

# Общая характеристика организации



Вопрос 1: понятие и общие характеристики организации.

Вопрос 2: виды организационной структуры.

Вопрос 3: теории организации.

Вопрос 4: Организация как система.

Вопрос 5: Жизненный цикл организации. Основные виды организации.

# Вопрос 1: понятие и общие характеристики организации

- Люди накапливали, систематизировали и хранили свой организационный опыт еще с доисторических времен, с тех пор, как были осознаны формы группового поведения, восходящие еще к половозрастной организации.
- На этой стадии возникли ранние организационные структуры первобытного рода, племени и первые формы культурной традиции. Древнейшая из этих форм – мистико-религиозная традиция.

- 
- Античный период науки характеризовался умозрительным подходом, по большей части оторванным от практического опыта, но содержащим использование категории цели. В целом все знания об элементах мира основывались на эмпиризме и умозрительных аналогиях.
  - Началом научного становления организаторской мысли в обществе принято считать период, связанный с жизнью и творчеством древнегреческого философа Платона.

- 
- Платон осуществил попытку решить проблему «лучшей жизни людей» с помощью создания модели государства, олицетворяющего разум. Он проводил аналогию между справедливым человеком и справедливым государством.
  - Идеи Платона в большинстве своем утопичны, однако несмотря на это они дали свои плоды. В определенной степени продолжателем идей Платона стал его ученик Аристотель.

- В эпоху позднего Возрождения и великих географических открытий представления об организации вещей, людей, вещей были еще сильно разобщены.
- Монтескье был убежден в том, что государство может быть гармонично организовано на основе общественного договора как объективного исторического процесса.
- Макиавелли подчеркивает, что люди ценят имущество, деньги и уважают силу, которая внушает страх, а добродетели – любовь, дружба, благородство – продаются и покупаются как вещи. Именно исходя из этого, по мнению Макиавелли, следует строить систему государственного управления.

Р. Акофф убедительно показал, что «обращение» с организациями, т.е. их создание, использование и оценка (понимание) исторически менялось вслед за изменением мировоззрения.

- Организация как машина
- Организация как организм
- Организация как система

# Организация по Майклу Мескону

- ОРГАНИЗАЦИЯ - это группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей.

Требования к группе, которая считается организацией:

1. Наличие по крайней мере двух людей, которые считают себя частью этой группы.
2. Наличие по крайней мере одной цели, которую принимают как общую все члены данной группы.
3. Наличие членов группы, которые намеренно работают вместе, чтобы достичь значимой для всех цели.

# Общие черты организации по М. Мескону

- Ресурсы
- Зависимость от внешней среды
- Горизонтальное разделение труда
- Подразделения
- Вертикальное разделение труда
- Необходимость управления

# Вопрос 2: Виды организационной структуры

## ■ 1. По взаимодействию с внешней средой: механическая и органическая

- Механистический подход к проектированию организации характеризуется использованием формальных правил и процедур, централизованным принятием решений, узко определенной ответственностью в работе и жесткой иерархией власти в организации.
- Органический подход к проектированию организации характеризуется слабым или умеренным использованием формальных правил и процедур, децентрализацией и участием работников в принятии решений, широко определяемой ответственностью в работе, гибкостью структуры власти и небольшим количеством уровней иерархии.

