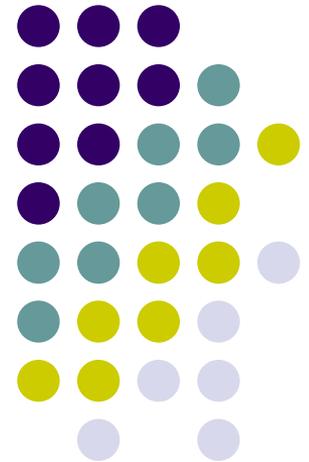


Тема 3 Организация как объект управления

Вопросы:

- 1. Понятие организации**
- 2. Типология организаций**
- 3. Законы организации**
- 4. Внутренняя среда организации**
- 5. Внешняя среда организации**
- 6. Жизненный цикл организации**





1 Понятие организации

- **ОРГАНИЗАЦИЯ (формальная) — это относительно автономная группа людей с четко структурированной совместной деятельностью, которая сознательно координируется для достижения общей цели или целей**

С научной точки зрения понятие «организация» имеет несколько значений



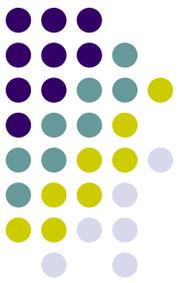
**Организа
ция**

Процесс,
посредством
которого создается
и сохраняется
структура
организации

Система

Социум –
социальная
общность с общими
целями

Организация как социотехническая система



СИСТЕМА — это некоторая целостность, состоящая из взаимозависимых частей, каждая из которых вносит свой вклад в характеристики целого.

Все организации являются системами.
Поскольку люди являются социальными компонентами организаций, наряду с техникой, они называются ***социотехническими*** системами.



Организация как открытая система

Черты организации как системы



Черты	Характеристика
1. Компоненты	Система состоит из частей, называемых элементами
2. Связи	Элементы связаны друг с другом
3. Структура	Форма связи между компонентами организационно зафиксирована в виде структуры
4. Взаимодействие	Компоненты системы влияют друг на друга и взаимодействуют с окружающей средой
5. Процесс	Взаимодействие образует процесс, результатом которого являются изменения

Черты организации как системы



Черты	Характеристика
6. Холизм и эмерджентные свойства	Система – это целостность (holism – англ., holos – греч. – целое), проявляющая свойства только в результате взаимодействия ее элементов
7. Идентификация	Свойства системы, на основе которых ее можно отличать от других систем
8. Окружение	Другие системы, образующие окружающую среду системы и оказывающие на нее влияние
9. Концепция	Система отражает взгляды, цели и ценности ее разработчиков

Эмерджентность, эквифинальность, гомеостаз



- **Эмерджентность** - несводимость свойств системы к свойствам ее элементов, наличие новых качеств целого, отсутствующих у его составных частей
- **Эквифинальность** – свойство системы, характеризующее предельные возможности систем определенного класса сложности
- **Гомеостаз** – свойство организации воспроизводить себя, восстанавливать утраченное равновесие, преодолевать сопротивление в частности внешней среды

Описание организации как объекта управления



Параметр описания	примечания
<p>1. Название и местонахождение</p> <p>2. Предназначение</p> <p>3. Организационно-правовая форма</p> <p>4. Отраслевая принадлежность</p> <p>5. Историческая справка</p> <p>6. Структура организации</p>	<p>Продукция, услуги</p> <p>В соответствии с ГК РФ</p> <p>Если организация много - профильная, выделяется главная отрасль</p> <p>Основные «повороты» в развитии организации, определившие ее современное состояние</p> <p>По составу ее управляемой и управляющей подсистем</p>

Описание организации как объекта управления



Параметр описания	примечания
7. Структура управления организацией	Характеризуется по таким параметрам, как сложность, уровень централизации/ децентрализации, управляемость и др.
8. Ресурсы	По видам: человеческие, материальные, денежные, информационные, временные
9. Организационная культура	Ценности, разделяемые членами организации
10. Ключевые факторы внешней среды	Прямого и косвенного воздействия: особое внимание – конкурентам
11. Руководство организацией	Разделение власти и ответственности, стиль руководства

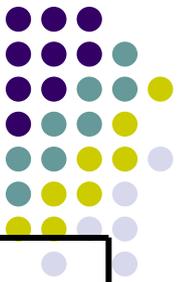
2 Типология организаций



Типология – классификация объектов по общности признаков.

