого выстраивается организация – фигура лидера (человек харизматического склада, привлекает других своей силой и энергией, способен вдохновлять).
- Основной механизм управления – мотивация сотрудников и увязывание их персональных интересов с интересами дела.
- Близка к «закрытой» модели, но акцент – не на страхе наказания, а на позитивной мотивации совместного достижения желаемого результата.
- Самостоятельность и ответственность – основные свойства, требуемые «синхронной» моделью.
- Если руководитель смог нацелить людей и расставить их по местам, то жизнь такой организации становится подобной **течению реки**: все движутся в одном направлении, навстречу намеченному результату.
- Минус – достаточно **регидный характер** и не высокая способность к организационным изменениям (особо остро эти свойства проявляются, если цель оказывается достигнутой или в какой-то момент обнаруживается ее неадекватность).

Л.Константин не нашел «синхронной» модели в американском бизнесе, но имеются серьезные предпосылки для ее использования в российской действительности (следование за харизматическим лидером – остается привычкой и потребностью многих; соответствует отечественному менталитету).

Трудность внедрения организационной модели «синхронного» типа в российский бизнес – готовность взять на себя ответственность и получить требуемый результат в нашем менталитете зачастую уступает место тенденции избегания всякой ответственности и внешнему локусу контроля.

# Классификация организаций

- В теории и практике менеджмента используются различные критерии, на основании которых производится классификация организаций.
- Организации могут быть хозяйственными и общественными, коммерческими и некоммерческими, бюджетными и небюджетными, но чаще всего для классификации организаций используются критерии формы собственности и организационно-правовой формы.

## По формам собственности организации могут быть:

- частными
- государственными
- муниципальными
- организациями со смешанной формой собственности

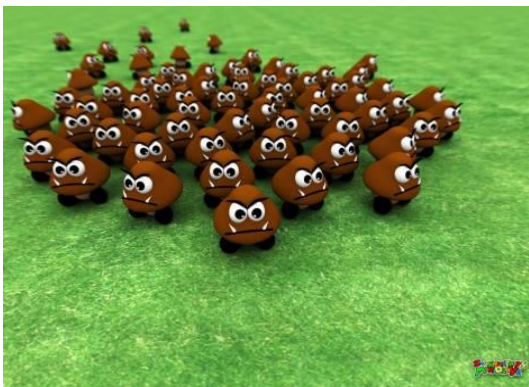


**По организационно-правовым формам** организации объединяются в группы в соответствии с гражданским законодательством страны. В соответствии с Гражданским кодексом РФ в России существуют коммерческие и некоммерческие организации.

**Коммерческие** организации, в качестве одной из целей, в уставе указывают извлечение прибыли, **некоммерческие** - создаются с другой целью (ст. 50 ГК РФ).

Допускается создание объединений коммерческих и (или) некоммерческих организаций в форме ассоциаций и союзов.

Гражданским кодексом Российской Федерации (часть 1, ст. 56-123) предусмотрены организационно-правовые формы, в которых может осуществляться деятельность коммерческих некоммерческих организаций.



## Некоммерческие организации:

- потребительские кооперативы
- общественные и религиозные объединения
- фонды
- учреждения

## Коммерческие организации:

### хозяйственные товарищества:

- полное товарищество
- товарищество на вере

### хозяйственные общества:

- общество с ограниченной ответственностью (ООО)
- общество с дополнительной ответственностью
- акционерное общество открытого типа (ОАО)
- акционерное общество закрытого типа (ЗАО)
- дочерние и зависимые общества

### производственные кооперативы

### государственные (муниципальные) унитарные предприятия





КОНЕЦ ТЕМЫ