## 2. По взаимодействию подразделений: линейные, функциональные, межфункциональные.

### Различают связи:

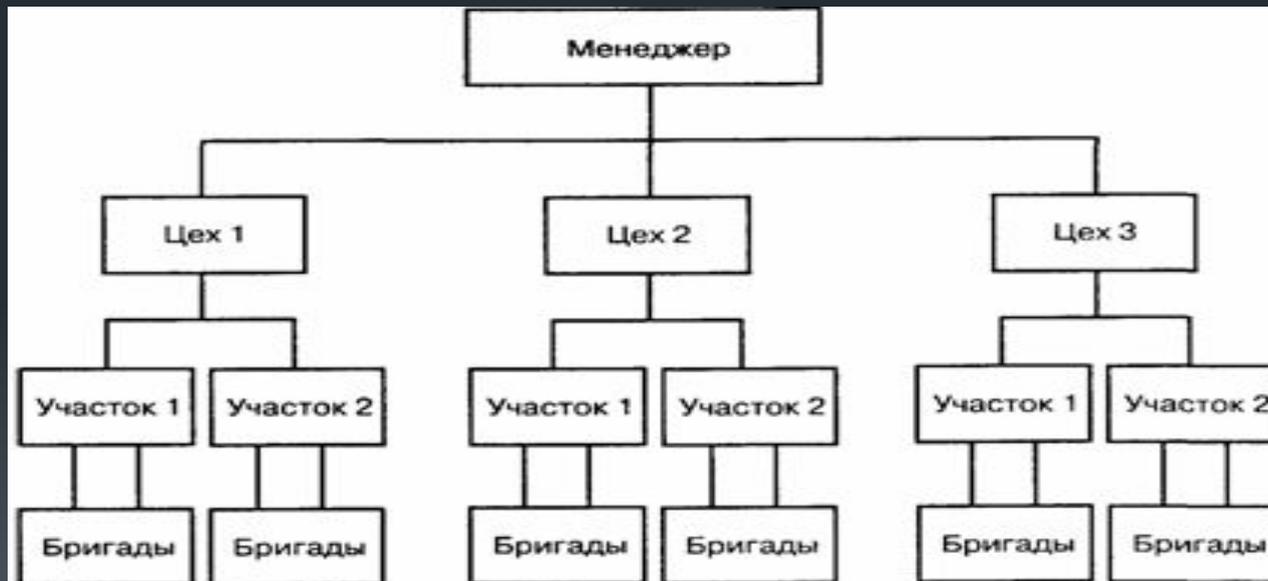
- линейные (административное подчинение),
- функциональные (по сфере деятельности без прямого административного подчинения),
- межфункциональные, или кооперационные (между подразделениями одного и того же уровня).

В зависимости от характера связей выделяются несколько основных типов организационных структур управления:

- Линейная;
- функциональная;
- линейно-функциональная;
- матричная;
- дивизиональная;
- множественная.

# Линейная структура

В линейной структуре управления каждый руководитель обеспечивает руководство нижестоящими подразделениями по всем видам деятельности. Достоинства - простота, экономичность, предельное единоначалие. Основной недостаток - высокие требования к квалификации руководителей. Сейчас практически не используется.

