

# ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

Ботош Надежда Николаевна  
Преподаватель кафедры  
менеджмента и маркетинга, к.  
э.н., доцент

## Основная литература

1. *Балдин, К.В.* Управленческие решения : теория и технология принятия [Текст]: учебник для вузов. / К. В. Балдин, С. Н. Воробьев. – М.: Проект, 2004. – 304 с.
2. *Баранников А. Ф.* Теория организации: учеб. для студ. вузов, обучающихся по спец. 061100 "Менеджмент организации" / А. Ф. Баранников. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. - 700 с.
3. *Виханский, О. С.* Менеджмент : учеб. / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – 5-е изд. Доп. М.: Изд-во Моск. ун-та, 2006. – 528 с. Гардорик. 2007. – 528 с.
4. *Латфуллин Г. Р.* Теория организации : учебник для вузов / Г. Р. Латфуллин, А. В. Райченко – СПб: Питер, 2005 – 395 с. - (Серия «Учебник для вузов»).
5. *Мескон, М. Х.* Основы менеджмента : пер. с англ. / М. Х. Мескон, М. Х. Ф. Альберт. – 3-е изд. - М.: Вильямс, 2008. – 672 с.
6. *Мильнер, Б. З.* Теория организации : учеб. / Б. З. Мильнер. - 2-е изд., перер. и доп. – М.: ИНФРА – М, 2008. – 864 с.
7. *Рогожин С. В.* Теория организации : учеб. для обуч. по спец. "Менеджмент организации" / С. В. Рогожин, Т. В. Рогожина. - Изд. 2-е, стер. - М.: Экзамен, 2006. - 315 с. - (Сер. «Учебник для вузов»).
8. *Смирнов, Э. А.* Теория организации : учеб. пособие. / Э. А. Смирнов. – М.: ИНФРА – М, 2005. – 248 с. (Сер. «Вопрос-ответ»)

# Основные задачи курса

Получение системных знаний  
об организации  
как процессе и как объекте  
хозяйственной деятельности

Получение основных  
сведений  
о методах организационного  
проектирования

Исследование  
важнейших  
системных  
свойств  
организации

Получения  
представления  
о закономерной  
универсальности  
и  
организаций

Получение  
знаний  
о современных  
прогрессивных  
формах  
организации

# ОСНОВНЫЕ ОПРЕДЕЛЕНИЯ

- **ОРГАНИЗАЦИЯ** представляет собой сознательно координированное социальное образование, функционирующее на специфической основе в определенных границах и реализующее достижение определенных целей.
- **ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ** – область научного знания об общих закономерностях образования, устройства, функционирования и развития организаций как сложных динамических систем, имеющих цель.
- **ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА** (модель) системы – упорядоченная совокупность элементов и категорий, характеризующих данную модель.

# ТЕМА 1. ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ И ЕЕ МЕСТО В СИСТЕМЕ НАУЧНЫХ ЗНАНИЙ

## 1.1 Теория организации и ее место в системе научных знаний. Эволюция взглядов на организацию.

Термин организация трактуется по-разному:

- 1) деятельность по упорядочению всех элементов определенного объекта во времени и пространстве;
- 2) рассматривается как объект, обладающий упорядоченной внутренней структурой.

При таком понимании организации ее рассматривают как объект, состоящий из комплекса взаимосвязи элементов и многообразия связей – физ., технологических, экономических, правовых, человеческих отношений.

Организация обладает целенаправленностью функционирования и развития и является самоорганизуемой системой. Именно такое понимание организации лежит в основе ТО как науки.

# СИСТЕМА НАУК ОБ ОРГАНИЗАЦИИ

ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ



Сущность, типы.  
Цели, миссия, среда.  
Механизм  
функционирования.  
Адаптация,  
проектирование.  
Динамика  
организации.

Теория управления

Психология

Социология

Социальная  
психология

Антропология

Экономические науки

Юридические науки

# ОБЪЕКТ, ПРЕДМЕТ И МЕТОД ТЕОРИИ ОРГАНИЗАЦИЙ

- **Объект** изучения теории организации - любая исследуемая структура, которая может быть представлена моделью взаимоотношений между частями целого или целого с окружающей его внешней средой.
- **Предмет** теории организации - организационные отношения, т.е. связи и взаимодействия между различного рода целостными образованиями и их структурными составляющими, а так же процессы и действия организующей и дезорганизующей направленности.
- **Метод** теории организации – упорядоченная деятельность по достижению определенных целей.
- **Задача** теории организации – исследование, анализ, систематизация и осмысливание организационного опыта, состоящего из множества факторов.

# ОСНОВНЫЕ КОНЦЕПЦИИ ОРГАНИЗАЦИИ

Классическая теория

Неоклассическая теория

Организационного  
потенциала

Эволюционная теория

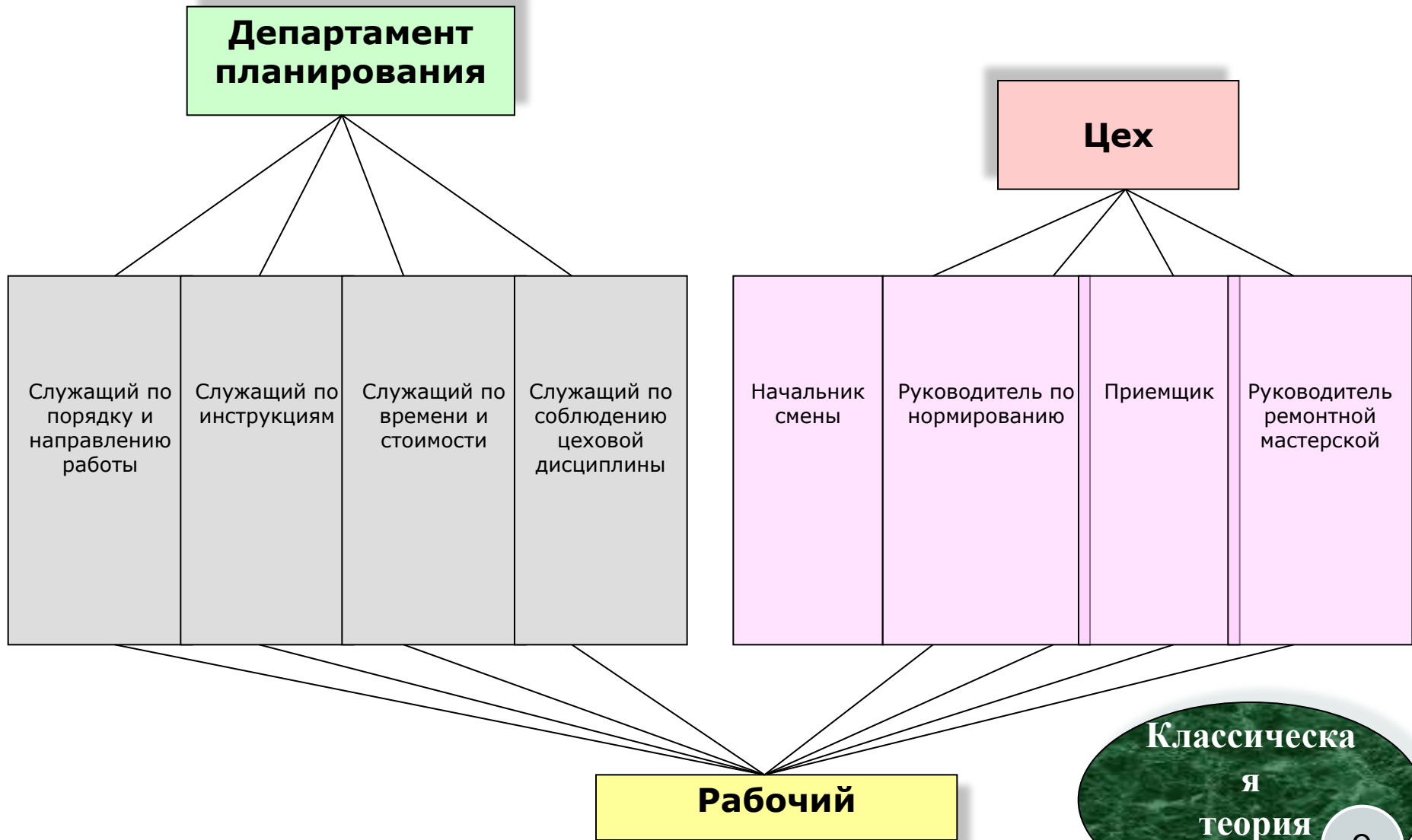
Институциональная теория

Предпринимательская теория

Теория выживания



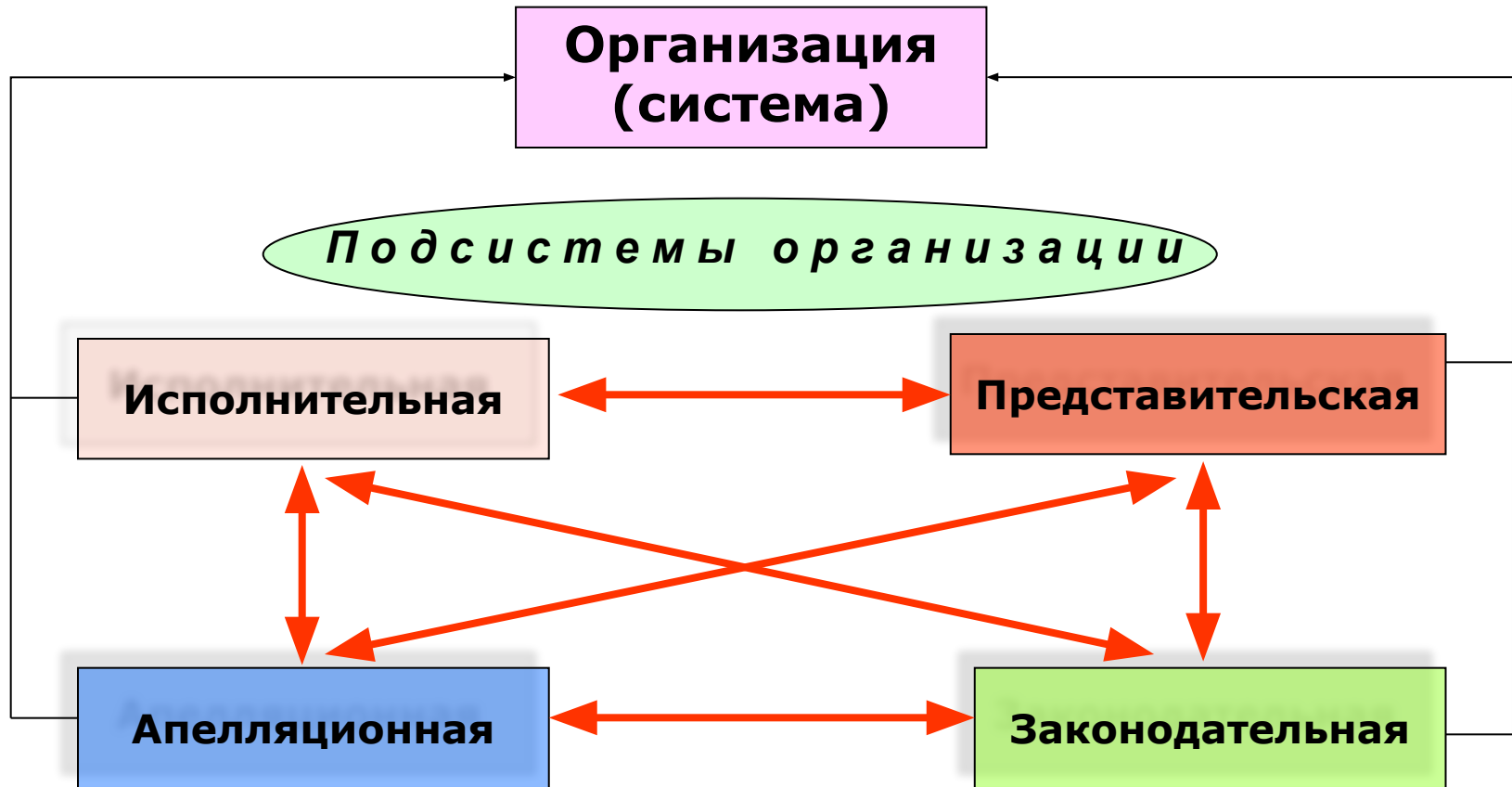
# ФУНКЦИОНАЛЬНОЕ РУКОВОДСТВО ГРУППОЙ ПО Ф.У.ТЕЙЛОРУ



# ГРУППИРОВКА ПРИНЦИПОВ А. ФАЙОЛЯ

<i>Структурные принципы</i>	<i>Принципы процесса</i>	<i>Принципы конечного результата</i>
Разделение труда	Справедливость	Порядок
Единство цели и руководства	Дисциплина	Стабильность
Соотношение централизации и децентрализации	Вознаграждение персонала	Инициатива
Власть и ответственность	Единство команд	
Цель	Подчинение главному интересу	

# УНИВЕРСАЛЬНАЯ ТЕОРИЯ ФОРМИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ (ТЕОРИЯ ГЛАСИЕР)



**СИСТЕМА** – набор взаимосвязанных и взаимозависимых частей, составленных в таком порядке, который позволяет воспроизвести целое

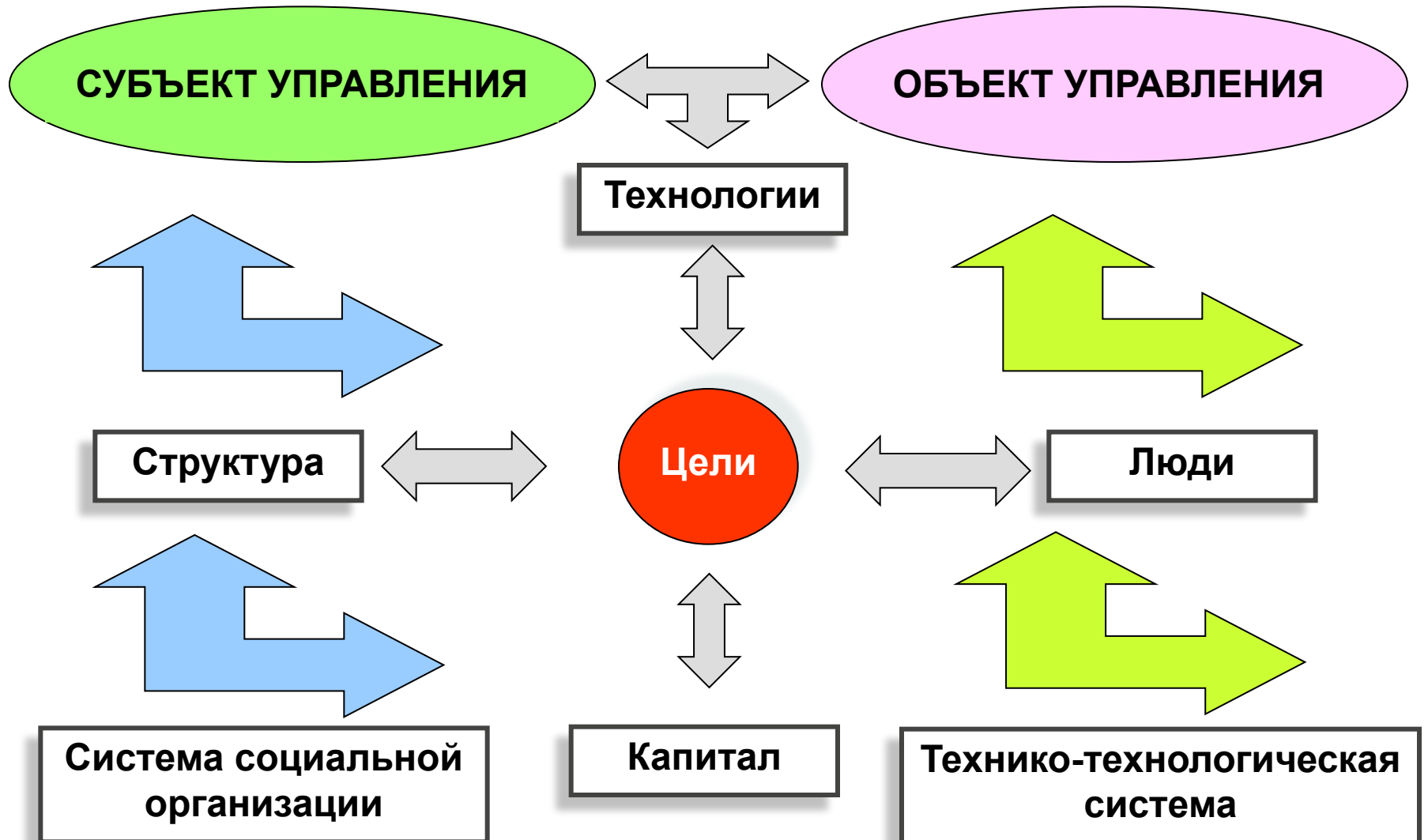
# ОБЩИЕ СВОЙСТВА ОРГАНИЗАЦИИ КАК СИСТЕМЫ



# ВНЕШНЯЯ СРЕДА ОРГАНИЗАЦИИ



# ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА ОРГАНИЗАЦИИ



## **Внутренняя и внешняя среда организации**

Все организации отличаются друг от друга по различным аспектам. Вместе с тем они имеют общие для всех организаций характеристики. Одной из самых значительных характеристик организации является зависимость от внешней и внутренней среды. Ни одна организация не может функционировать изолированно, вне зависимости от внешних ориентиров. Они во многом зависимы от внешней среды. Это условия и факторы, возникающие в окружающей среде независимо от деятельности организации, так или иначе воздействующие на нее.

Различают факторы внешней и внутренней среды.

**ВНЕШНЯЯ СРЕДА ОРГАНИЗАЦИИ** - это условия и факторы, возникающие независимо от ее (организации) деятельности и оказывающие существенное воздействие на нее. Кроме того, они способствуют функционированию, выживанию и эффективности ее работы. Внешние факторы подразделяют на факторы прямого и косвенного воздействия.

**К факторам прямого воздействия** относят поставщиков ресурсов, потребителей, конкурентов, трудовые ресурсы, государство, профсоюзы, акционеров (если предприятие является акционерным обществом), которые оказывают непосредственное влияние на деятельность организации;

**К факторам косвенного воздействия** относят факторы, которые не оказывают непосредственного влияния на деятельность организации, но их следует учитывать для выработки правильной стратегии. Можно выделить следующие факторы косвенного воздействия:

- 1) **политические факторы** - основные направления государственной политики и методы ее реализации; возможные изменения в законодательной и нормативно-технической базе; международные соглашения, заключаемые правительством в области тарифов и торговли и т.д.;
- 2) **экономические факторы** - темпы инфляции; уровень занятости трудовых ресурсов; международный платежный баланс; процентные и налоговые ставки; величина и динамика ВВП; производительность труда и т.д.;
- 3) **социальные факторы внешней среды** - отношение населения к работе и качеству жизни; обычаи и традиции, существующие в обществе; менталитет общества; уровень образования и т.п.;
- 4) **технологические факторы** - возможности, связанные с развитием науки и техники, которые позволяют оперативно перестроиться на производство и реализацию технологически перспективного продукта, спрогнозировать момент отказа от используемой технологии.



**ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА ОРГАНИЗАЦИИ** - это среда, которая определяет технические и организационные условия работы организации и является результатом управленческих решений. Организация анализирует внутреннюю среду с целью выявления слабых и сильных сторон ее деятельности. Это необходимо потому, что организация не может воспользоваться внешними возможностями без наличия определенного внутреннего потенциала. При этом ей необходимо знать свои слабые места, которые могут усугубить внешнюю угрозу и опасность. Внутренняя среда организаций включает в себя следующие основные элементы:

**Производство**: объем, структура, темпы производства; номенклатура продукции; обеспеченность сырьем и материалами, уровень запасов, скорость их использования; наличный парк оборудования и степень его использования, резервные мощности; экология производства; контроль качества; патенты, торговые марки и т.д.

**Персонал**: структура, квалификация, количественный состав работников, производительность труда, текучесть кадров, стоимость рабочей силы, интересы и потребности работников.

**Организация управления**: организационная структура, методы управления, уровень менеджмента, квалификация, способности и интересы высшего руководства, престиж и имидж предприятия.

**ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА ОРГАНИЗАЦИИ** - это среда, которая определяет технические и организационные условия работы организации и является результатом управленческих решений. Организация анализирует внутреннюю среду с целью выявления слабых и сильных сторон ее деятельности. Это необходимо потому, что организация не может воспользоваться внешними возможностями без наличия определенного внутреннего потенциала. При этом ей необходимо знать свои слабые места, которые могут усугубить внешнюю угрозу и опасность. Внутренняя среда организаций включает в себя следующие основные элементы:

**Производство**: объем, структура, темпы производства; номенклатура продукции; обеспеченность сырьем и материалами, уровень запасов, скорость их использования; наличный парк оборудования и степень его использования, резервные мощности; экология производства; контроль качества; патенты, торговые марки и т.д.

**Персонал**: структура, квалификация, количественный состав работников, производительность труда, текучесть кадров, стоимость рабочей силы, интересы и потребности работников.

**Организация управления**: организационная структура, методы управления, уровень менеджмента, квалификация, способности и интересы высшего руководства, престиж и имидж предприятия.

# ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ ОРГАНИЗАЦИИ



**Создание**

**Рост**

**Зрелость**

**Упадок**

**Этап предпринимательства:**

Нечеткие цели  
Высокие творческие возможности

**Этап коллективности:**

Неформальное общение и структура  
Высокие обязательства

**Этап формализации и управления:**

формализация правил  
Стабильная структура  
Упор на эффективность

**Этап выработки структуры:**

Усложнение структуры  
Децентрализация  
Диверсифицированные рынки

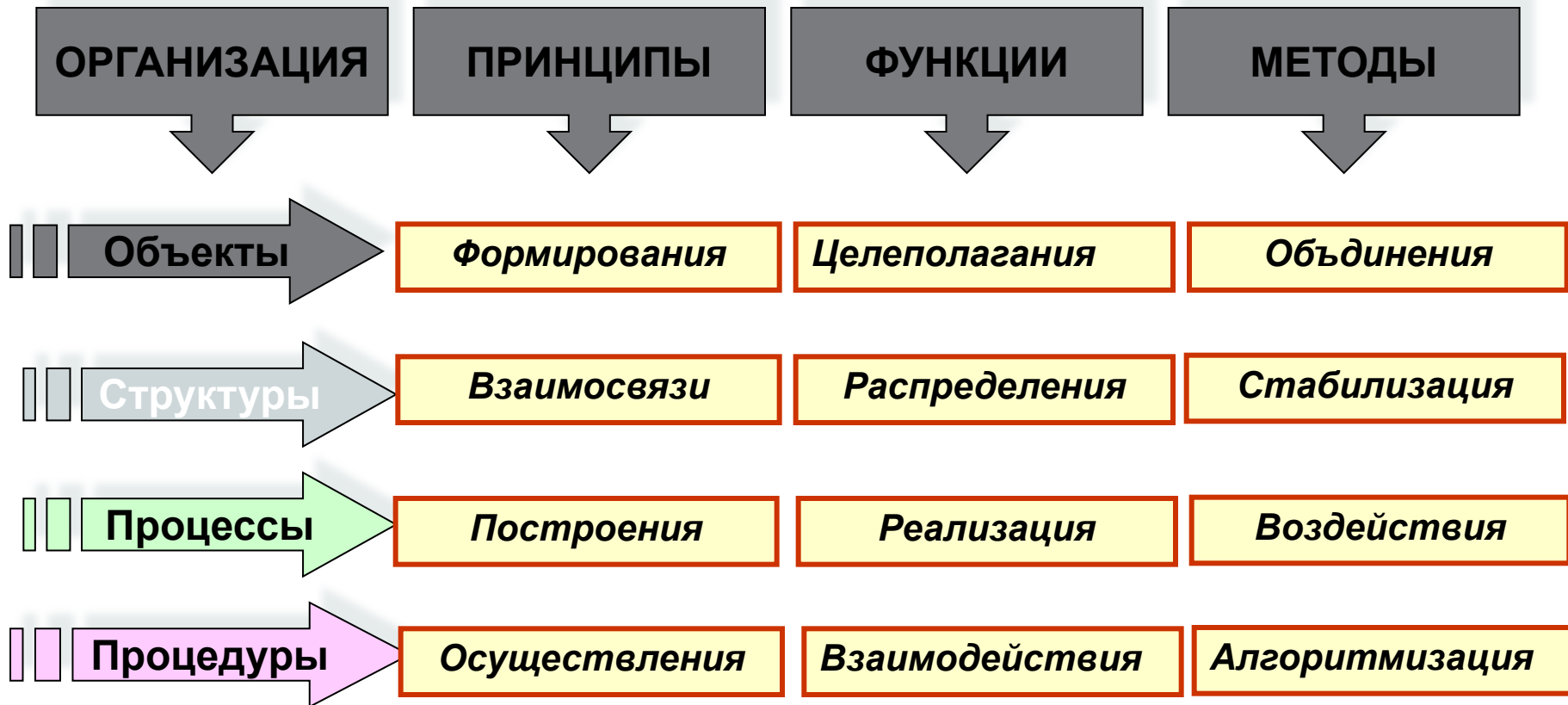
**Этап упадка:**

Высокая текучесть кадров  
Возрастающие конфликты

**Управление**

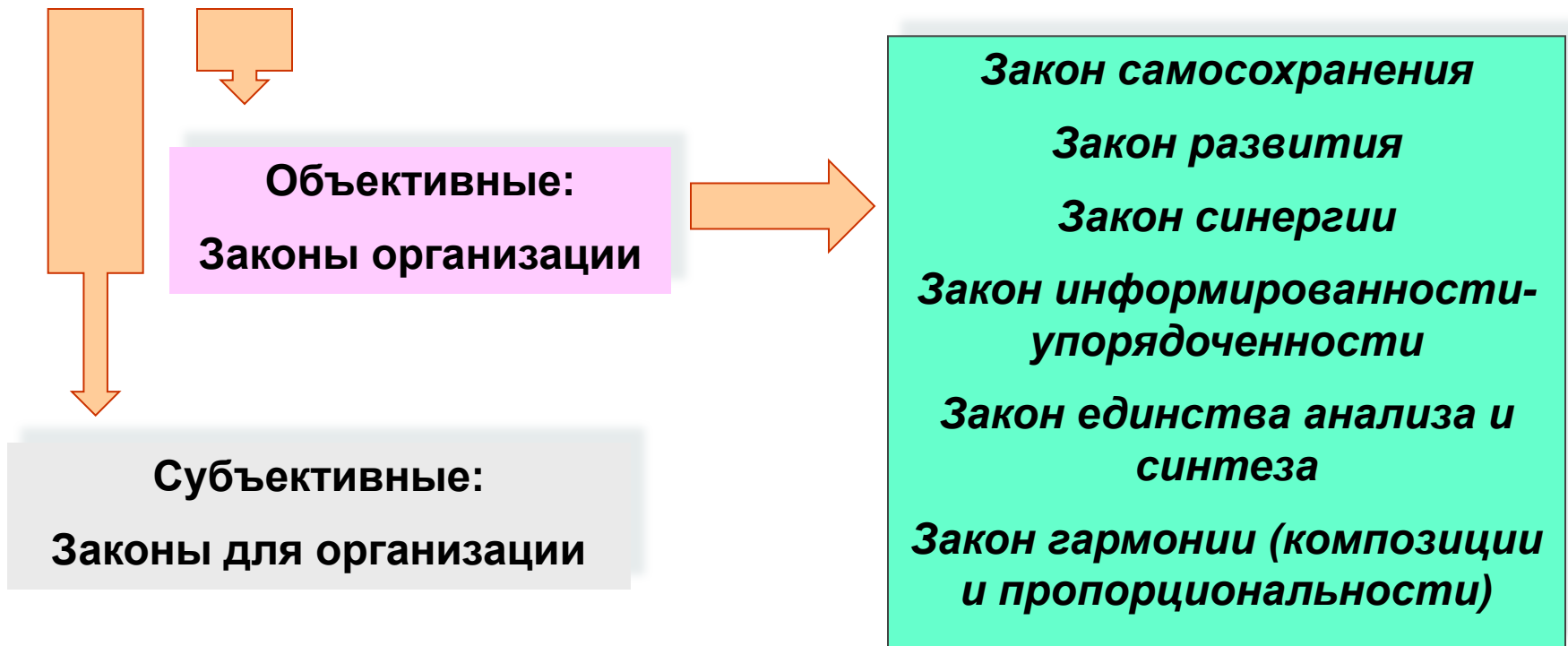
# УПРАВЛЕНИЕ КАК СУЩНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ

Способность системы сохранять свою  
качественную определенность, поддерживать  
динамическое равновесие со средой,  
совершенствоваться

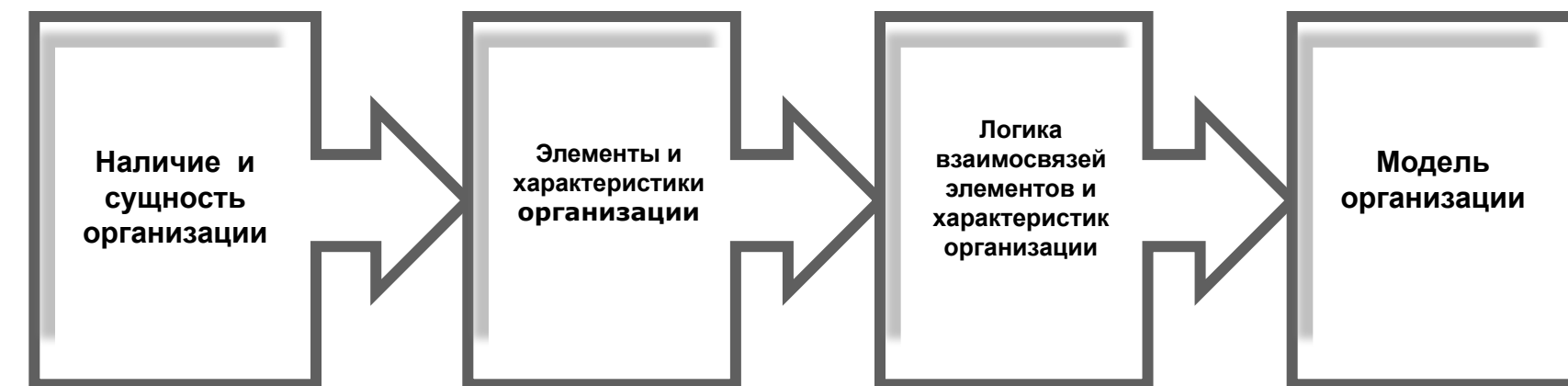


# ОБЪЕКТИВНЫЕ ЗАКОНЫ ОРГАНИЗАЦИИ

*Организационные системы развиваются на основе зависимостей, закономерностей и законов. Эти категории познаваемы и должны целенаправленно использоваться в процессе деятельности*



# АЛГОРИТМ НАУЧНОГО ПОСТРОЕНИЯ МОДЕЛИ ОРГАНИЗАЦИИ



Методы и формы управления организацией

# Основные организационно-правовые формы организаций

## КОММЕРЧЕСКИЕ

Хозяйственные товарищества и общества

Производственные кооперативы

Потребительские кооперативы

Учреждения

## НЕКОММЕРЧЕСКИЕ

Общественные и религиозные организации

Благотворительные фонды

# КЛАССИФИКАЦИЯ ОРГАНИЗАЦИОННО-ПРАВОВЫХ ФОРМ ОРГАНИЗАЦИЙ





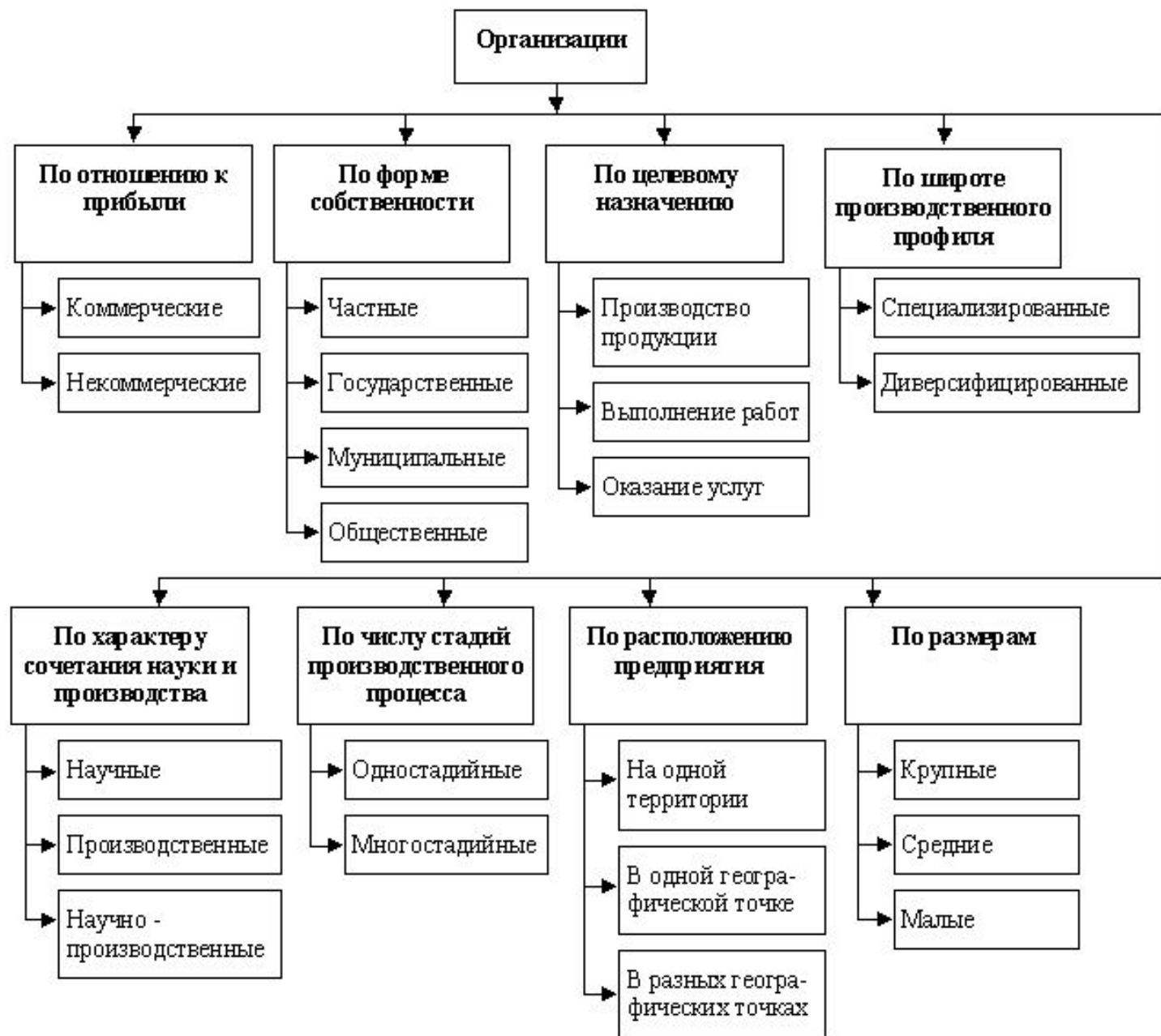


Рис. Классификация организаций по ряду признаков

**Общие характеристики организаций.** Все сложные организации являются не только группами людей, целенаправленными в своей деятельности и имеющими определенный набор взаимосвязанных целей, они также имеют общие для всех сложных организаций характеристики: *ресурсы, зависимость от внешней среды, горизонтальное и вертикальное разделение труда, подразделения.* Эти общие характеристики позволяют понять, почему, чтобы достичь успеха, организацией нужно управлять.

**Ресурсы.** В общих чертах цели всякой организации включают преобразование ограниченных ресурсов для достижения результатов. Основные ресурсы, используемые организацией - это люди (человеческие ресурсы), деньги, материалы, технология и информация.

**Зависимость от внешней среды.** Одной из самых значимых характеристик организации является ее взаимосвязь с внешней средой. Организации полностью зависимы от внешней среды - как в отношении своих ресурсов, так и в отношении потребителей, пользователей их результатами.

Термин "*внешняя среда*" включает потребителей, поставщиков, правительственные акты, законодательство, конкурирующие организации, технику и технологию, международное окружение и другие составляющие.

**Горизонтальное разделение труда.** Самой очевидной характеристикой организации является разделение труда. Разделение всей работы на составляющие компоненты обычно называют *горизонтальным разделением труда.*

Классическим примером горизонтального разделения труда на производственном предприятии, например, является производство, маркетинг, и финансы. Они представляют собой основные виды деятельности, которые должны быть успешно выполнены, чтобы фирма добилась поставленных целей.

*Подразделения.* Сложные организации осуществляют четкое горизонтальное разделение за счет образования подразделений, выполняющих специфические, конкретные задания и добивающихся конкретных специфических целей. Такие подразделения часто называются отделами или службами.

Как и целая организация, подразделения представляют собой группы людей, деятельность которых сознательно направляется и координируется для достижения общей цели. Таким образом, по сути своей большие и сложные организации состоят из нескольких специально созданных для конкретных целей взаимосвязанных подразделений и многочисленных неформальных групп, возникающих спонтанно.

