

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:

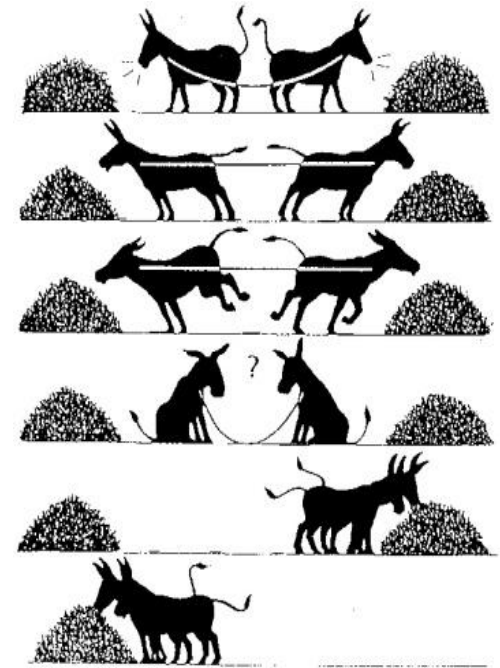
- **Честер Барнард:** Организация – это такой вид кооперации людей, который отличается от других социальных групп сознательностью, предсказуемостью и целенаправленностью
- **Джеймс Марч и Герберт Саймон:** Организация – это сообщество взаимодействующих человеческих существ, являющееся самым распространенным 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)



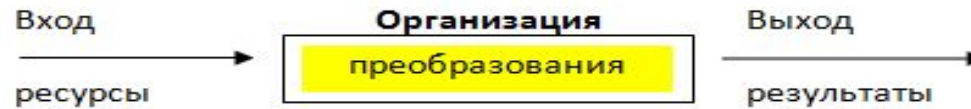
Соединив эти характеристики, получим следующее определение организации:

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**.

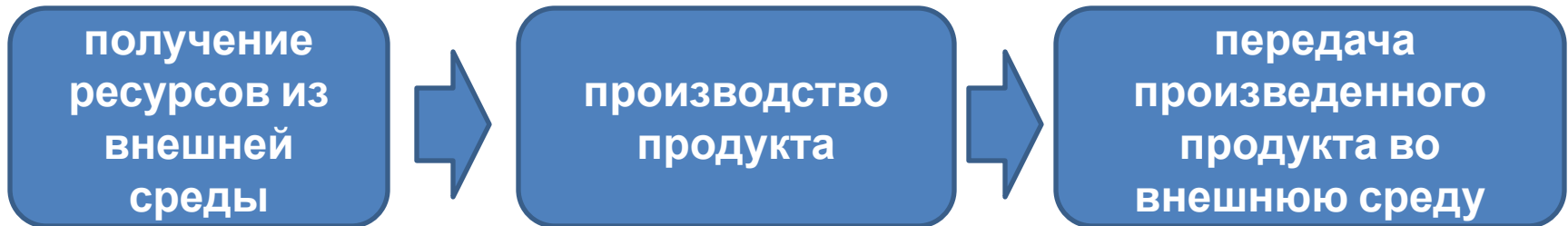
Социальная сущность организации проявляется в реализации её целей через достижение личностных целей. Без этого союза между целым и элементами существование организации как системы невозможно. **Люди будут объединяться и работать в организации только тогда, когда станут получать то, что нужно каждому 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	Закон синергии	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	Закон самосохранения	Каждая материальная система стремится сохранить себя и выжить, используя для этого весь свой потенциал
3	Закон гармонии (композиции)	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	Закон информированности (упорядоченности)	Чем большей информацией о своей внутренней и внешней среде располагает организация, тем она имеет большую вероятность устойчивого функционирования (самосохранения)
5	Закон единства анализа и синтеза	Каждая материальная система стремится настроиться на наиболее экономный режим функционирования в результате постоянного изменения своей структуры или функции
6	Закон наименьших	Гласит, что «Структурная устойчивость целого определяется наименьшей его частичной устойчивостью» – «Караван идет со скоростью самого медленного верблюда»; «Рвется там, где тонко».
7	Закон онтогенеза	Каждая система проходит все стадии жизненного цикла от зарождения до разрушения.
8	Закон пропорциональности	Характеризует необходимость определенного соотношения между частями целого, а также их соразмерность, соответствие или зависимость («Золотое сечение»)