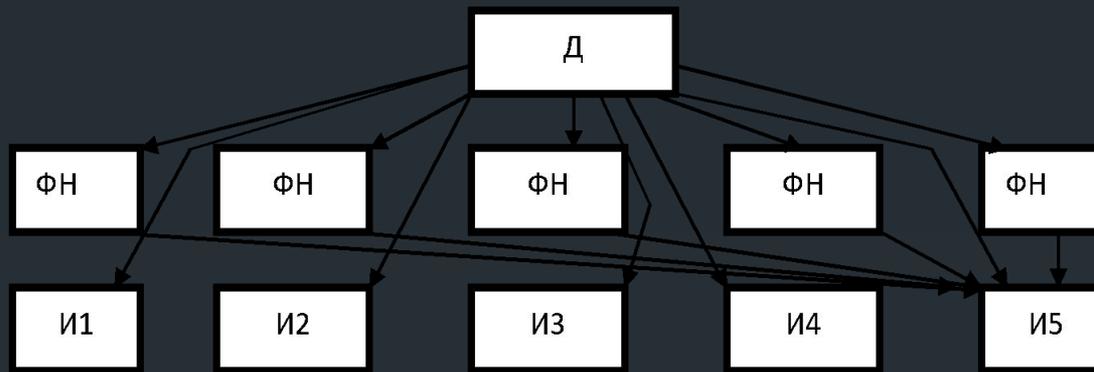


Линейная структура управления

Рис. 32

# Функциональная структура

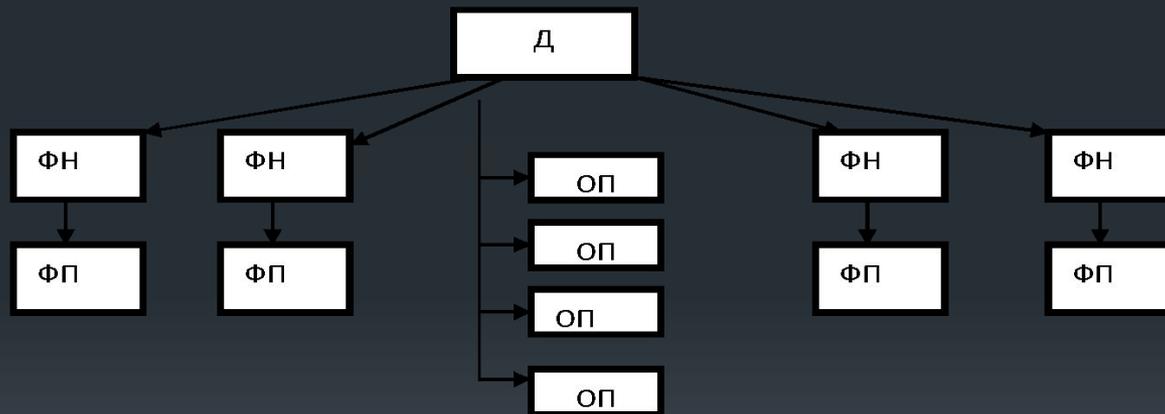
Функциональная организационная структура реализует тесную связь административного управления с осуществлением функционального управления.



Д- директор; ФН - функциональные начальники; И - исполнители

# Линейно-функциональная структура

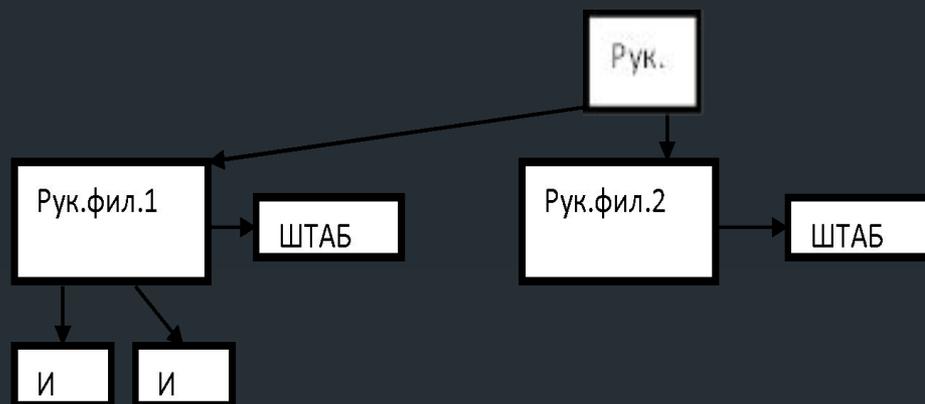
Линейно-функциональная структура - ступенчатая иерархическая. При ней линейные руководители являются единоначальниками, а им оказывают помощь функциональные органы. Линейные руководители низших ступеней административно не подчинены функциональным руководителям высших ступеней управления. Она применялась наиболее широко



Д- директор; ФН - функциональный начальники; ФП – функциональные подразделения; ОП - подразделения основного производства.