***Вертикальное разделение труда.*** Поскольку работа в организации разделяется на соответствующие части, кто-то должен координировать работу группы для того, чтобы она была успешной. Таким образом, в организации существует две органичные формы разделения труда. Первая - это разделение труда на компоненты, составляющие части общей деятельности, т.е. горизонтальное разделение труда. Второе, называемое вертикальным, отделяет работу по координированию действий от самих действий.

**Миссия организации.** Одной из главных задач менеджмента является установление целей, ради достижения которых формируется организация как целостная система. Целевая функция начинается с установления общей цели организации, выражающей причину ее существования. Обычно она обозначается понятием "*миссия*". В ней детализируется статус предприятия, определяются принципы его работы, дается определение самых важных характеристик организации. Формой выражения миссии, как правило, является устав или другой аналогичный документ, в котором руководство данной организации определяет цели деятельности фирмы и доводит эти идеи до всех работающих.

Миссия детализирует статус фирмы и обеспечивает направление и ориентиры для определения целей и стратегий на различных организационных уровнях. Формулировка миссии организации должна содержать следующее:

Задача фирмы с точки зрения ее основных услуг или изделий, её основных рынков и основных технологий. Проще говоря, какой предпринимательской деятельностью занимается фирма?

Внешняя среда по отношению к фирме, которая определяет рабочие принципы фирмы.

Культура организации. Какого типа рабочий климат существует внутри фирмы? Какого типа людей привлекает этот климат?

Хотя миссия, несомненно, имеет чрезвычайное значение для организации, нельзя недооценивать отпечаток, накладываемый на фирму ценностями и целями высшего руководства. Высшее руководство сохраняет и соблюдает определенные ценности, которые проявляются в выборе типа управления, а также в целях организации.

Миссия образует фундамент для установления целей организации в целом, ее подразделений и функциональных подсистем (маркетинг, производство, персонал, финансы, менеджмент), каждая из которых ставит и реализует свои цели, логически вытекающие из общей цели предприятия. Цели - это конкретизация миссии организации в форме, доступной для управления процессом их реализации.

Общекорпоративные цели формулируются и устанавливаются на основе общей миссии организации и определенных ценностей и целей, на которые ориентируется высшее руководство. Чтобы внести истинный вклад в успех организации, цели должны обладать рядом характеристик.

# ЛИНЕЙНО-ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ

*Использует группирование по основанию рода деятельности; объединяет виды деятельности по роду их функций с самого низа организации и до самого верха.*

Содержание управления

Управление процессом принятия решений

Функциональное управление

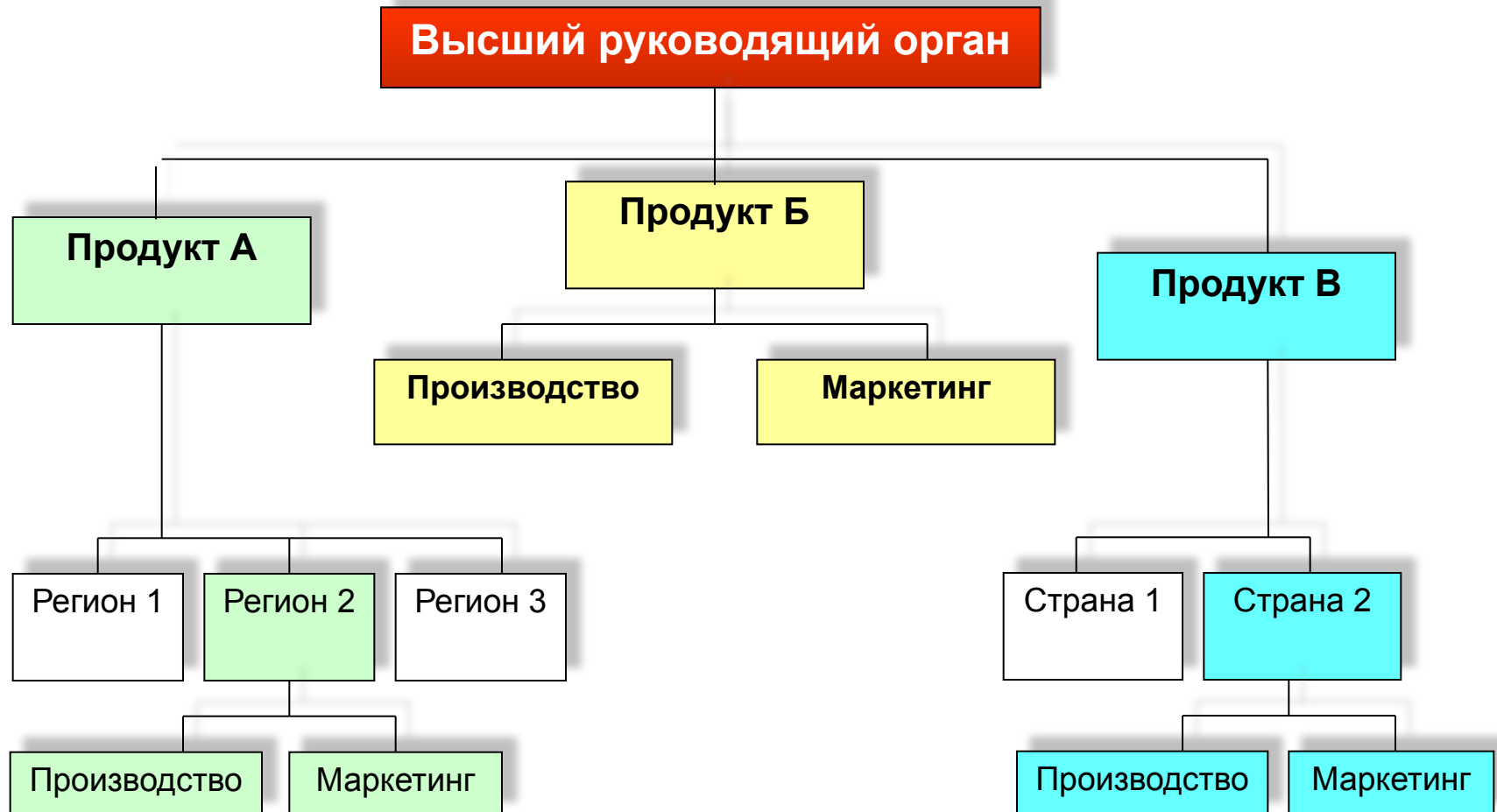
Дивизиональное управление

Управление персоналом

Управление процессом



# СМЕШАННАЯ ДИВИЗИОНАЛЬНАЯ СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ



Использует группирование по основанию конечных результатов производства; подразделения при такой организации строятся вокруг производства определенного продукта, услуг, групп продуктов, а также основных проектов / программ или же отделов, видов бизнеса или – получения прибылей.

# СРАВНИТЕЛЬНАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР УПРАВЛЕНИЯ

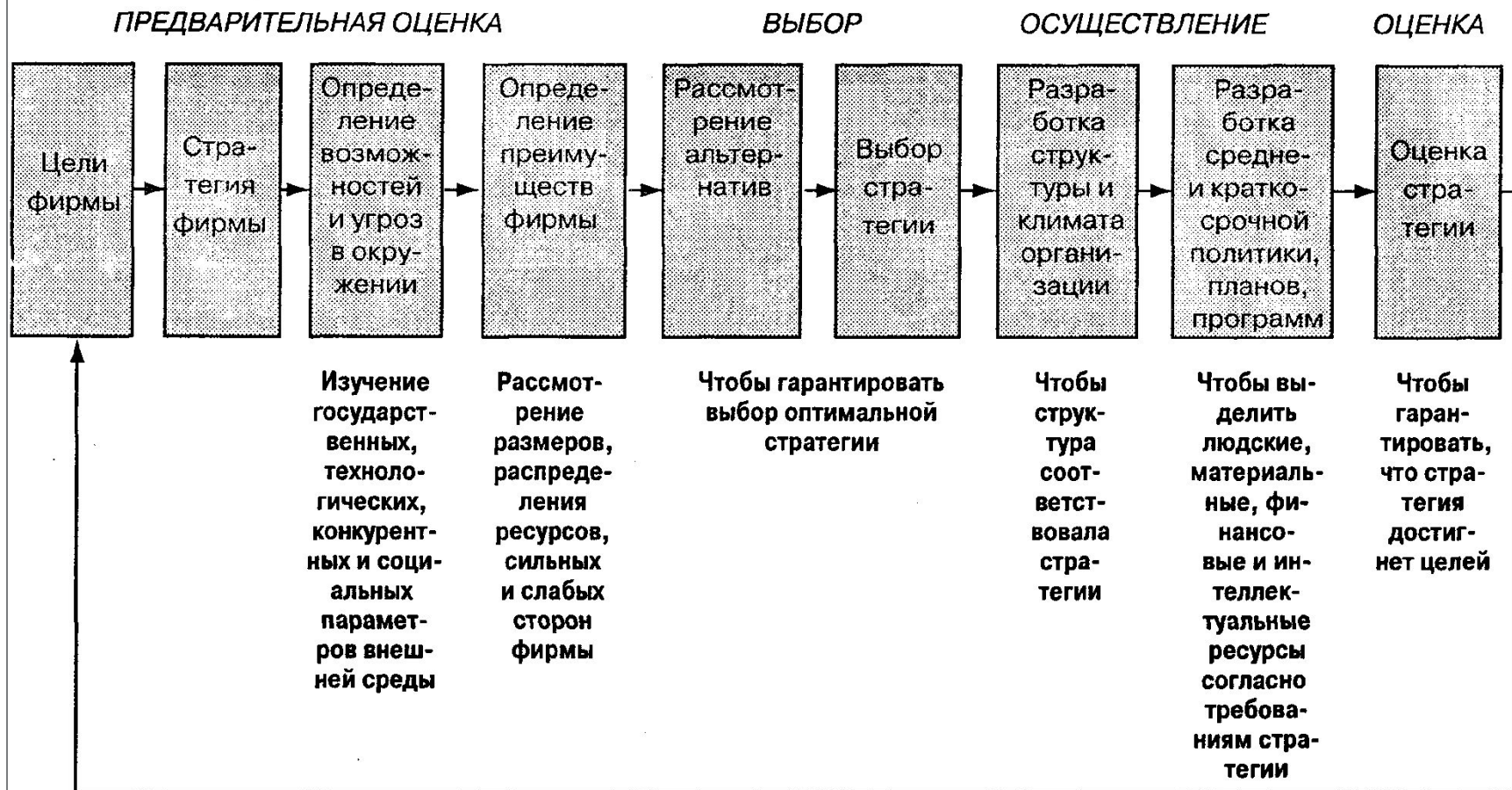
<b>Линейно-функциональные</b>	<b>Дивизиональные</b>
Обеспечивают выполнение задач, контролируемых с помощью планов и бюджетов	Децентрализованные операции подразделений с централизованной оценкой результатов и инвестиций
Наиболее эффективны в стабильной среде	Наиболее эффективны в изменяющейся среде
Содействуют эффективному производству стандартизированных товаров и услуг	Пригодны для условий взаимосвязанной диверсификации по продуктам или регионам
Обеспечивают экономию на управленческих расходах	Ориентированы на оперативное принятие решений
Предусматривают специализацию функций и компетентность	Создают организационные условия для междисциплинарного подхода
Ориентированы на ценовую конкуренцию	Успешно функционируют при неценовой конкуренции
Рассчитаны на использование действующих технологий и сложившегося рынка	Ориентированы на освоение новых рынков и новых технологий
Производственная специализация, превышающая возможности централизованного планирования	Вмешательство высшего звена организации для усиления координации подразделений и повышения эффективности их деятельности
Быстрое решение проблем, находящихся в компетенции одной функциональной службы	Быстрое решение сложных межфункциональных проблем
Вертикальная интеграция, превышающая возможности полной загрузки подразделений	Диверсификация внутри корпорации или приобретение внешних организационных звеньев



# МОДЕЛЬ ОРГАНИЗАЦИИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ

## ЭЛЕМЕНТЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ

## ПРОЦЕСС СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ



# ХАРАКТЕРИСТИКИ БЮРОКРАТИЧЕСКОЙ СИСТЕМЫ ОРГАНИЗАЦИИ

Власть руководства



# ВЫЯВЛЕНИЕ ПРОБЛЕМ ОРГАНИЗАЦИИ



# ПРОЦЕСС ФОРМИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ

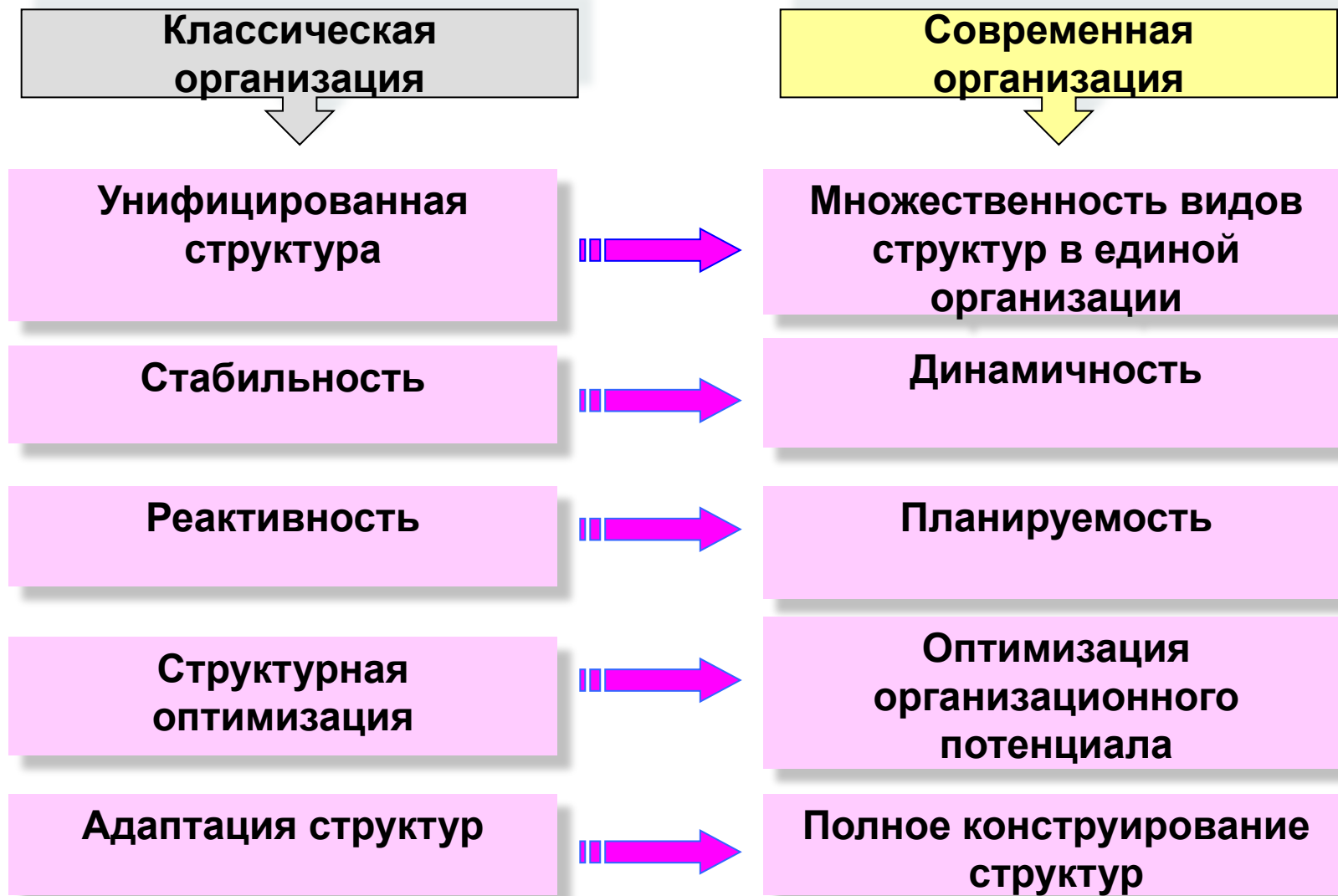
Формирование общей  
структурной схемы  
организации

Разработка состава  
основных  
подразделений и  
связей между ними

Регламентация  
организационной  
структуры

Разработка карты  
(матрицы) распределения  
прав и ответственности  
между органами линейно-  
функциональной и  
программно-целевой  
структур

# НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ



# ИССЛЕДОВАНИЕ ВЛИЯНИЯ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ НА ПРОЕКТИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ

1-й этап

Выявление и описание элементов внешней среды (вход, выход, технологии, знания)

2-й этап

Выявление основных взаимосвязей между элементами внешней среды, включая элементы прямого воздействия

3-й этап

Определение степени разнообразия элементов внешней среды (изменения, определенность, обратная связь)

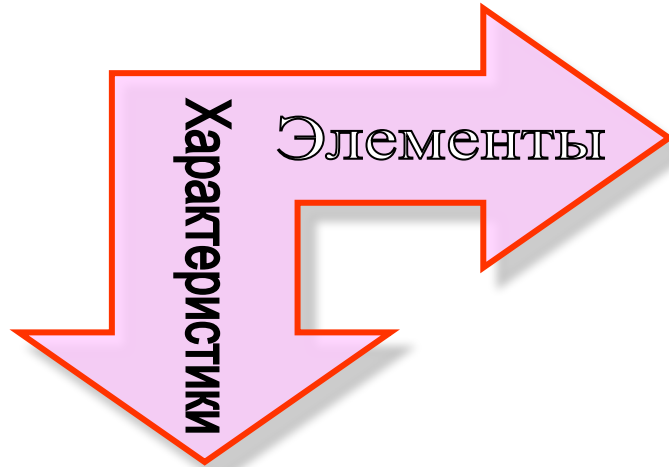
4-й этап

Проектирование каждого элемента организационной структуры с учетом внешней среды, в которой данный элемент будет функционировать

5-й этап

Формирование механизма управления с учетом специфики элементов организационной структуры и ее внешней среды