Она позволяет:

- 1) Систематизировать объекты, сосредоточиться на особенностях, сходствах и различиях О. по разным параметрам;
- 2) Установить общность проблем и типизировать их для разных О., чтобы одни О. могли пользоваться методами решения проблем, применяемыми в других;
- 3) Дать характеристику общества с организационной точки зрения, которая может использоваться при анализе возможных изменений в структуре общества.



Критерии группировки организаций

Критерии	Группы организаций (предприятий)
Степень формализации	Формальные Неформальные
Форма собственности	Частные Государственные Муниципальные Иные
Отношение к прибыли	Коммерческие Некоммерческие
Размер	Крупные Средние Малые
Сектор экономики	Первичный Вторичный Третичный



3. Законы организации

- **3.1 Закон синергии**
- **3.2 Закон наименьших**
- **3.3 Закон самосохранения**
- **3.4 Закон информированности-упорядоченности**
- **3.5 Закон пропорциональности-композиции**

3.1 Закон синергии



- Сумма свойств организованного целого превышает арифметическую сумму свойств каждого из его элементов в отдельности.
- *Совокупность элементов, образующих систему, организована, если ее потенциал больше суммы потенциалов входящих в нее элементов по отдельности.*
- Основательность этого закона определяется тем, что действие других законов организации в конечном счете направлено на достижение более высоких значений синергетического эффекта.



3.2 Закон наименьших

- *Структурная устойчивость целого определяется его наименьшей частичной устойчивостью.*
- Цепь, где имеется слабое звено порвется там, где находится самое слабое звено.
- Организация работает пока какое-то ее звено в отличие от других перестает получать и перерабатывать информацию, необходимую для успешного ведения бизнеса.

3.3 Закон самосохранения



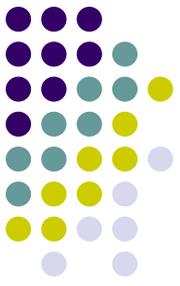
- ***Любая реальная организованная система стремится сохранить себя как целостное образование.***
- Важнейшим условием сохранения системы является обеспечение ее равновесного функционирования.
- Равновесное состояние организации предполагает непрерывное поддержание энтропии системы на низком уровне, непрерывное противодействие разрушающим порядком факторам.
- Энтропия – количественная мера неопределенности состояния системы

Статическое и динамическое равновесие организации



- **О.** находится в **статическом равновесии**, если ее структура со временем не меняется.
- **О.** приспосабливается к окружающей среде, проводя ряд мероприятий – **гомеостатическое равновесие**.
- Структура **О.** меняется, появляются новые подразделения и новый бизнес – **динамическое равновесие**.
- **О.** не только приспосабливается к требованиям среды, но и дает ей новую информацию, новый импульс для развития – **морфогенетическое равновесие**

3 типа устойчивости организации



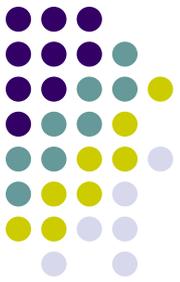
- **Внешний** – достигается благодаря внешнему управлению, т.е. государственному воздействию на факторы внешней среды.
- **Внутренний** – определяется своевременным реагированием О. на изменения внешней среды (нпр.:фин.уст.)
- **Унаследованный** – достигается за счет формирования, сохранения и развития внутренней прочности О., ее внутреннего потенциала.

3.4 Закон информированности-упорядоченности



- В организованном целом не может быть порядка больше, чем информации.
- Информированность – залог порядка.
- Информация противодействует тенденции системы к дезорганизации и увеличению энтропии (количества разнообразия или меры неопределенности), способствуя переводу системы в более организованное состояние.

3.5 Закон пропорциональности - КОМПОЗИЦИИ



- **Отражает необходимость определенного соотношения между частями целого, их соразмерность и соответствие**
- Эффективное функционирование организации требует согласования ее целей – они должны быть направлены на достижение общей цели.
- Для сохранения целостности О., ее выживания при воздействии внутренних деструктивных процессов каждый член организации должен идентифицировать себя с ней и влиять на ее устойчивость.