# Дивизиональная структура

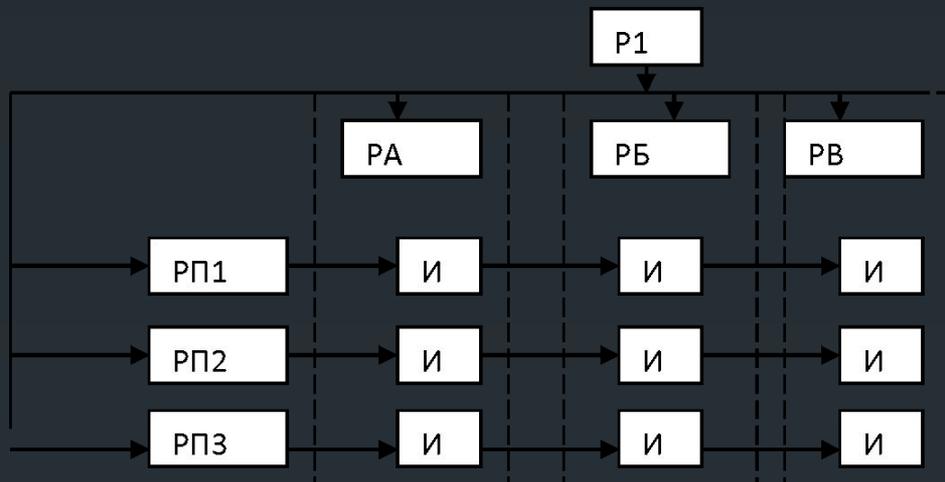
Дивизионы (филиалы) выделяются или по области деятельности или географически.



Рук. – руководитель высшего уровня; рук.фил.1, рук.фил.2- руководители филиалов; штаб – штабы специалистов при руководителях высшего и среднего уровней.

# Матричная структура

Матричная структура характерна тем, что исполнитель может иметь двух и более руководителей (один - линейный, другой - руководитель программы или направления). Такая схема давно применяется в фирмах, ведущих работу по многим направлениям. Она все более вытесняет из применения линейно-функциональную.



P1-линейный руководитель высшего уровня; PA, PB, PB - функциональные руководители по функциям А, Б и В; PP1, PP2, PP3 – руководители производств; И – исполнители.

# Вопрос 3: Теории организации

- классическая концепция,
- неоклассическая концепция
- социотехническая модель,
- институциональная модель,
  - политическая модель,
- эволюционно-экологическая модель,
  - ситуационная концепция,
    - системная концепция.

# Классическая теория организации

Идеи и концепции, охватываемые классической теорией организации, представляют собой результат работы трех направлений:

- научное управление (Ф. Тейлор, Г. Гантт, Х. Эмерсон);
  - административная теория организации (А. Файоль, Л. Урвик)
  - бюрократическая теория организации (М. Вебер, П. Селезник)
- 
- Основой классической модели является представление о том, что организация - лишь результат действия управляющих, которые ее полностью конструируют и владеют ею. Ее сердцевина - процесс труда.

# Неоклассическая концепция

- Одним из главных вкладов неоклассической школы является введение поведенческих наук в интегрированном виде в теорию организации.
- Кроме того, неоклассический подход включает в себя систематическое обращение к неформальной организации, показывая её влияние на формальную структуру.
- Неоклассический подход обеспечил ценный вклад в знания об организации.

# Социотехническая и политическая концепции

## Социотехническая модель

Организация рассматривалась учеными, как сложная система, состоящая из двух взаимозависимых и взаимозаменяемых подсистем: технической организации и социальной организации. Подсистемы регулируют поведение членов организации и выполняют функцию соединения человека и техники. При этом социальная подсистема в организации ограничена базовой, технической подсистемой.

## Политическая модель

Политическая модель организации заключается в выработке и согласовании политики ее деятельности, что достигается путем переговоров. В центре жизнедеятельности организации находятся взаимодействия личных и групповых интересов субъектов целеполагания.

# Институциональная модель

- Институциональная модель рассматривает организацию как политический институт, как объединение групп, каждая из которых преследует свои цели.