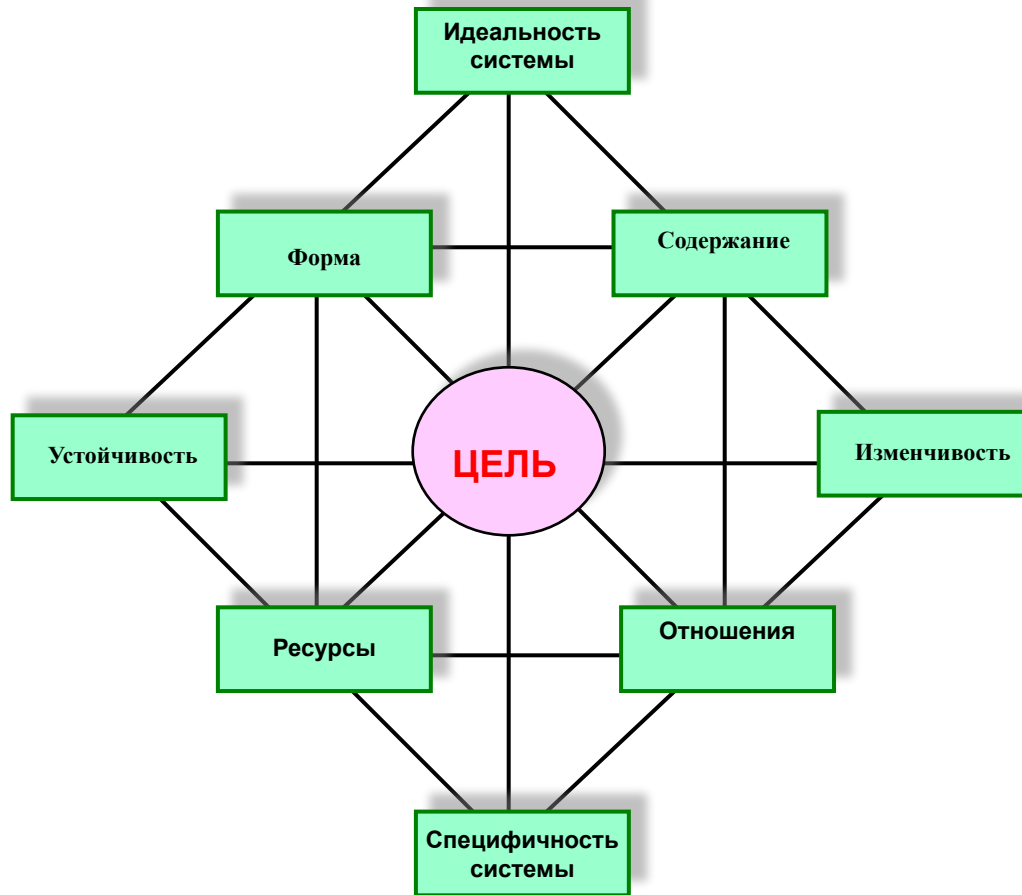
# ОСНОВНЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ И ХАРАКТЕРИСТИКИ ОРГАНИЗАЦИИ



• Цель ( <i>целеполагание</i> )
• Идеальность системы
• Устойчивость
• Изменчивость
• Форма
• Содержание
• Ресурсы
• Отношения
• Специфичность системы

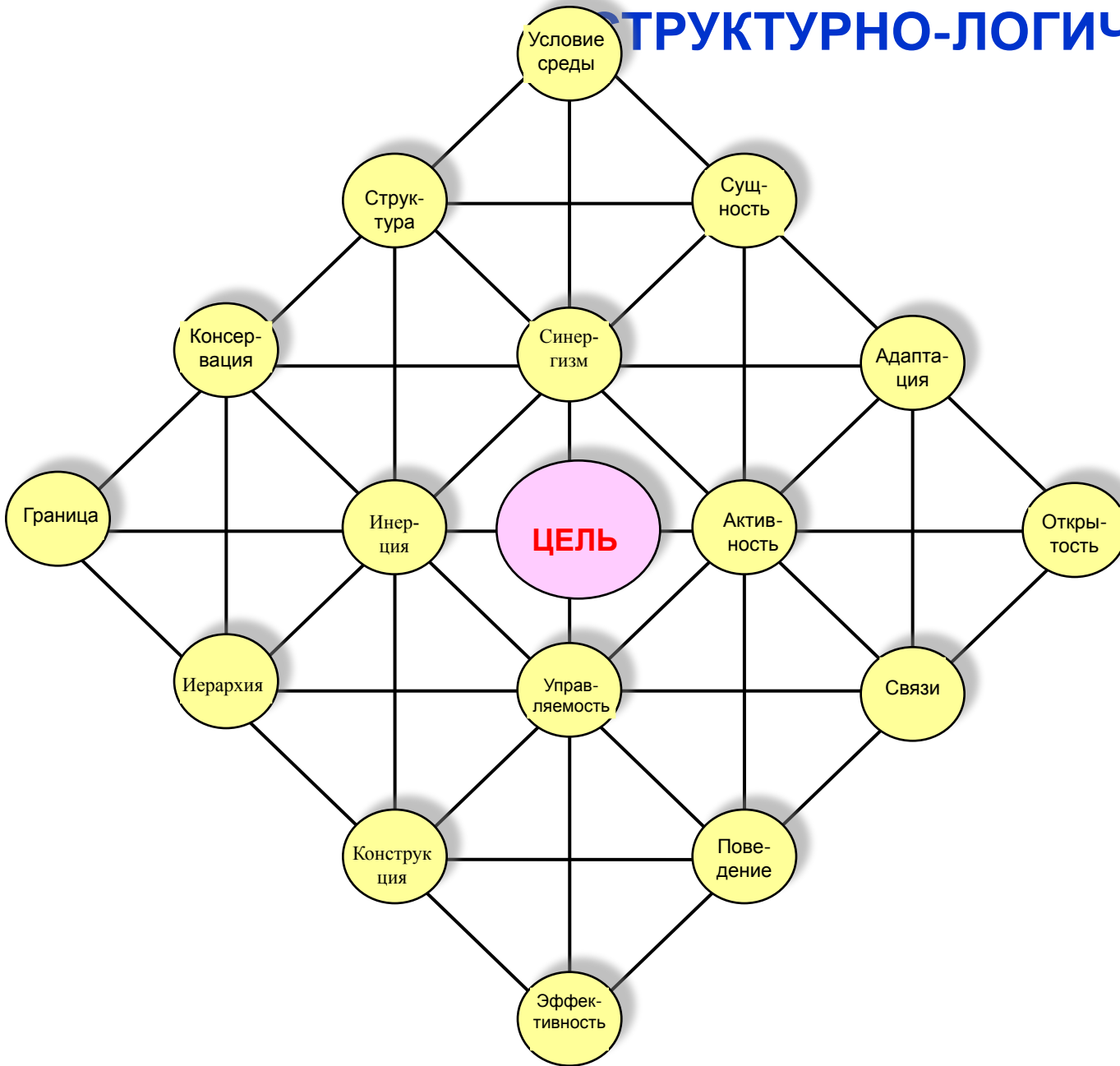
• Условие среды
• Структура
• Сущность
• Синергизм ( <i>самоорганизация</i> )
• Адаптация
• Консерватизм
• Граница
• Инерция
• Активность
• Открытость
• Конструкция
• Управляемость
• Иерархия
• Связи
• Поведение
• Эффективность

# ДИАЛЕКТИКА ВЗАИМОСВЯЗЕЙ ХАРАКТЕРИСТИК СТРУКТУРНО- ЛОГИЧЕСКОЙ МОДЕЛИ ОРГАНИЗАЦИИ

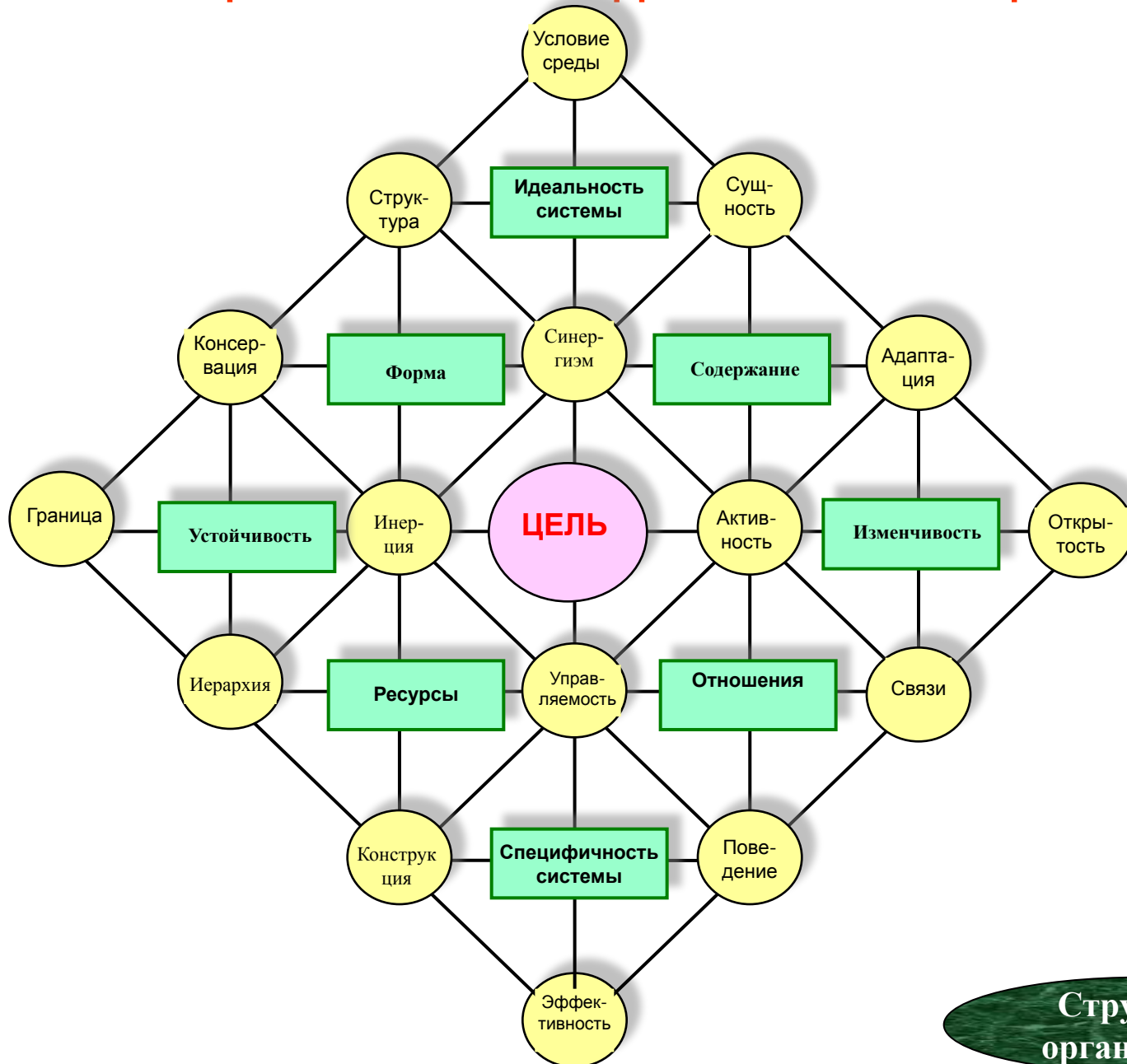




# ДИАЛЕКТИКА ВЗАИМОСВЯЗЕЙ ЭЛЕМЕНТОВ СТРУКТУРНО-ЛОГИЧЕСКОЙ МОДЕЛИ ОРГАНИЗАЦИИ



# КОНЦЕПТУАЛЬНАЯ МОДЕЛЬ ОРГАНИЗАЦИИ

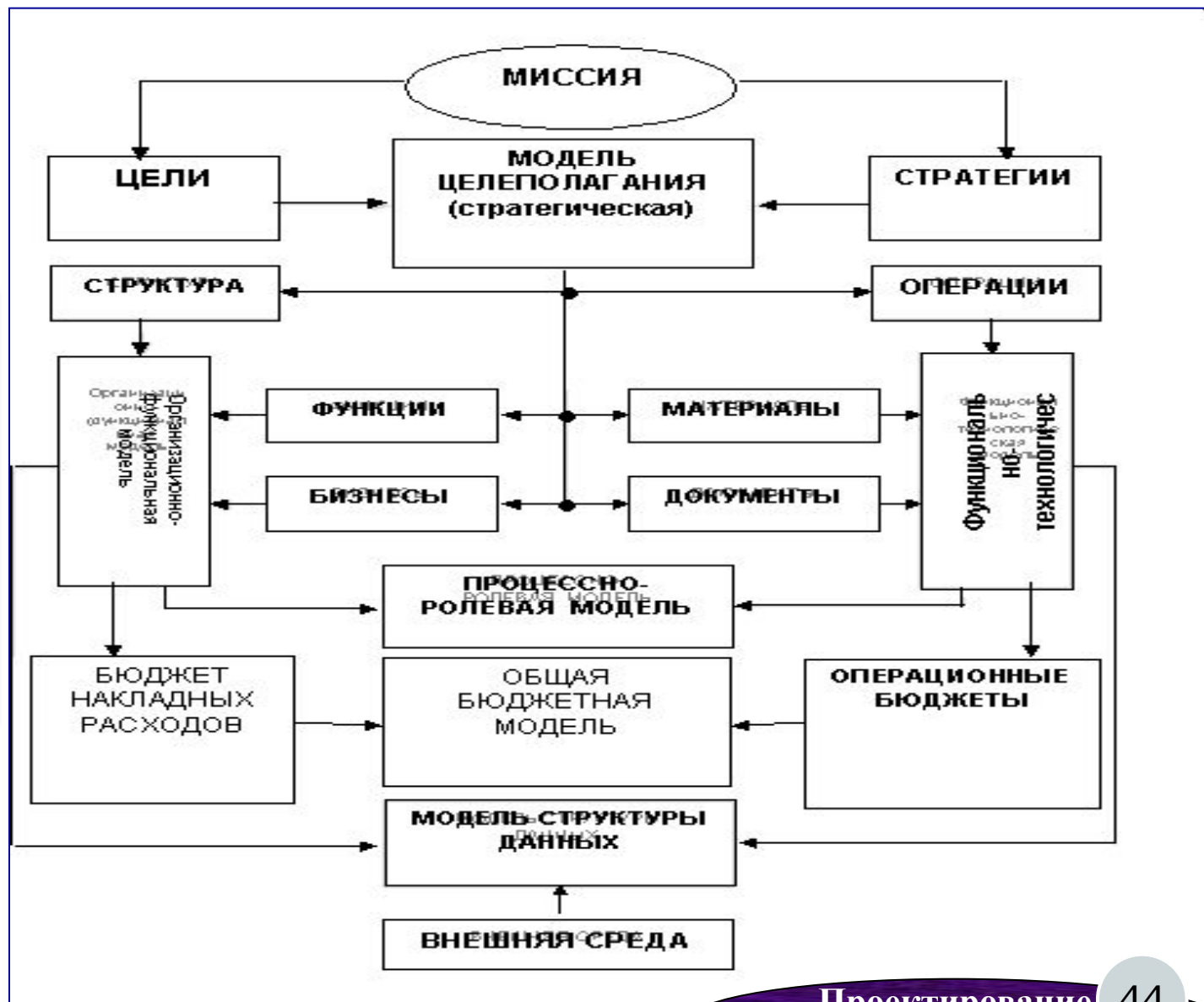


# ПРОЕКТИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ

*ПЕРЕХОД ОТ ЦЕЛЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ К ЕЕ СТРУКТУРЕ*



# ПОЛНАЯ БИЗНЕС-МОДЕЛЬ



REENGINEERING

(реинжиниринг)-

ПОИСК НОВЫХ

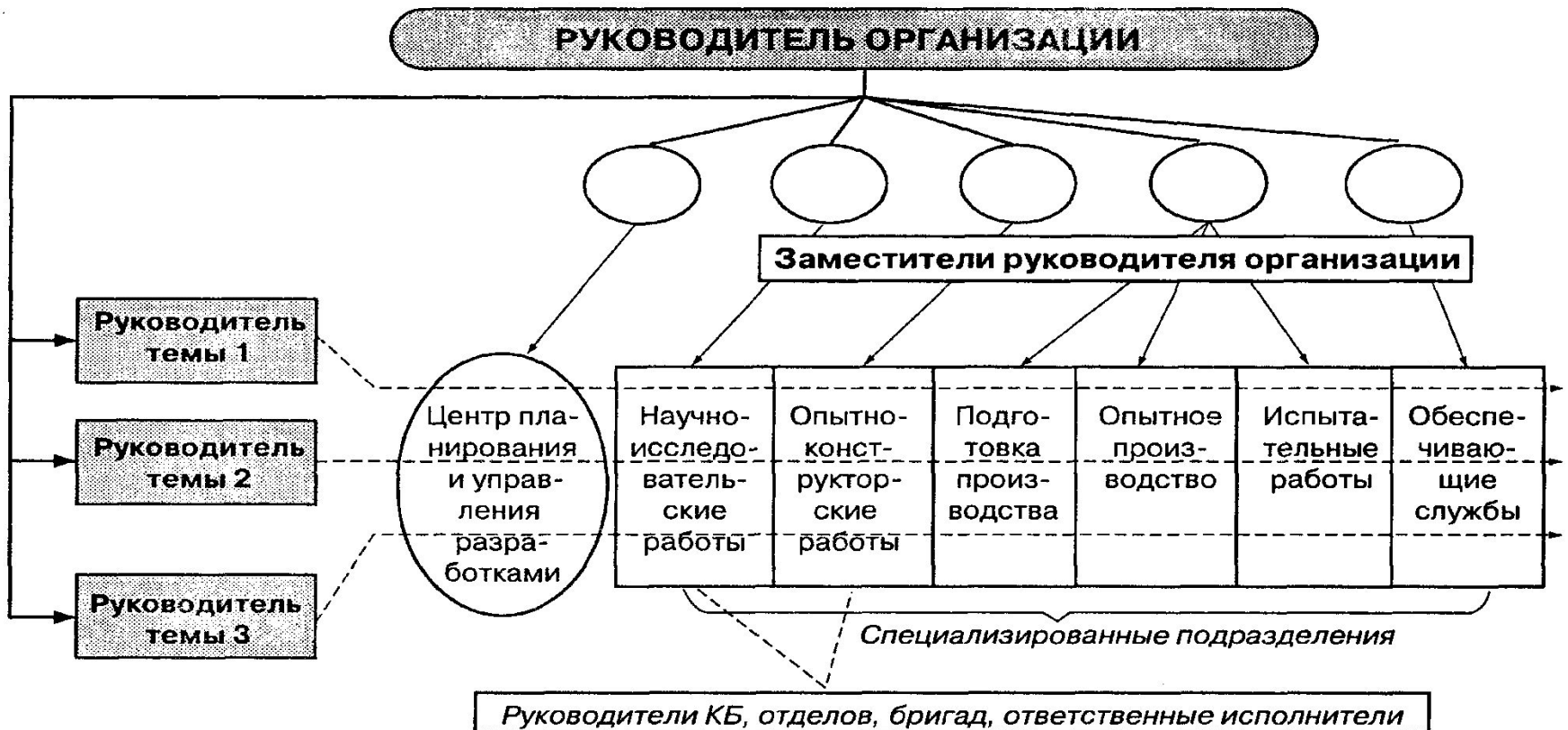
моделей

организационной

работы

# ПРОЕКТНОЕ И МАТРИЧНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

**Проектное управление** — это управление важными видами деятельности в организации, которые требуют постоянного руководства в условиях строгих ограничений по затратам, срокам и качеству работ.



# ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИИ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР

• *Функциональные подразделения, службы*

• *Вертикальная подотчетность*

• *Должностные инструкции*

• *Организационный порядок*

• *Процессы и процедуры*

• *Формализованные отношения*

• **Размывание перегородок**

• **Уплотнение структуры**

• **Децентрализация, расширение хозяйственной самостоятельности,**

• **Делегирование ответственности вниз**

• **Переход от руководства персоналом к его обслуживанию**

• **Стремление к изменениям и «уничтожению фирмы»**

• **Переход от согласований к прямым коммуникациям, от консенсуса к прямым полномочиям**

• **Переход от детального к общему регулированию**

• **Развитие кооперационных связей и партнерских отношений**

# НЕКОТОРЫЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ФОРМЫ ПРЕДПРИЯТИЙ

- Корпоративные организации (Корпорация, Холдинг, Концерн, Консорциумы производственные, Консорциумы исследовательские, Конгломерат, Картель, Синдикат, Трест, Комбинат)
- Финансово-промышленные группы (ФПГ)
- Транснациональные компании (ТНК)
- Международные предприятия
- Организации рискового бизнеса
- Технополисы
- Кластеры
- Предприятия малого бизнеса

«Мы – свидетели и участники формирования единого планетарного экономического и политического организма.

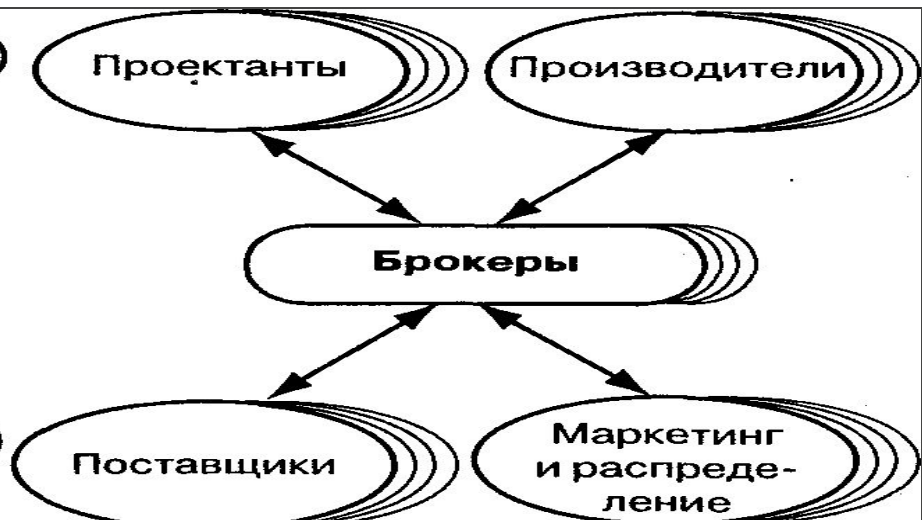
Конец XX века подвел человечество к рубежу, за которым оно становится единым организмом и приобретает общую цель, которую, может быть, пока далеко не все осознают»

# СЕТЕВЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ

Перенесение рыночных отношений во внутреннюю сферу компаний («внутренние рынки») вызвало к жизни новый тип структур - **СЕТЕВЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ**, в которых последовательность команд иерархической структуры заменяется цепочкой заказов на поставку продукции и развитием взаимоотношений с другими фирмами



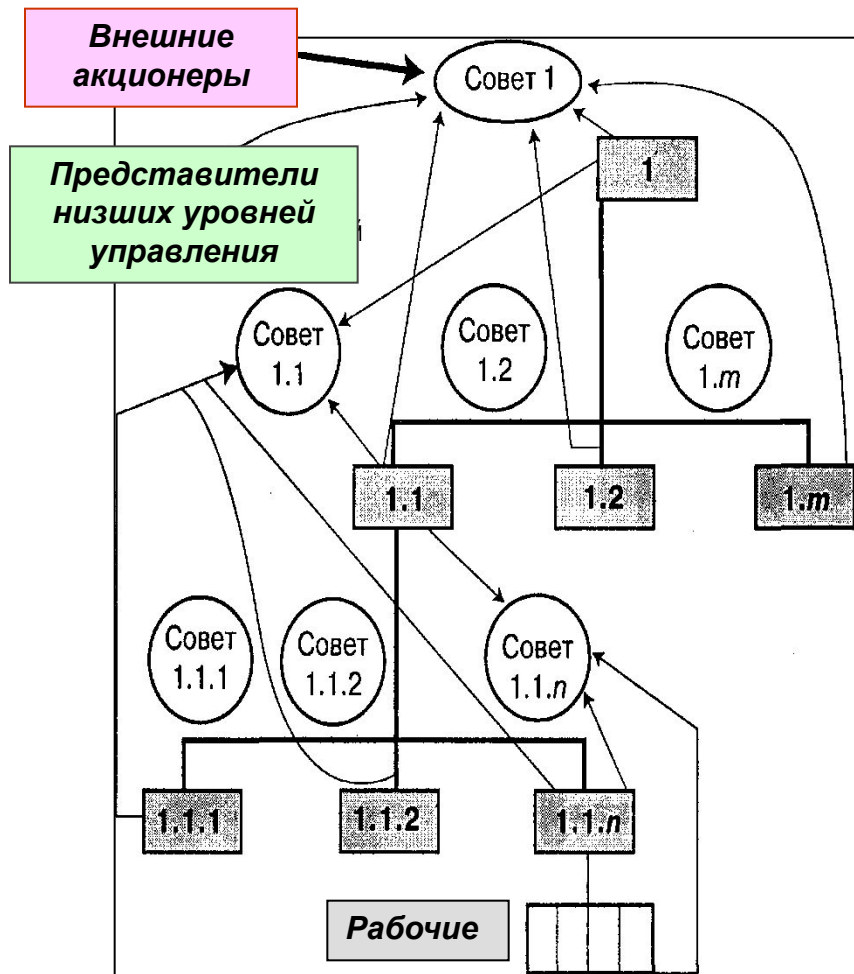
Стабильная сеть



Динамичная сеть

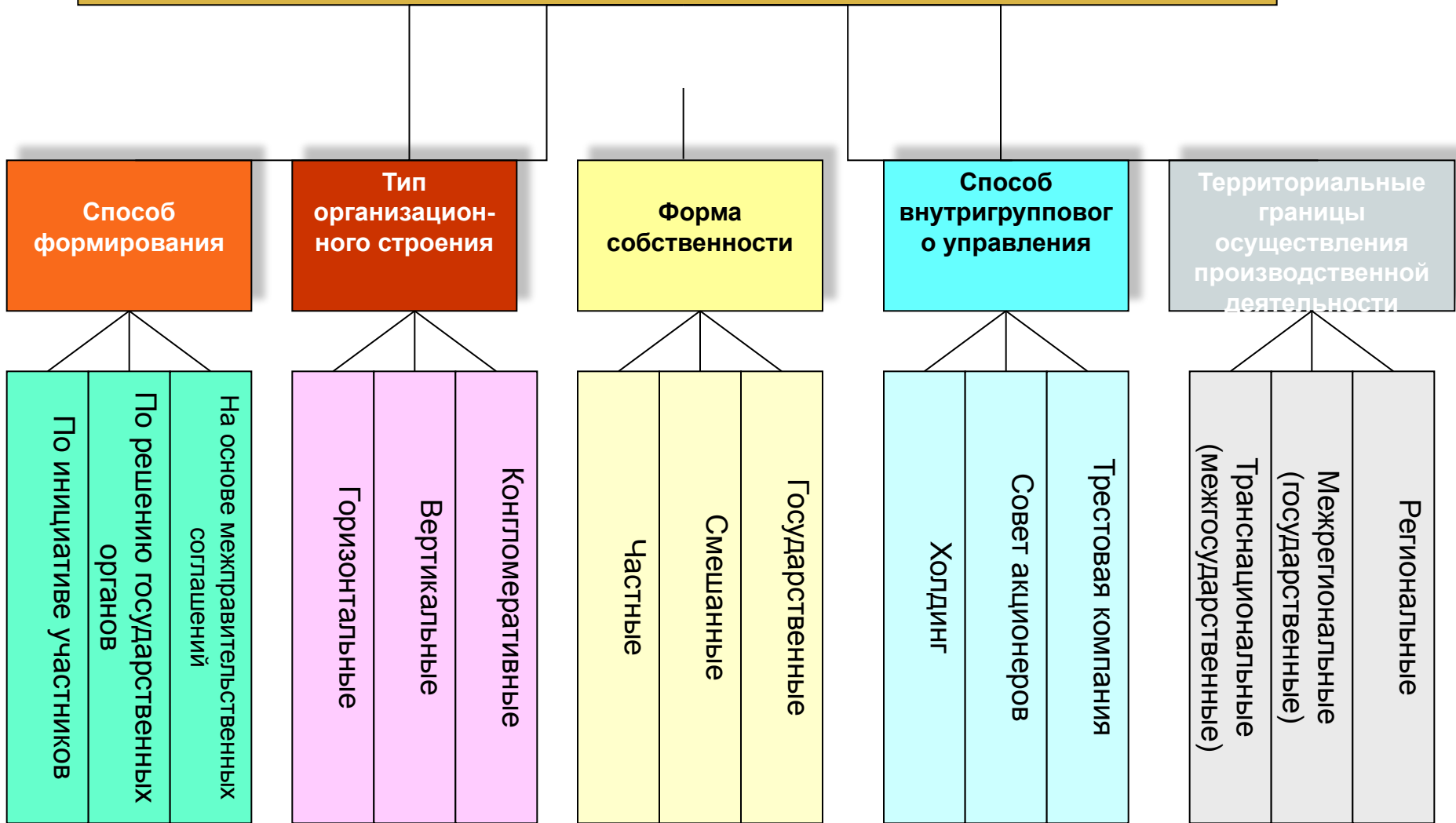


# КРУГОВАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ: ДЕМОКРАТИЧНАЯ ИЕРАРХИЯ



- Отсутствие безраздельного авторитета; возможность для каждого члена организации участвовать (непосредственно или через своих представителей) в принятии всех решений, которые его напрямую затрагивают.
- Способность членов организации (индивидуально или коллективно) принимать решения, которые затрагивают только тех, кто их принимает.
- В централизованной иерархии каждый работник (кроме высшего руководителя) является субъектом высшей власти. При демократии любой руководитель является субъектом коллективной власти работников.

# Финансово-промышленные группы



# ОБОЛОЧНАЯ (ИЛИ ПУСТОТЕЛАЯ) ОРГАНИЗАЦИЯ [HOLLOW CORPORATION]

## Своеобразие

□ Передача внешним компаниям на контрактной основе практически всех бизнес-функций, кроме управления.

## Признаки

□ Не слишком крупная

□ Не слишком бюрократизированная

□ Исключительно мобильная

□ Не является собственником средств

Основоположник: Рональд Коуэз (США, 1937 г.).