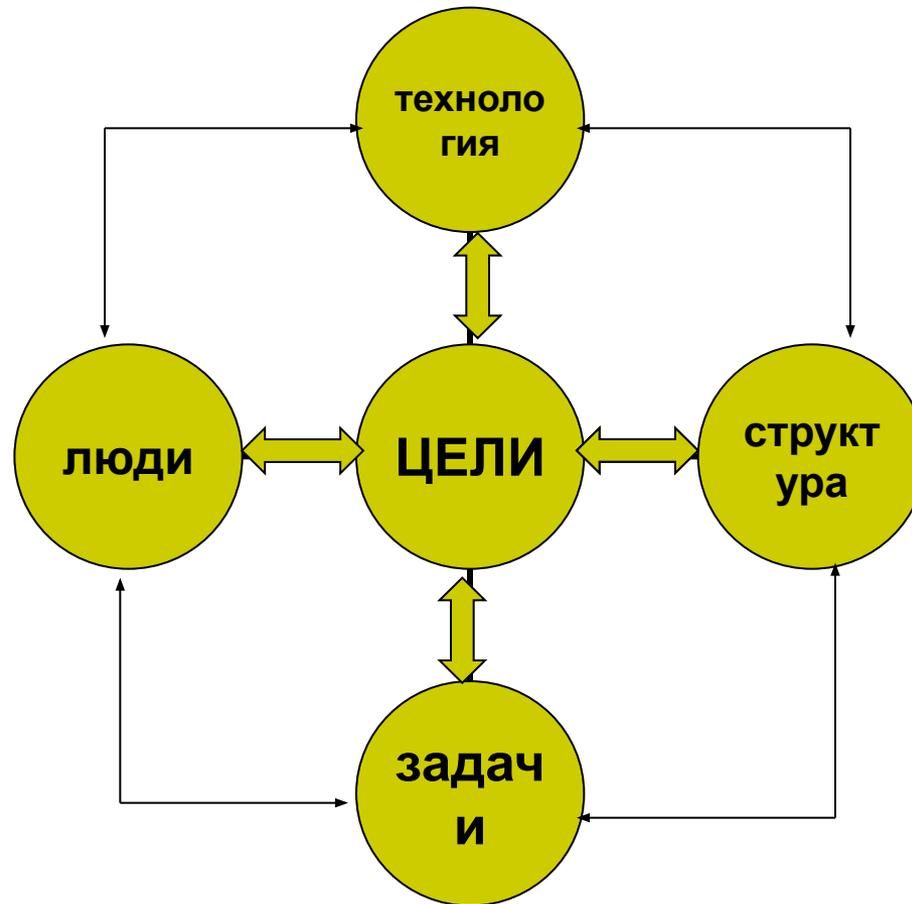
4. ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА ОРГАНИЗАЦИИ



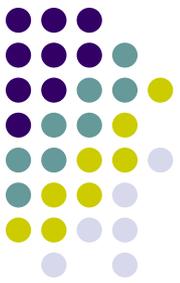
ВНУТРЕННИЕ ПЕРЕМЕННЫЕ — это ситуационные факторы внутри организации, в основном, являющиеся результатом управленческих решений.

Основные переменные в организации, которые требуют внимания руководства, ***это цели, структура, задачи, технология и люди, организационная культура***

Системная модель внутренних переменных



Внутренние переменные (элементы) О.



ЦЕЛЬ - конкретное конечное состояние или желаемый результат, которого стремится добиться группа, работая вместе

СТРУКТУРА ОРГАНИЗАЦИИ — это логические взаимоотношения уровней управления и функциональных областей, построенные в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать целей организации

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

ТЕХНОЛОГИЯ - средство преобразования сырья в искомые продукты и услуги, сочетание квалификационных навыков, оборудования, инфраструктуры, инструментов и соответствующих технических знаний, необходимых для осуществления желаемых преобразований в материалах, информации или людях.

ЛЮДИ (человеческие ресурсы)

Организационная (корпоративная) культура



— совокупность моделей поведения, которые приобретены организацией в процессе адаптации к внешней среде и внутренней интеграции, показавшие свою эффективность и разделяемые большинством членов организации.

- Компонентами корпоративной культуры являются:
 1. принятая система лидерства;
 2. стили разрешения конфликтов;
 3. действующая система коммуникации;
 4. положение индивида в организации;
 5. принятая символика: лозунги, организационные табу, ритуалы.

Системная модель внутренних переменных



Все внутренние переменные взаимосвязаны.

В своей совокупности они рассматриваются как социотехнические подсистемы.

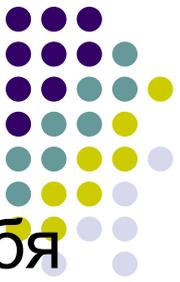
Изменение одной из них в определенной степени влияет на все другие.