Характерные черты модели:

- 1. Организационные цели
- 2. Структуры и процессы
- 3. Характер организационного
- 4. Тип системы управления
- 5. Развитие
- 6. Главные направления совершенствования

# Эволюционно-экологическая и ситуационная модели

## Эволюционно-экологическая модель

Для эволюционной теории характерен принцип многих уровней, согласно которому любая система (предприятие) эволюционирует одновременно на нескольких внешних и внутренних уровнях, которые находятся в интерактивной связи.

Принцип многих уровней указывает также, что на каждом из них действуют, хотя и в разной форме, два основных эволюционных правила - стремление организации к сохранению идентичности и адаптация к внешней среде.

## Ситуационная модель

Ситуационный подход помогает выявить взаимозависимости между организационными подсистемами, а также между организационной системой в целом и средой. Он подчеркивает динамическую природу организаций и пытается объяснить, как они действуют в различных условиях и ситуациях.

# Системная концепция

- Системный подход — это не есть набор каких-то руководств или принципов для управляющих - это способ мышления по отношению к организации и управлению.

Управление рассматривается как особая система, включающая в себя:

1. субъект и объект управления
2. собственно процесс управления
3. обратную связь между объектом и субъектом.

# Вопрос 4: Организация как система

Различаются системы открытые и закрытые.

- Открытая система признает динамическое взаимодействие с окружающим миром. Организации получают свое сырье и человеческие ресурсы из окружающего мира. Они зависят от клиентов и заказчиков из внешнего мира, потребляющих их продукцию. Открытые системы тяготеют к нарастанию усложненности и дифференциации.

Тектология, или «Всеобщая организационная наука» А. А. Богданова

Тектология обсуждает понятия организации и дезорганизации, критерии прогрессивного и регрессивного развития форм в среде, виды кризисов в развитии, способы упрощения и усложнения количественного и структурного состава форм, регулирующие механизмы и т.д.

# Организация как социотехническая система.

Основными внутренними переменными организации являются цели, структура, задачи, технология и люди.

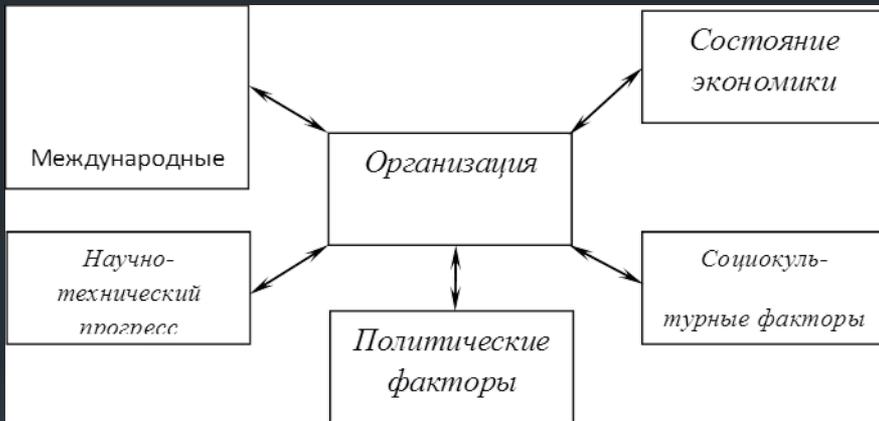
Цели - это желаемый результат, который стремится достигнуть человек или организация.

Структура организации - это логические взаимоотношения уровней управления и функциональных областей, построенных в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать целей организации.