производства товара, который продвигается

# ХАРАКТЕРИСТИКИ МОБИЛЬНО – ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

## Власть потребителя

Самоуправляющиеся рабочие  
группы

Институты свободы и  
коллективности

Горизонтальная  
координация

Широкие взаимоотношения  
сотрудников

Многопрофильность  
специалистов

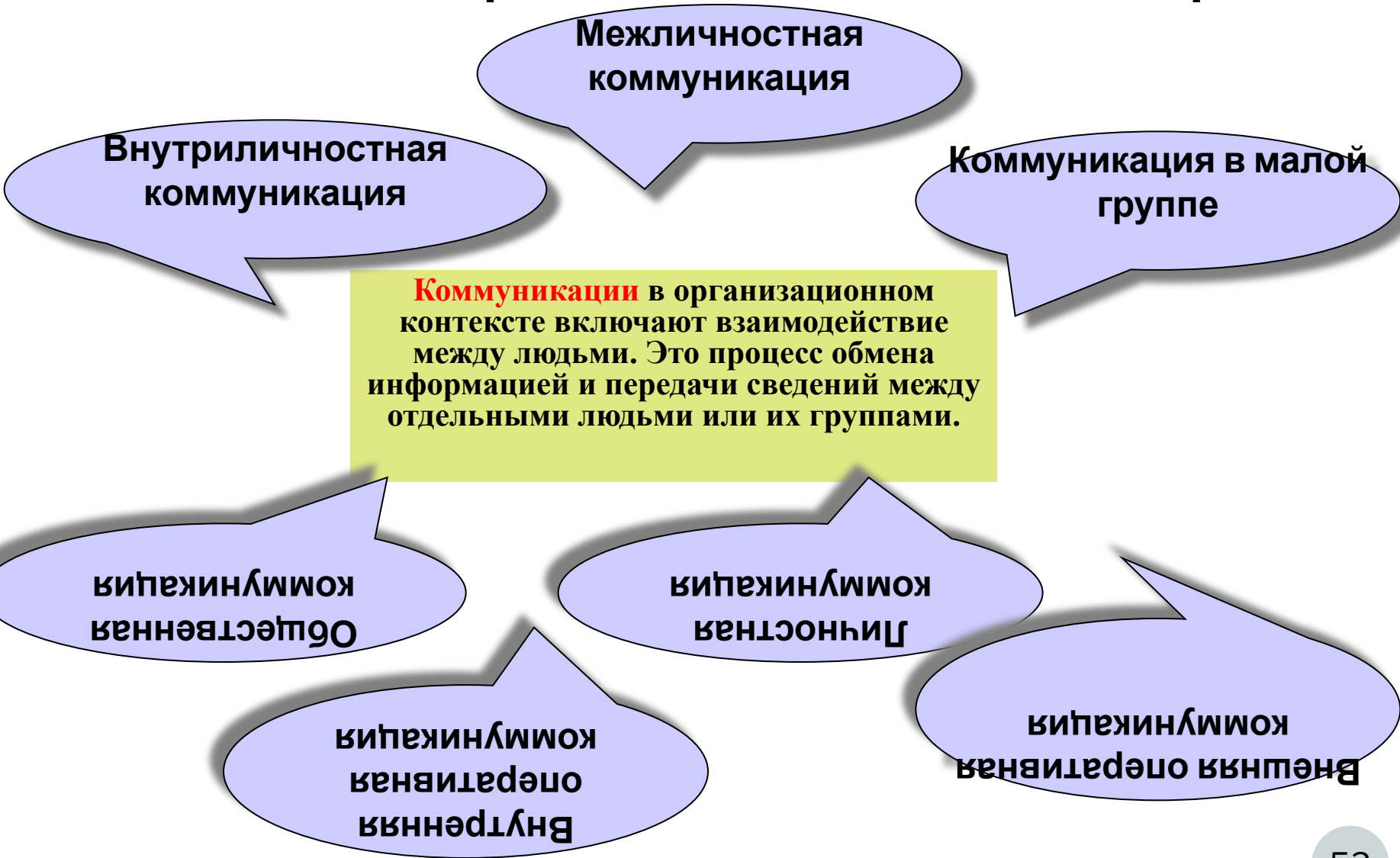
Широкие права

Неформальные системы

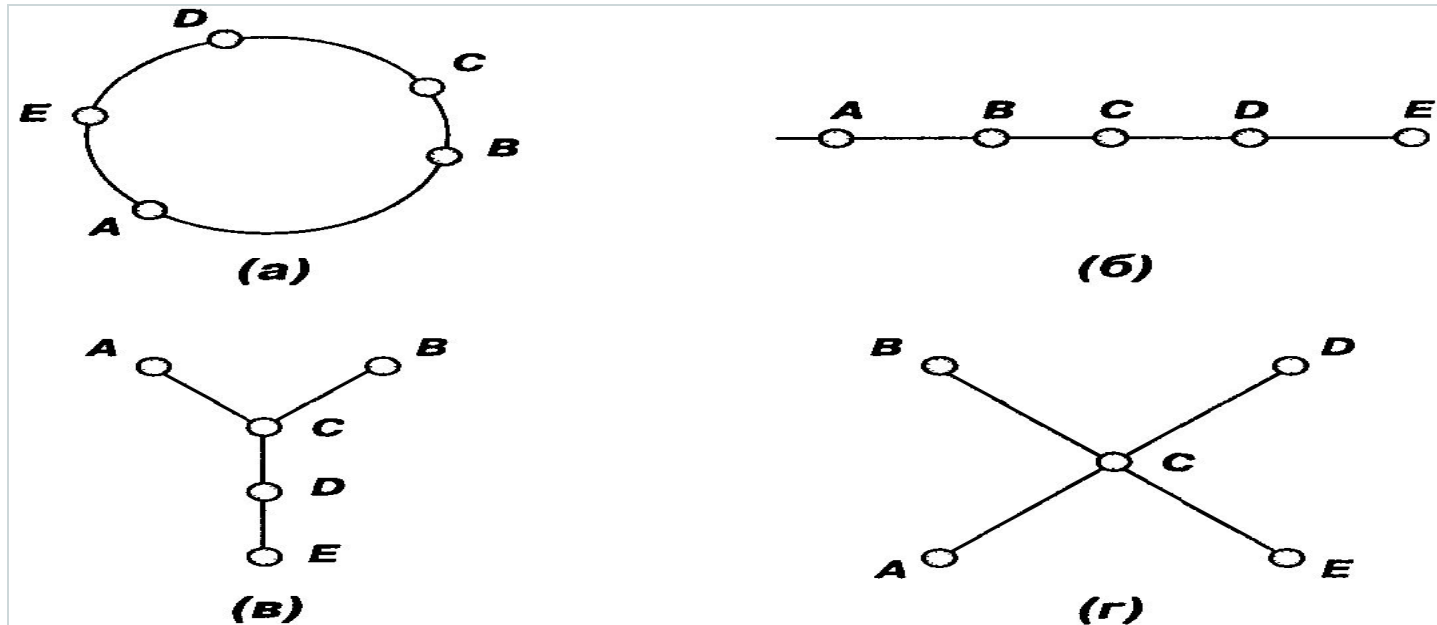
Давление рынка и морали  
общества

Карьера на основе  
профессионального роста

# ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ КОММУНИКАЦИИ

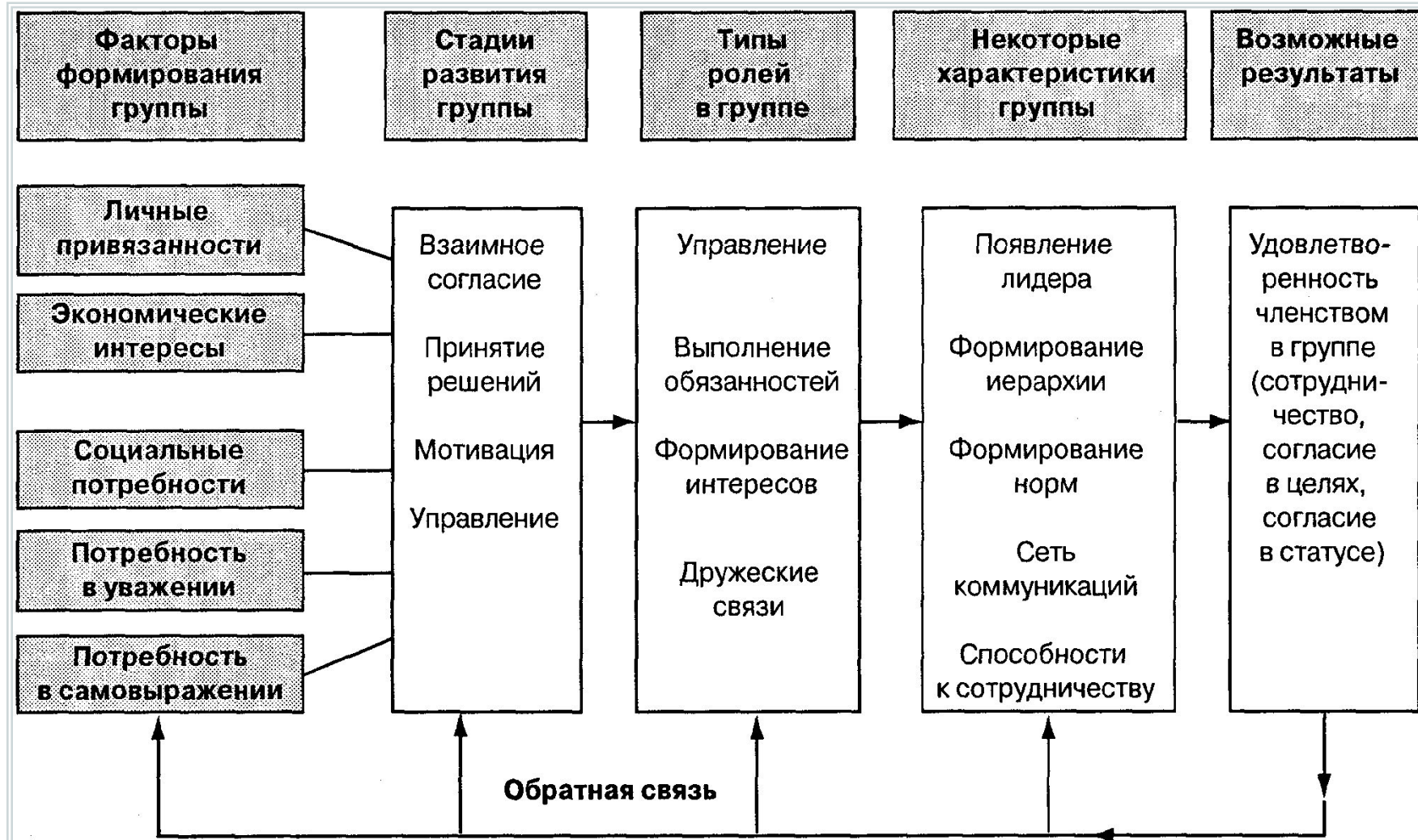


# ТИПЫ И ЭФФЕКТИВНОСТЬ КОММУНИКАЦИОННЫХ СЕТЕЙ

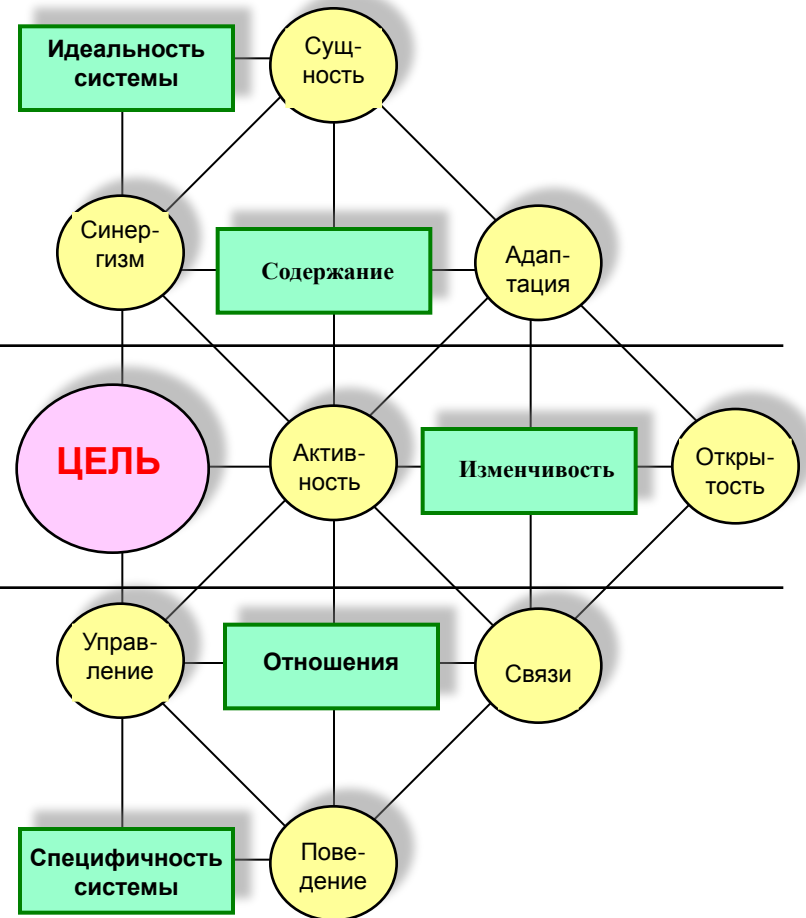


Критерии оценки	Коммуникационные сети				
	Цепь (б)	“У” (в)	Колесо (г)	Круг (а)	Много-канальная
Скорость	Средняя	Средняя	Высокая	Низкая	Высокая
Точность	Высокая	Высокая	Высокая	Низкая	Средняя
Удовлетворенность	Средняя	Средняя	Низкая	Высокая	Высокая

# МОДЕЛЬ ГРУППОВОГО ПОВЕДЕНИЯ



# УРОВНИ ТЕЛЕОЛОГИЧНОСТИ, ФУНКЦИИ И ЦЕЛЕНАПРАВЛЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ





# СОВРЕМЕННАЯ ИНФОРМАЦИОННАЯ СИСТЕМА ОРГАНИЗАЦИИ



Источник: Федеральная целевая Программа «Электронная Россия»

# КОММУНИКАЦИИ И ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА ОРГАНИЗАЦИИ

Признаки организационной культуры

Всеобщность  
организационной  
культуры

Неформальность  
организационной  
культуры

Устойчивость  
организационной  
культуры

**ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА** –  
это система общих ценностей,  
правил и норм поведения,  
принимаемых членами организации

*Формирование организационной культуры*

РЫНОК

ОБЩЕСТВО

КУЛЬТУРА ФИРМЫ

ПРЕДСТАВЛЕНИЕ О ЦЕННОСТЯХ

НОРМЫ И ПРАВИЛА ПОВЕДЕНИЯ

КОНКРЕТНОЕ ПОВЕДЕНИЕ

# КОДЕКС ТРУДОВОЙ ЭТИКИ

- Увязывайте вознаграждение с деятельностью, приводящей к увеличению эффективности работы предприятия.
- Выражайте публично людям, чьи результаты превосходят средние показатели.
- Реализуйте принцип, по которому каждый работник получает от увеличения производительности труда организации в целом.
- Поощряйте участие работника в разработке целей и показателей, по которым можно достоверно оценить результаты деятельности сотрудников.
- Обращайте особое внимание на те трудности, с которыми сталкивается руководитель среднего звена.
- Не допускайте ситуаций, при которых интересы сотрудников могут приходиться в противоречие с целями повышения благосостояния фирмы.
- Не пытайтесь повысить стандарты качества, пока не будете в состоянии полностью оплатить все связанные с этим издержки.
- Не создавайте значительного разрыва между декларациями руководства и фактической системой вознаграждения.
- Не старайтесь представить дело так, что программы повышения производительности труда фактически направлены на повышение удовлетворенности работой и ее значимости.
- Не поддерживайте создание привилегий для руководства, которые расширяют разрыв между сотрудниками.

# ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ (ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ЭКОНОМИКА)

**Эффективность (performance)** – интегрированная и структурированная характеристика деятельности организации, комплексно отражающая успешность этой деятельности, ее соответствие миссии, целям и задачам организации

Экономичность

Действенность

Качество

Производительность

Эффективно  
сть

Результативность

Внедрение новшеств

Прибыльность

Качество трудовой жизни

## Организационная культура.

В дополнение к нормам, принятым в обществе, каждая группа людей, в том числе и организация, вырабатывает собственные культурные образцы, которые получили название деловой, или *организационной, культуры*. Организационная культура не существует сама по себе. Она всегда включена в культурный контекст данного географического региона и общества в целом и испытывает воздействие со стороны национальной культуры. В свою очередь организационная или корпоративная культура влияет на формирование культуры подразделений, рабочих и управленческих групп и команд.



Рис. Соотношение и взаимовлияние культур различных уровней

- национальная культура – это культура страны или меньшинства в стране;
- организационная культура – культура корпорации, предприятия или ассоциации;
- рабочая культура – культура доминирующего вида деятельности общества;
- культура команды – культура рабочей или управленческой команды.

Организационная культура – это сложное явление, не всегда лежащее на поверхности, ее трудно «пощупать». Если можно говорить о том, что организация имеет душу, то этой душой является организационная культура.

Организационная культура включает следующие компоненты:

1) **убеждения** – представление работника о том, что является правильным в организации;

2) **ценности**, доминирующие в организации, определяют, что нужно считать важным в организации. Сферы, в которых могут выражаться ценности, включают: заботу о людях и уважение к ним, заботу о потребителях, предприимчивость, справедливость при обращении со служащими и др. Т. Питерс и Р. Уотерман, исследуя связь между культурой и успехом организации, сформулировали ряд ценностей и верований организационной культуры, которые обеспечили компаниям успех (рис.).



Рис. Ценности организационной культуры преуспевающих компаний

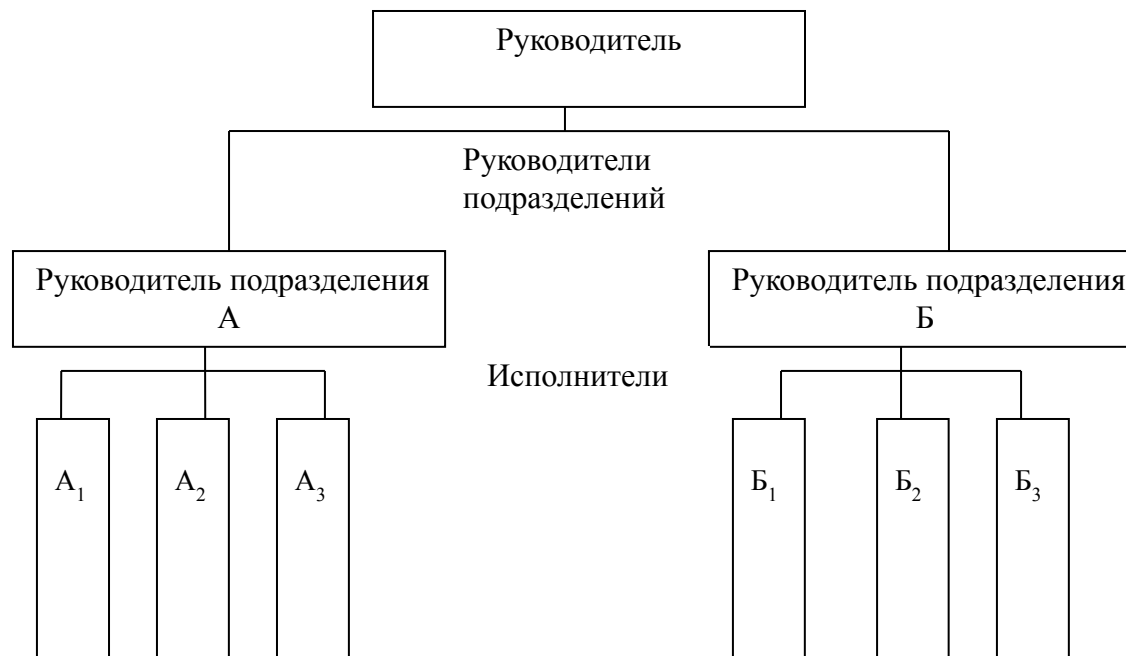
- 3) **нормы** – это неписанные правила поведения, подсказывающие людям, как им себя вести и что от них ожидается. Они никогда не выражаются в письменной форме и передаются либо устно, либо отношением окружающих к поведению. Нормы поведения отражают такие моменты в деятельности организации, как: отношения руководитель - подчиненный, честность и соблюдение законодательства, поведение при конфликтах интересов, получение и использование информации о других организациях, политическая деятельность внутри организации, использование ресурсов организации и т. д.;
- 4) **поведение** – ежедневные действия, которые люди совершают в процессе работы и в связи со своей работой при взаимодействии с другими (ритуалы и церемонии, а также язык, используемый при общении);
- 5) **психологический климат** – это устойчивая система внутренних связей группы, проявляющаяся в эмоциональном настрое, общественном мнении и результатах деятельности. Климат в организации – это то, как люди воспринимают культуру, существующую в их организации или подразделении, что они думают и чувствуют в связи с ней. Его можно оценить, изучая отношения.

## Сравнение механической и органической структур.

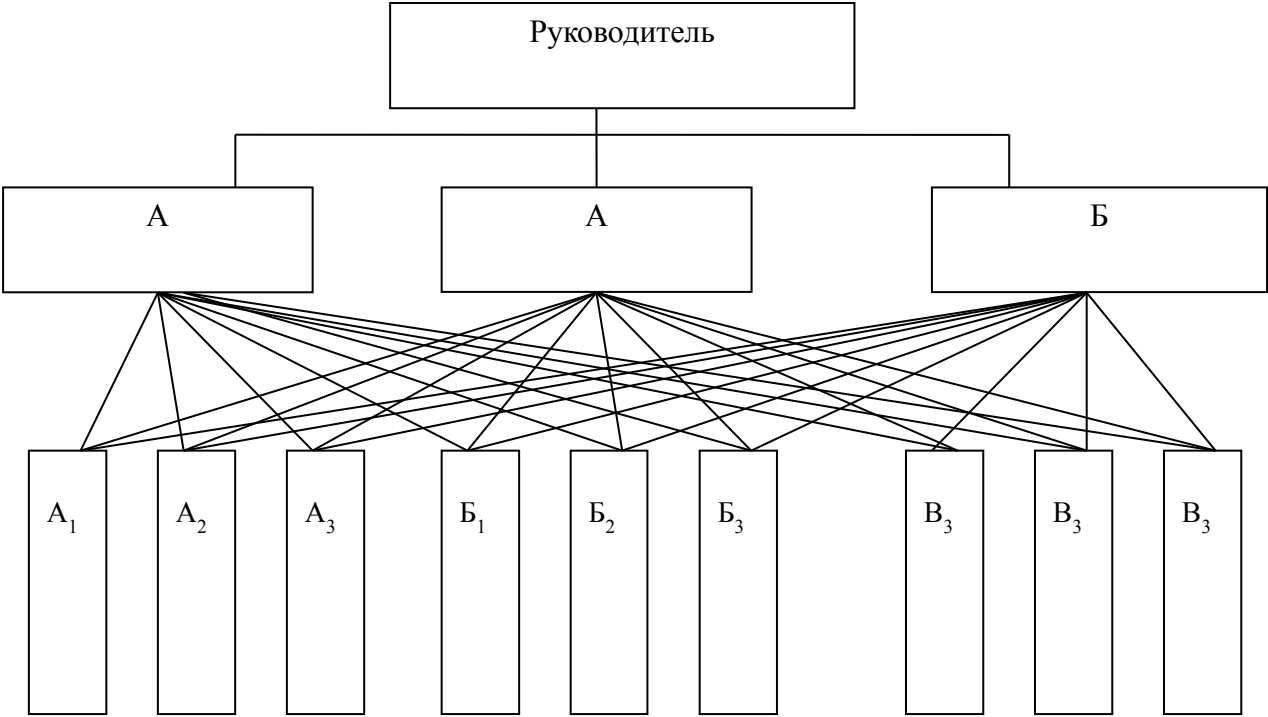
Процессы	Механическая структура	Органическая структура
Лидерство	Подчиненные не ощущают свободы в обсуждении рабочих проблем с руководителями, которые, в свою очередь, не интересуются их идеями и мнением.	Включает осознанную уверенность и доверие между руководителями и подчиненными по всем вопросам. Подчиненные свободны в обсуждении рабочих проблем с руководителями, которые, в свою очередь, интересуются их идеями и мнением.
Мотивация	Включает только физические, гарантированные и экономические мотивы при наличии чувства страха и опасения санкций. Неблагоприятные взаимоотношения между служащими относительно организации и ее целей.	Включает полный диапазон мотивов через методы участия. Благоприятные отношения относительно организации и ее целей.
Связь	Информация поступает по направлению сверху вниз и имеет тенденцию искажения, неточности.	Информация поступает свободно по организации – вверх, вниз по горизонтали. Информация точная и не искаженная.
Взаимодействие	Закрытое и ограниченное. Подчиненные мало влияют на цели управления, методы и активность.	Открытое и широкое. Руководители и подчиненные могут влиять на цели, методы и активность управления.
Принятие решения	Относительно централизованно. Осуществляется только руководством организации.	Относительно децентрализованно. Осуществляется на всех уровнях через групповой процесс.
Постановка цели	Осуществляется руководством организации, исключает групповое участие.	Групповое участие и постановка высоких, реальных целей.
Контроль	Централизованный. Акцент на фиксирование ошибок и виновных в них.	Распределен по организации. Акцент на самоконтроль и решение проблем.
Осуществление целей	Пассивное участие менеджеров, которым не доверяют развитие человеческих ресурсов организации.	Активное участие служащих, пользующихся полным доверием в развитии посредством приобретения опыта, человеческих ресурсов организации.