ТИПЫ ОРГАНИЗАЦИЙ

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

ТИПЫ ОРГАНИЗАЦИЙ ПО ВЗАИМОДЕЙСТВИЮ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ

Традиционная организация

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

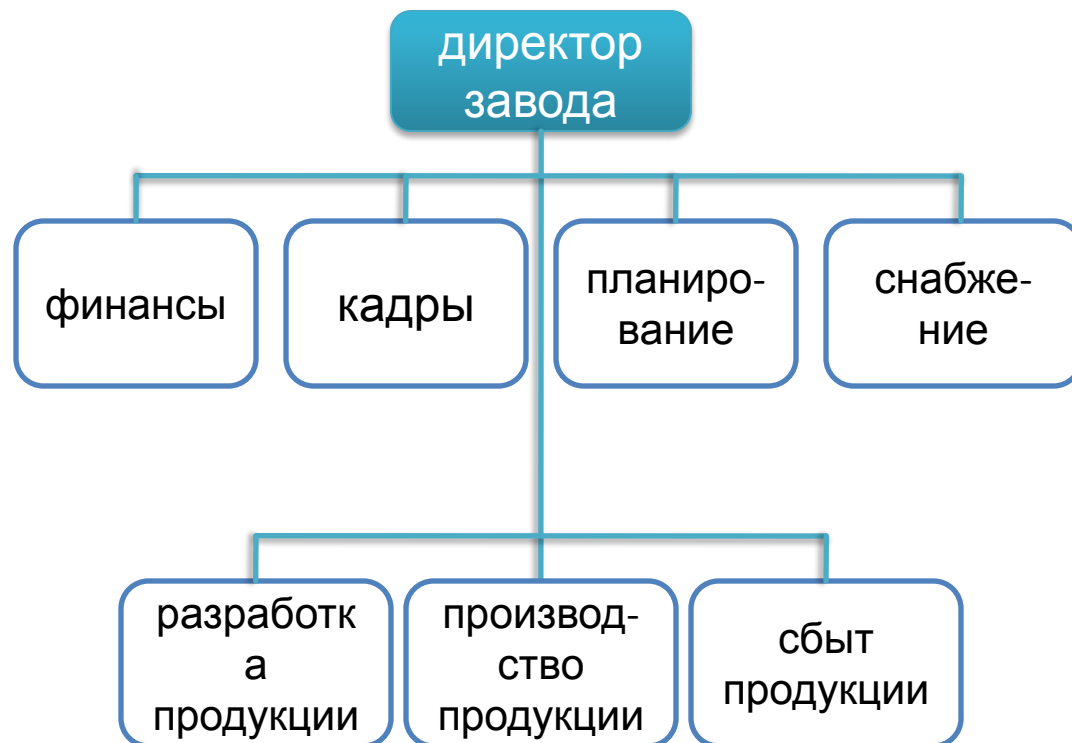


Схема линейно-функциональной организации

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

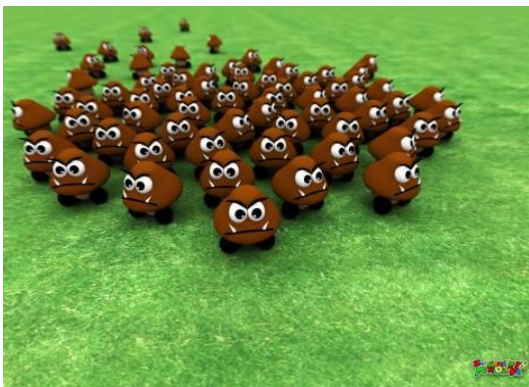


По организационно-правовым формам организации объединяются в группы в соответствии с гражданским законодательством страны. В соответствии с Гражданским кодексом РФ в России существуют коммерческие и некоммерческие организации.

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