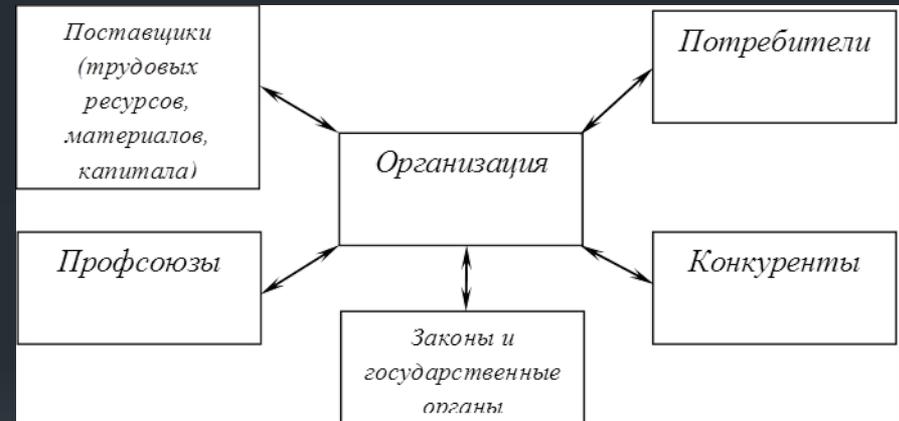
Задачи - это предписанная работа, серия работ или часть работы, которая должна быть выполнена заранее установленным способом в заранее оговоренные сроки.

Люди - центральный фактор любой модели управления. От их деятельности в конечном счете зависят результаты работы организации, количество и качество производимой продукции (или оказываемых услуг).

Внешние факторы принято разделять на две большие группы: силы прямого и косвенного воздействия на организацию извне



Силы прямого воздействия



Силы косвенного воздействия

# Выделяют следующие основные характеристики внешней среды:

- взаимосвязанность факторов внешней среды
  - сложность внешней среды
    - подвижность среды
- неопределенность внешней среды

## Вопрос 5: Жизненный цикл организации. Основные типы организаций.

- Жизненный цикл организации - ее предсказуемые изменения с определенной последовательностью состояний в течение времени.
- Модель жизненного цикла принимает следующий вид.

Зарождение и становление организации, развитие, подразумевающее заполнение выбранного рынка, зрелость, заключающаяся в удержании захваченной части рынка, и старение, сопровождающееся вытеснением с рынка конкурентами или исчезновением рынка.

# 1. Этап предпринимательства. Становление

- Организация находится в стадии становления, формируется жизненный цикл продукции. Цели еще нечеткие, творческий процесс протекает свободно, продвижение к следующему этапу требует стабильного обеспечения.
- В эту стадию входят следующие явления: зарождение идеи, поиск единомышленников, подготовка к реализации идеи, юридическое оформление организации, набор операционного персонала и выпуск первой партии продукта.

## 2. Стадия развития. Этап коллегиальности

Этап коллегиальности -- период быстрого роста организации, осознание своей миссии и формирование стратегии развития (неформальные коммуникации и структура, высокие обязательства).

Происходит рост компании: идет активное освоение рынка, рост интеграции особенно интенсивны.

Успешность развития организации на этом этапе зависит:

- от того, насколько полно понимают идеи лидера члены организации;
- от того, насколько члены организации обогащают лидера идеями;
- от готовности членов организации реализовывать решения лидера;
- от того, насколько эффективно построена коллективная работа.