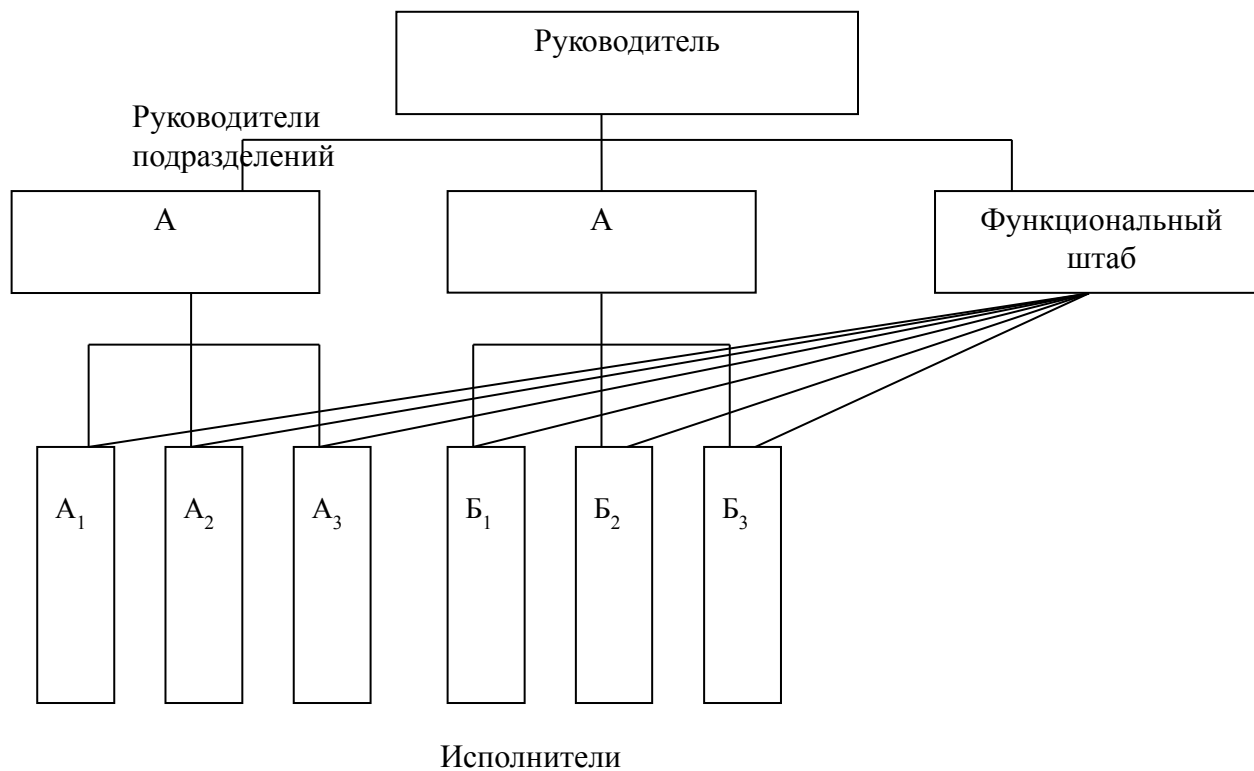
## Схема линейной структуры управления.



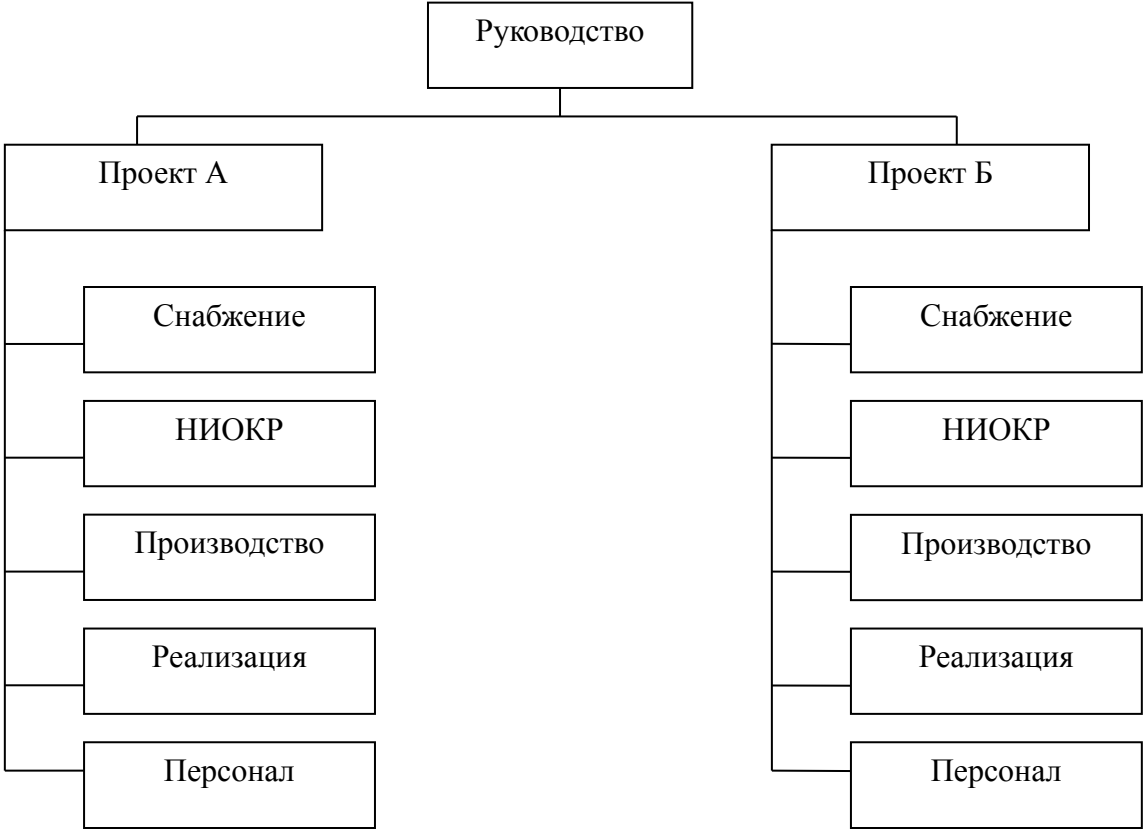
# Схема функциональной структуры управления



## Линейно – функциональная структура.



# Схема дивизиональной структуры управления

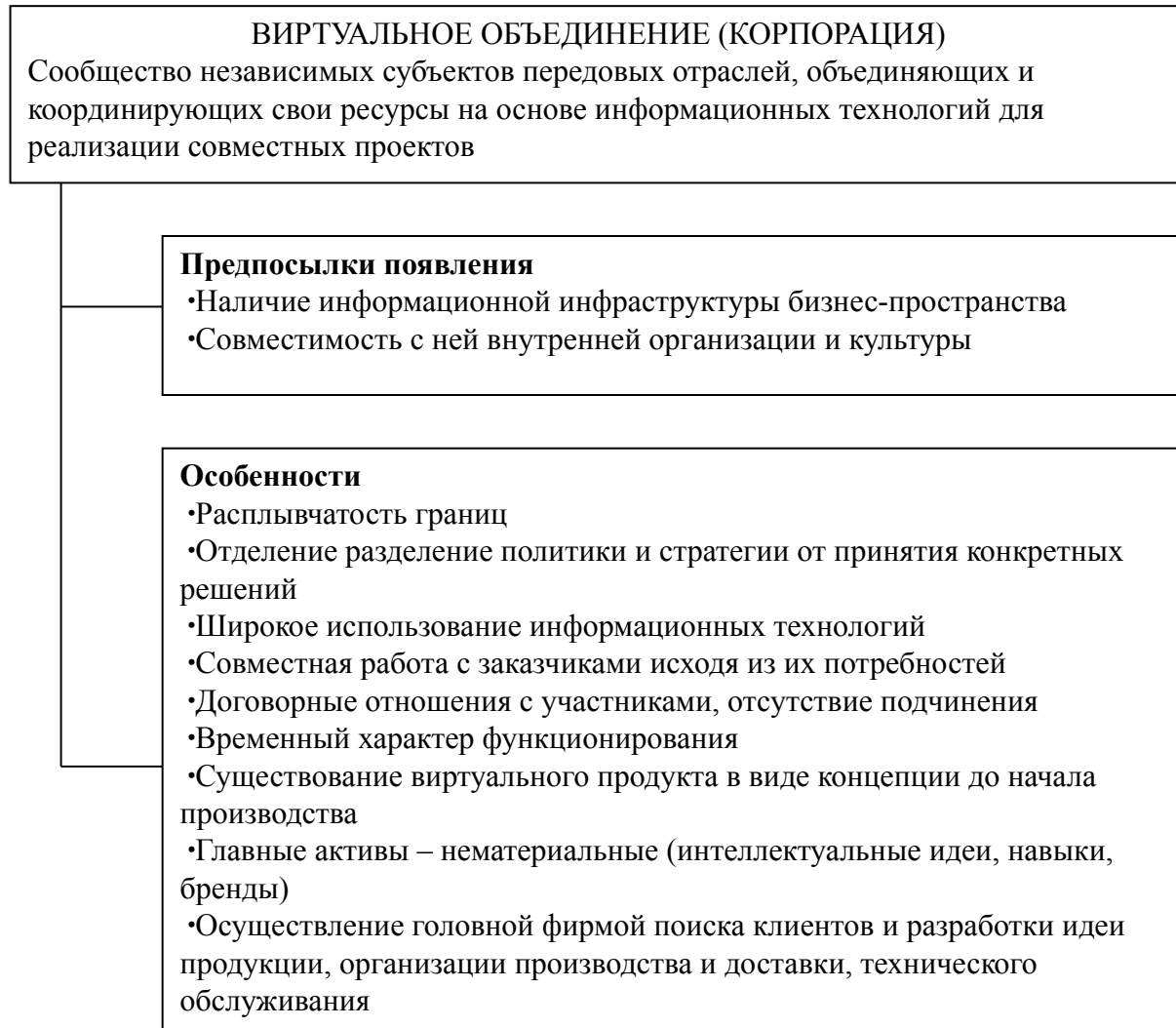


# Схема матричной организационной структуры управления



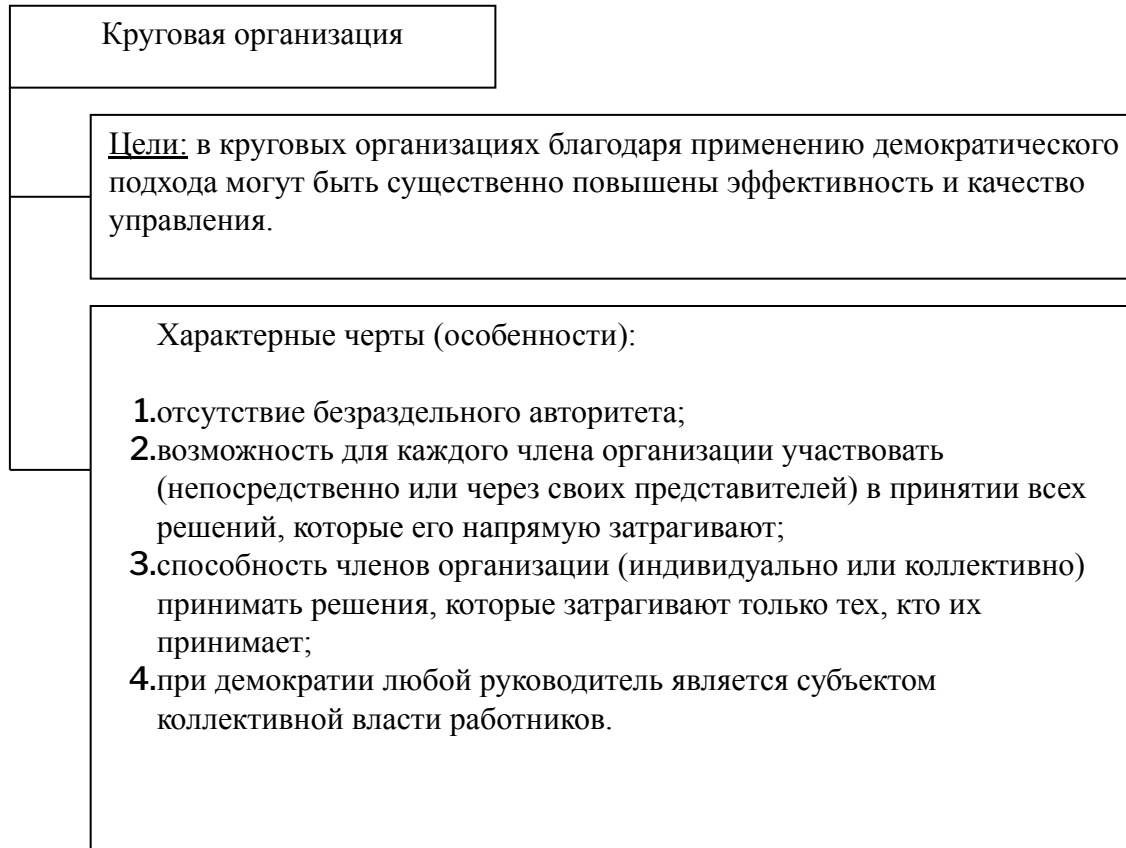
# Современные способы построения организации

## Схема 1. Виртуальные объединения



## Схема 2. Круговые корпорации

Круговая организация – это организация, построенная на демократической иерархии.



### Схема 3. Многомерные организации.

Многомерная организация – такая модель организации, которая способна адаптироваться к изменениям без перестройки.

Существуют три типа организационных единиц:

1. Функционально определенные структуры, продукт которых потребляется внутри организации (вход системы)
2. Структуры, определенные по продукции или услугам, результаты которых потребляются вне организации (вход системы)
3. Рыночные структуры, определяемые классификации внешних клиентов организации.

	Многомерные организации	Матричные структуры
Сходство:	Пользуются системой множественности команд, исходящих, как от проектных, так и от функциональных руководителей.	
Различия:	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Подразделения подчиняются только одному руководителю</li> <li>2. Имеется три подразделения: функциональные. Продуктовые и рыночные</li> <li>3. Более гибкие организации, легко адаптируются</li> <li>4. Часто становятся организации с внутренним рынком</li> <li>5. Высшие руководители получают широкую автономию в осуществлении функций общего руководства. Упрощенное планирование и управление развитием</li> </ol>	<p>Два руководителя, первый – руководитель отдела ввода, второй – выпуска</p> <p>Только два подразделения, нет рыночных</p> <p>Ограниченно гибкие и мало адаптированы к изменениям</p> <p>Бюрократические монополии (интересуются собственным выживанием)</p> <p>Руководители не имеют широкой автономии, т.к. они не управляют отдельным бизнесом, а лишь организацией в целом</p>



#### Схема 4. Сетевые организации

Сетевые организации:

1. Форма в своей основе близка к функциональной организации, разработана для обслуживания предсказуемого рынка путем объединения специализированных ресурсов партнеров (подразделений фирмы) в соответствии с заданной продуктовой ценностной целью.
2. Характеристики сетевых организаций.

Тип сети	Особенности организации	Сферы применений
Стабильная	Крупная фирма (с центром), создающая рыночно ориентированные связи с ограниченным потоком информации вверх и вниз	Добывающие отрасли, требующие крупных капиталовложений. Объединение собственности партнеров ограничивает риск и побуждает к полному использованию всех ресурсов
Внутренняя	Совместное владение, распределение ресурсов по ценности цепи с использованием рыночных механизмов	Добывающие отрасли, требующие крупных капиталовложений. Рыночные цены позволяют оценивать работу внутренних подразделений
Динамичная	Независимые элементы фирмы вдоль ценностной цепи формируют временные союзы из большого числа потенциальных партнеров	Отрасли с низким техническим уровнем, с коротким производственным циклом и динамично изменяющиеся высокотехнологичные отрасли (электрика, биотехнология и т.д.)

Результаты деятельности. Рыночные связи структурируются адекватно условиям функционирования организации. Они более предпочтительны по сравнению с чисто иерархическими механизмами, которые порождают множество ограничений. Рыночные отношения внутри организаций нацеливают каждого партнера на достижение определенных, точно измеренных результатов.

## Схема 5. Обучающиеся организации

Цели: обучающиеся организации постоянно вникают в изменения внешней среды

### Особенности:

1. В теории организации и на практике организационное обеспечение рассматривается как непрерывный источник создания конкурентных преимуществ компании, как их стратегия постоянного обновления методов и повышения эффективности всех видов деятельности.
2. Выявлены четыре категории обучающихся способов: 1) поддерживающие (т.е. используемые в основном при стратегии «подготовки соглашений»; 2) способы прогнозирования (т.е. используемые в основном для «выработки стратегий будущего»); 3) переходящие (т.е. используемые как для «подготовки соглашений», так и для «выработки стратегий будущего»); 4) утилитарные, или универсальные (т.е. применяемые для всех стратегий).
3. Выработанные определенные принципы, суть которых сводится следующему: 1) обучаться быстрее, чем конкуренты; 2) обучаться внутри организации (друг у друга и рабочих групп); 3) обучаться за пределами организации (у поставщиков и потребителей); 4) обучаться по вертикали (от вершины до основания организации); 5) задавать правильные вопросы и применять «обучение в действии»; 6) прогнозировать будущее, создавать сценарии и обучаться на них; 7) применять на практике то, чему научились, и учиться на практике; 8) обучаться быстрее, чем меняется внешняя среда; 9) обучаться в областях, где раньше не обучались.

## Схема 6. Интеллектуальные организации

Интеллектуальные организации – это организации будущего, которые основываются на исследованиях научно-технических, интеллектуальных, трудовых и других факторов, оказывающих влияние на изменение организационных систем.

Условия построения интеллектуальной организации:

Свобода выбора: а) широкий доступ к информации; б) свобода предпринимательства; в) либерализация рабочих групп.  
Общая ответственность: а) равенство и разнообразие; б) система добровольного обучения; в) демократическое самоуправление.

Все это ведет к ограничению корпоративного управления.