# 3. Стадия зрелости. Этап формализации деятельности.

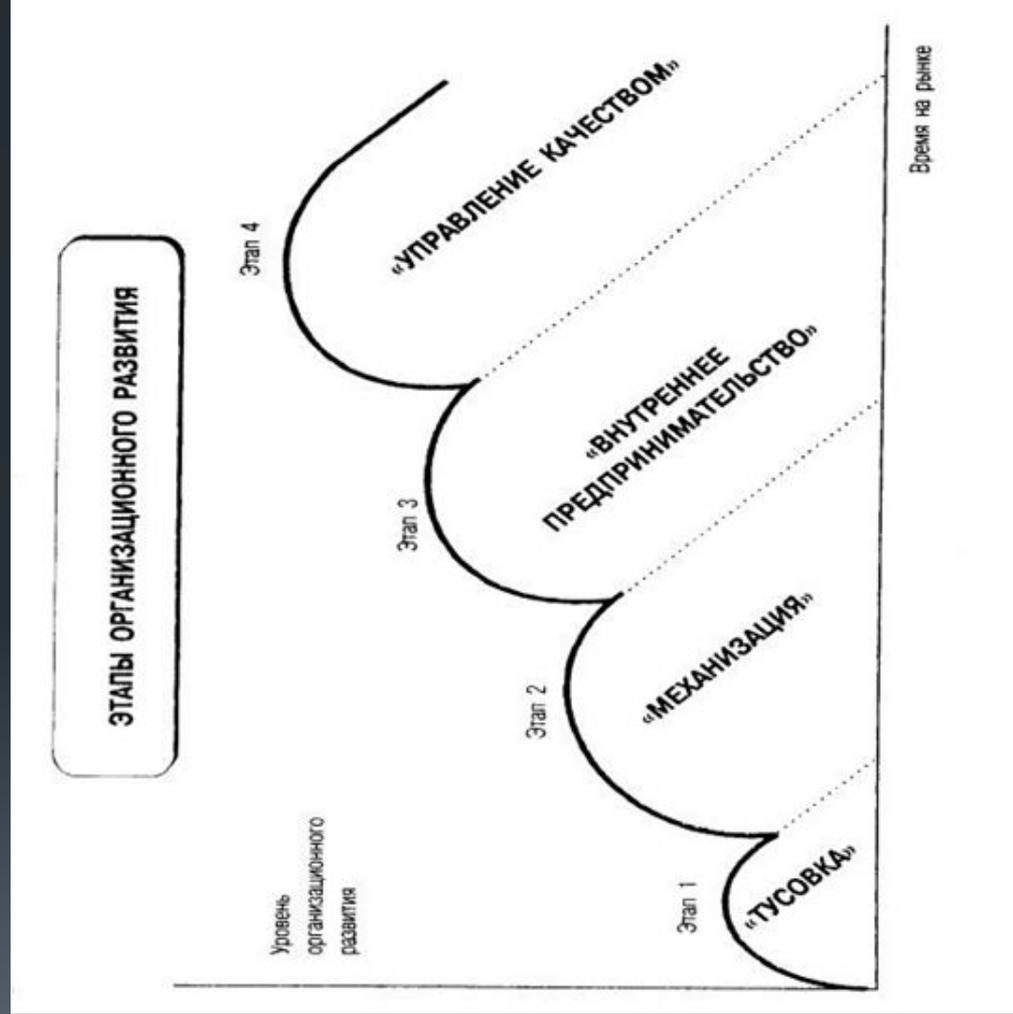
- Этап формализации деятельности -- период стабилизации роста (развития) (формализация ролей, стабилизация структуры, акцент на эффективность). К этой стадии компания приходит с багажом прошлого опыта.
- Зрелость организации означает, что ей удастся сохранять устойчивое положение во внешней среде;
- На этом этапе, на организационном онтологическом уровне наиболее интенсивны процессы интернализации, когда знания, полученные и переработанные организацией на предыдущих этапах, получили свое выражение через провозглашенные ценности: миссию организации, цели и символы (артефакты) и проходят процесс индивидуального осознания.

## 4. Стадия старости. Этап спада.

- Этап спада -- период, характеризующийся резким падением сбыта и снижением прибыли; организация ищет новые возможности и пути удержания рынков (высокая текучесть кадров, нарастание конфликтов, централизация).
- Стадию старости организации определяется как противоречие между ней и окружающей средой, которое выражается или в появлении конкурентов, вытесняющих организацию с занятого рынка, или в исчезновении рынка.
- В такой ситуации получаемый организацией реальный опыт не фиксируется в существующих знаниях организации. В результате базовые представления перестают адекватно интерпретировать реальные события, а провозглашенные ценности членами коллектива не воспринимаются как ценности.

# Развитие организации по Н. Емельянову и С.Е.Поварницыной.

Е.



# Типы организаций

## Естественные и искусственные

- Естественные возникают сами по себе, спонтанно, и не имеют специально заданных кем-то извне целей, поэтому их деятельность направлена на решение внутренних проблем. Исходя из этой задачи формируется структура организации, которая, как и власть в них является достаточно размытой, и распределяются ресурсы.
- Искусственные организации проектируются и создаются по определенному плану, характеризуются направленностью на достижение заданных целей.

Такую организацию характеризуют: рациональное разделение труда; специализация (распределение задач между исполнителями); иерархичность, где должностные функции выступают как полномочия; безличность; наличие механизмов, при помощи которых можно целенаправленно регулировать ее деятельность по аналогии с управлением техническими системами. Это придает организации стабильность, устойчивость, прогнозируемость.

## Формальные и неформальные

- Задачей формальной организации считается повышение эффективности деятельности ее участников за счет ограничения ее разнообразия; сведения к минимуму риска, планирования, регламентирования, координации.

Формальная организация включает в себя людей только как представителей должностей, но свою личность они, понятно, «оставить дома» не могут и поэтому вносят в организацию собственные интересы и взаимодействуют между собой ради их достижения.

- Неформальная организация всегда возникает в связи с необходимостью компенсировать недостатки формальной, а поэтому так или иначе с ней связана, но связь эта неоднозначна.

## унитарные и плюралистические

- В соответствии с унитарной — организация есть единая сущность с определенными функциями, стабильной деятельностью, функционирующая на основе норм и зафиксированных взаимосвязей.

Унитарные организации главное внимание уделяют достижению своих целей с помощью единой команды участников, прилагающих для этого все свои силы.

Члены такой организации должны ставить заботу о ее интересах и сохранении превыше всего.

- В соответствии с плюралистической моделью организация представляет собой добровольное объединение участников, заинтересованных в собственной выгоде, которая может быть достигнута лишь через общую.

## корпоративные и ассоциативные

- К корпоративным организациям относятся те, члены которых готовы для достижения своих целей в определенной степени жертвовать собственным суверенитетом. Организация согласовывает эти индивидуальные цели и способствует их реализации путем подчинения общей цели, формально выступающей как ее цель.
- Организация ассоциативного типа создается своими членами для повседневной координации деятельности без потери ими суверенитета, и не обладают даже условным приоритетом над ними. Поэтому решения здесь принимаются со всеобщего согласия, в соответствии с чем происходит и распределение имеющихся ресурсов.

## Механистические и органические

- Механистическая организация рассматривается как инструмент достижения заранее запланированных целей, разложенных на специализированные подцели. Такая модель эффективна в условиях стабильной предсказуемой среды при решении простых повторяющихся задач.
- Органические характеризуются такими признаками как размытость границ, значительная самостоятельность отдельных звеньев, их широкая специализация слабая иерархичность, немногочисленность правил и процедур, свобода выбора вариантов деятельности, оценка результатов на основе реального рыночного эффекта, а не централизованно установленных показателей, преобладание неформальных отношений, гибкость и способность к изменениям и развитию. Элементы такой организации часто борются друг с другом за выживание в постоянно изменяющейся среде.

## Деловые и общественные

- Деловые организации — фирмы, учреждения, ассоциации и пр., создаются для достижения, так называемой инструментальной цели, связанной с удовлетворением общественных потребностей. Это обеспечивает реализацию интересов и самих членов организации.
- Общественные организации удовлетворяют потребности своих участников во взаимопомощи, общении, самовыражении. Обычно по происхождению они естественны; по характеру деятельности большей частью неформальны. Они имеют цели, выработанные в результате обобщения личных целей участников, но иногда эти цели ориентируются и вовне, на создание новых общественных ценностей (экологическое движение).