Особенности (характеристики):

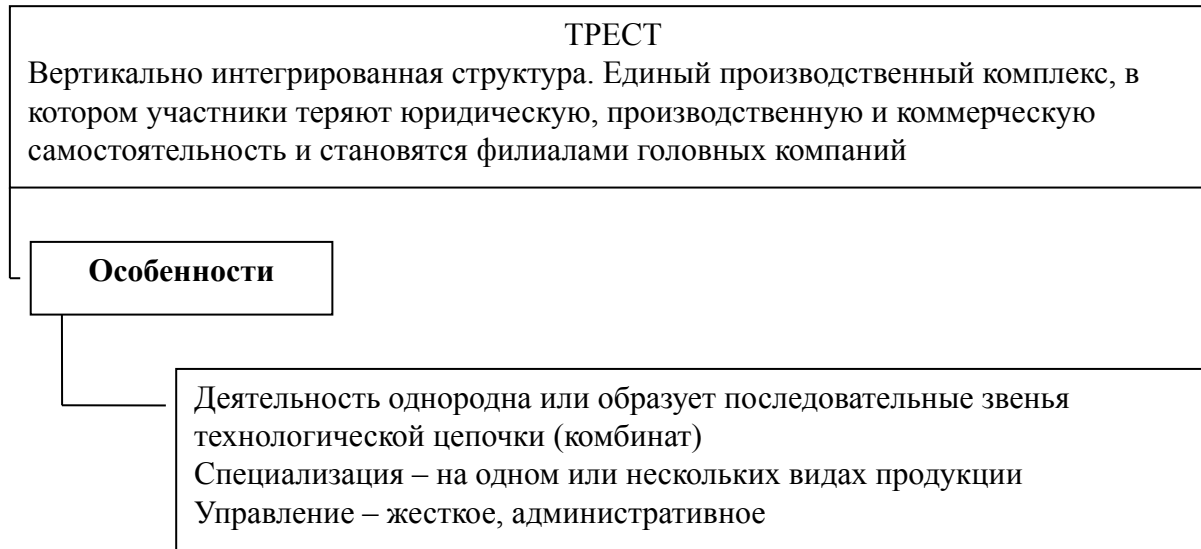
- Формируются из большого числа мелких взаимодействующих предприятий по принципу свободного общества;
- Свобода слова и свободная коммуникация между работниками независимо от их ранга и границ структурных подразделений;
- Интеллектуальная организация ориентирована на группы, нацеленные на результат, а не просто на исполнение распоряжений сверху;
- Нестандартная иерархия;
- Переход от административного контроля и координации к прямой ответственности и контролю исполнителей, работающих во взаимосвязанных группах. Состоящих из равных по рангу людей;
- Открытость управленческой информации; свобода выбора и свобода действий каждого работника.

# Организационные формы интеграции компании.

## Схема 1. Общие понятия бизнес -интеграции



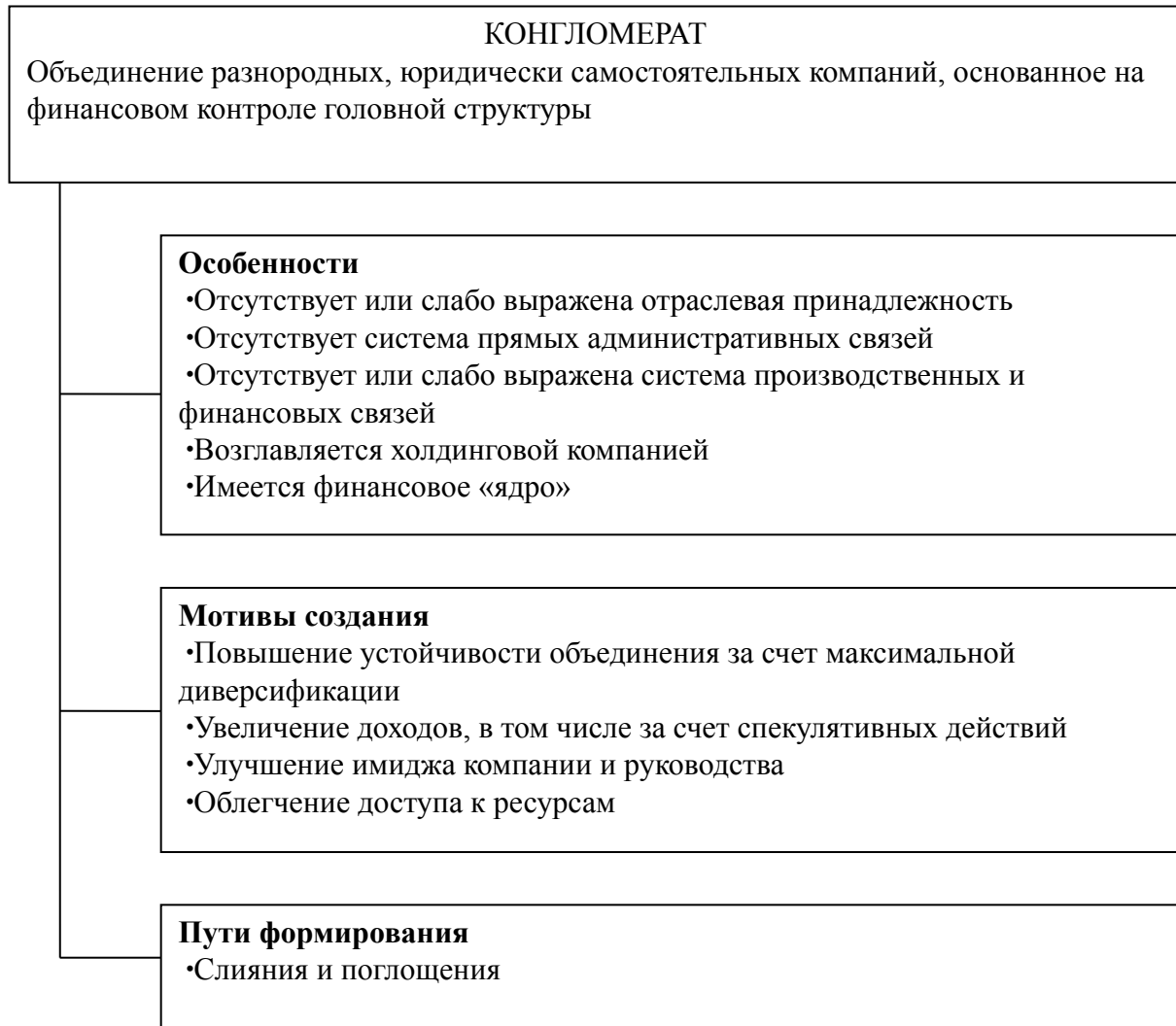
## Схема 2. Трест



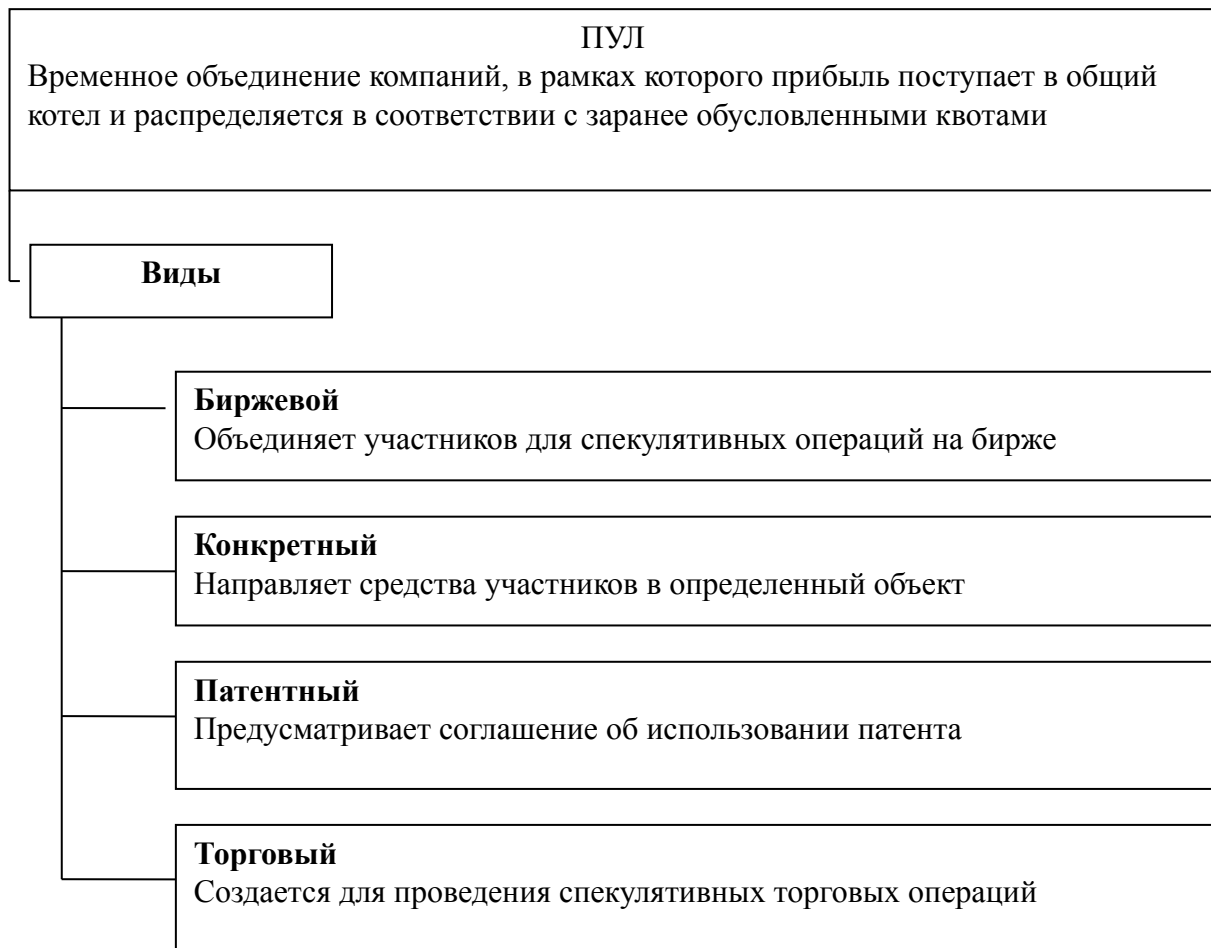
## Схема 3. Концерн



## Схема 4. Конгломерат



## Схема 5. Пул

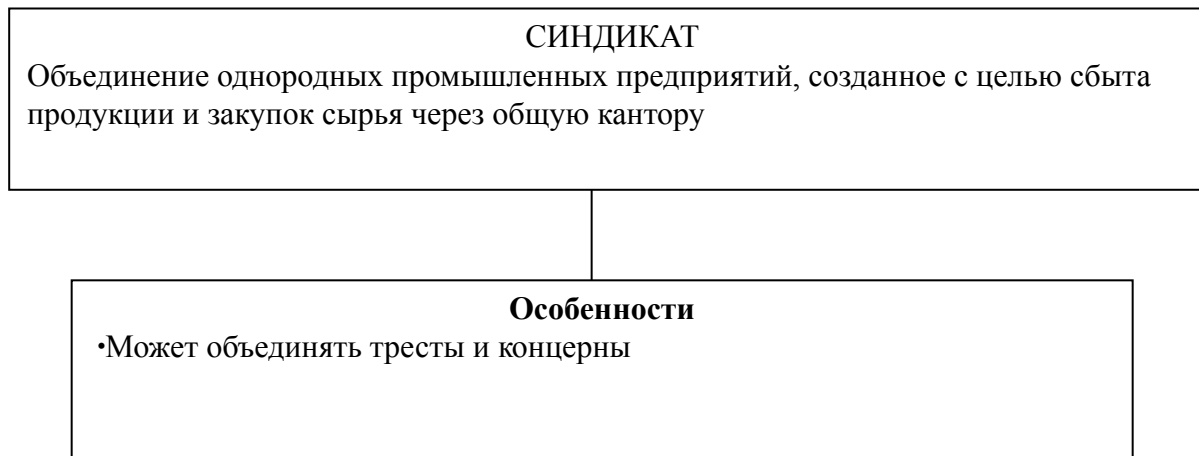




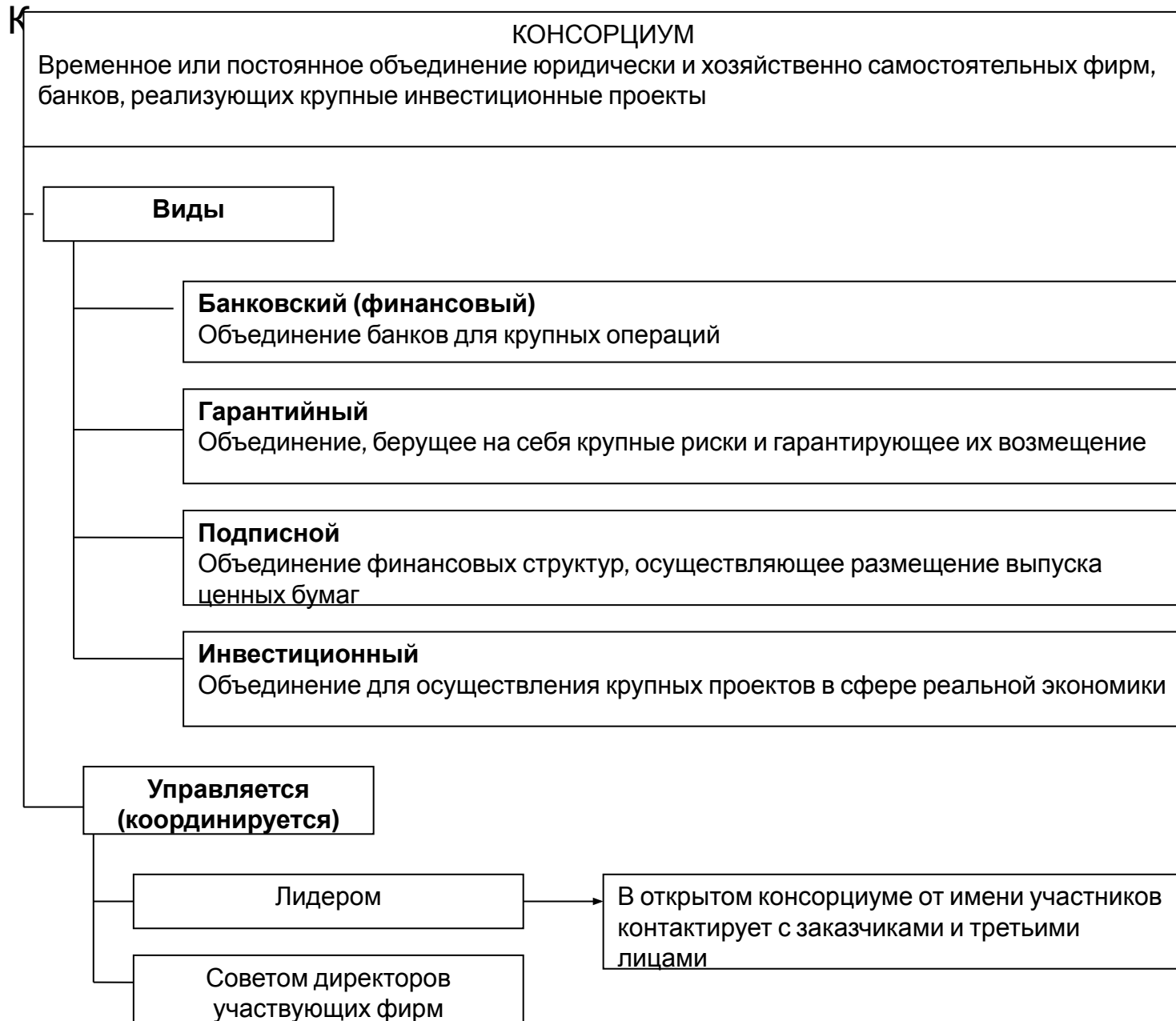
## Схема 6. Картель



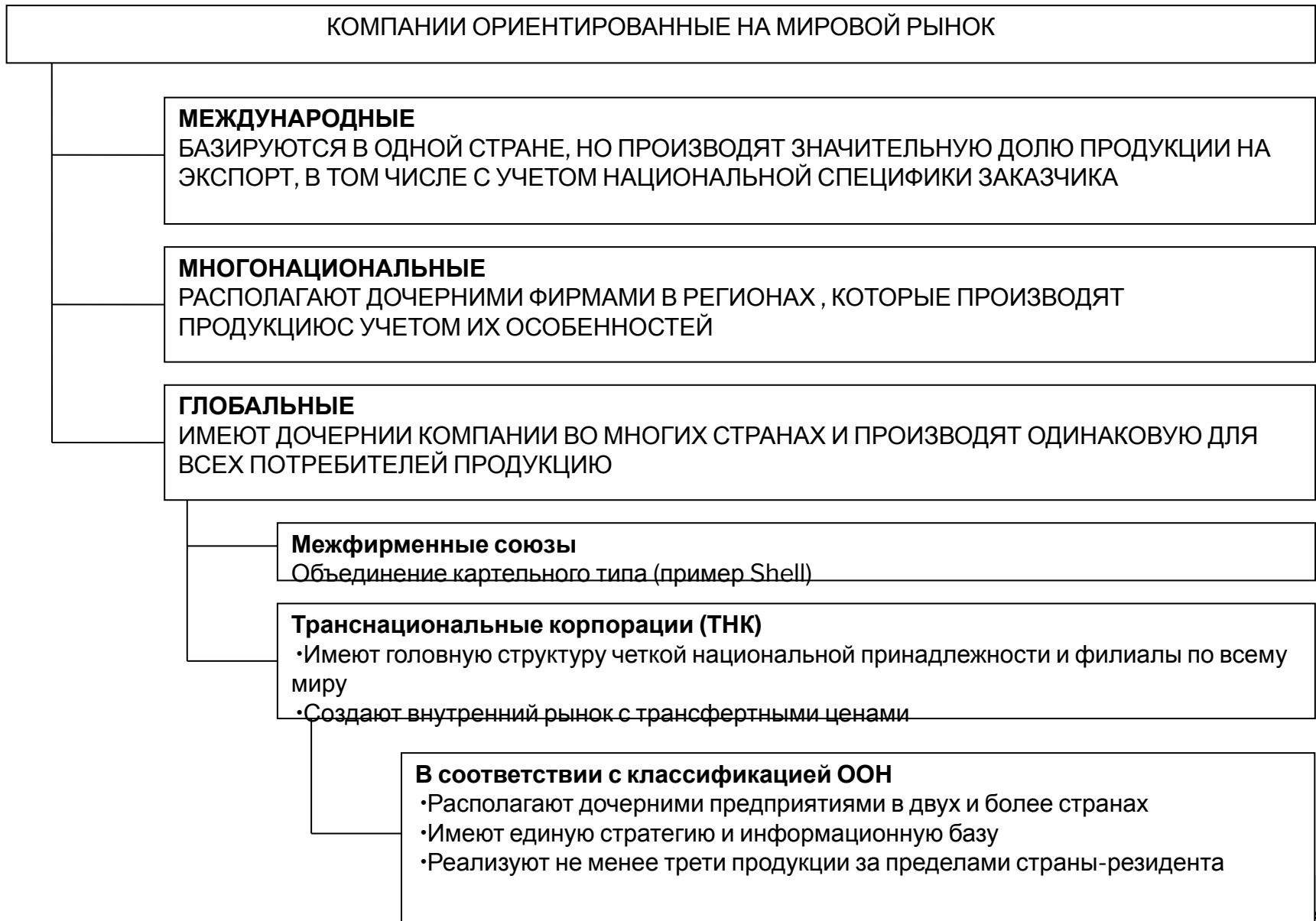
## Схема 7. Синдикат



# Схема 8.



# Схема 9. Организационные формы международного бизнеса



# Схема 10. Причины и последствия образования ТНК



СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