5. ВНЕШНЯЯ СРЕДА ОРГАНИЗАЦИИ



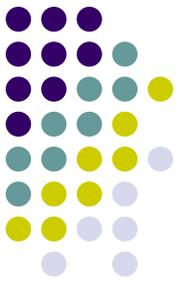
- Внешнее окружение организации все больше становится источником проблем для современных руководителей.
- **Руководители должны ограничить учет внешнего окружения только теми аспектами, от которых решающим образом зависит успех организации.**
- **Организации должны быть в состоянии эффективно реагировать и приспособливаться к изменениям внешнего окружения, чтобы обеспечить выживание и достижение поставленных целей.**

Две группы факторов внешней среды:



- **среда прямого воздействия** - включает в себя факторы **непосредственно и часто немедленно** влияющие на операции организации и испытывающие на себе прямое же влияние операций организации.
- **среда косвенного воздействия** - факторы, которые могут не оказывать прямого немедленного воздействия на операции, но тем не менее сказываются на них (опосредованно через факторы среды прямого воздействия)

ХАРАКТЕРИСТИКИ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ



1. **Взаимосвязанность факторов:** сила, с которой изменение одного фактора воздействует на другие факторы.
2. **Сложность:** число и разнообразие факторов, значимым образом влияющих на организацию.
3. **Подвижность:** относительная скорость изменения среды.
4. **Неопределенность:** относительное количество информации о среде и уверенность в ее точности.

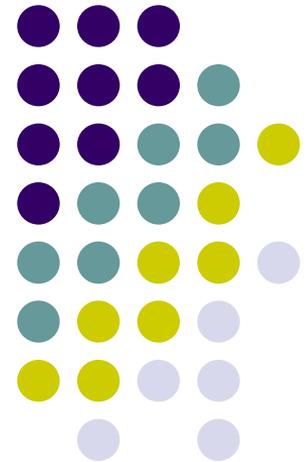
СРЕДА ПРЯМОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ



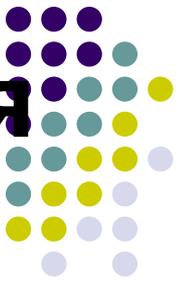
Инфраструктура

- та часть деловой среды, которая обеспечивает организацию необходимыми для ее деятельности финансовыми, трудовыми, информационными ресурсами, осуществляет транспортное обслуживание, оказывает консультационные, аудиторские, страховые и другие услуги.

В нее входят банки, фондовые биржи, рекламные и кадровые агентства, консультационные, аудиторские, лизинговые, охранные агентства и др. организации.



СРЕДА КОСВЕННОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ



ПЭСТ - анализ



- **PEST**-анализ (иногда обозначают как **STEP**) — это маркетинговый инструмент, предназначенный для выявления политических (**P**olitical), экономических (**E**conomic), социальных (**S**ocial) и технологических (**T**echnological) аспектов внешней среды, которые могут повлиять на стратегию компании.

ПЭСТ - анализ



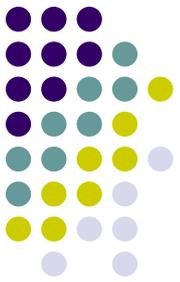
- Политика регулирует власть, которая в свою очередь определяет среду компании и получение ключевых ресурсов для её деятельности.
- Изучение экономики это создание картины распределения ресурсов на уровне государства, которая является важнейшим условием деятельности предприятия.
- Потребительские предпочтения определяются с помощью социальной компоненты PEST-анализа.
- Целью исследования технологической компоненты принято считать выявление тенденций в технологическом развитии, которые зачастую являются причинами изменений и потерь рынка, а также появления новых продуктов.

Политические факторы



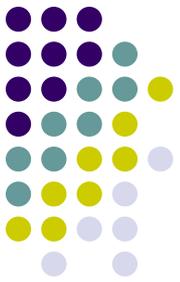
- Выборы [Президента РФ](#)
- Выборы [Государственной думы РФ](#)
- Изменение [законодательства](#) РФ
- Международные группы
- Вступление в [ВТО](#)
- Государственное регулирование в [отрасли](#)
- Государственное регулирование [конкуренции](#)

Экономические факторы



- Динамика ВВП
- Инфляция
- Динамика курса рубля
- Динамика ставки рефинансирования
- Динамика занятости
- Платежеспособный спрос
- Рынок и торговые циклы

Примеры социальных факторов



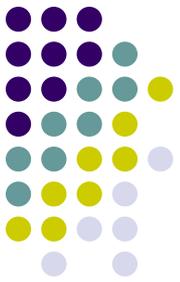
- Изменения в базовых ценностях
- Изменения в стиле и уровне жизни
- Отношение к труду Отношение к труду и отдыху
- Демографические изменения
- Религиозные факторы
- Влияние СМИ

Примеры технологических факторов



- Тенденции НИОКР
- Новые патенты
- Новые продукты
- Развитие технологий

6 Жизненный цикл организации по Адизесу

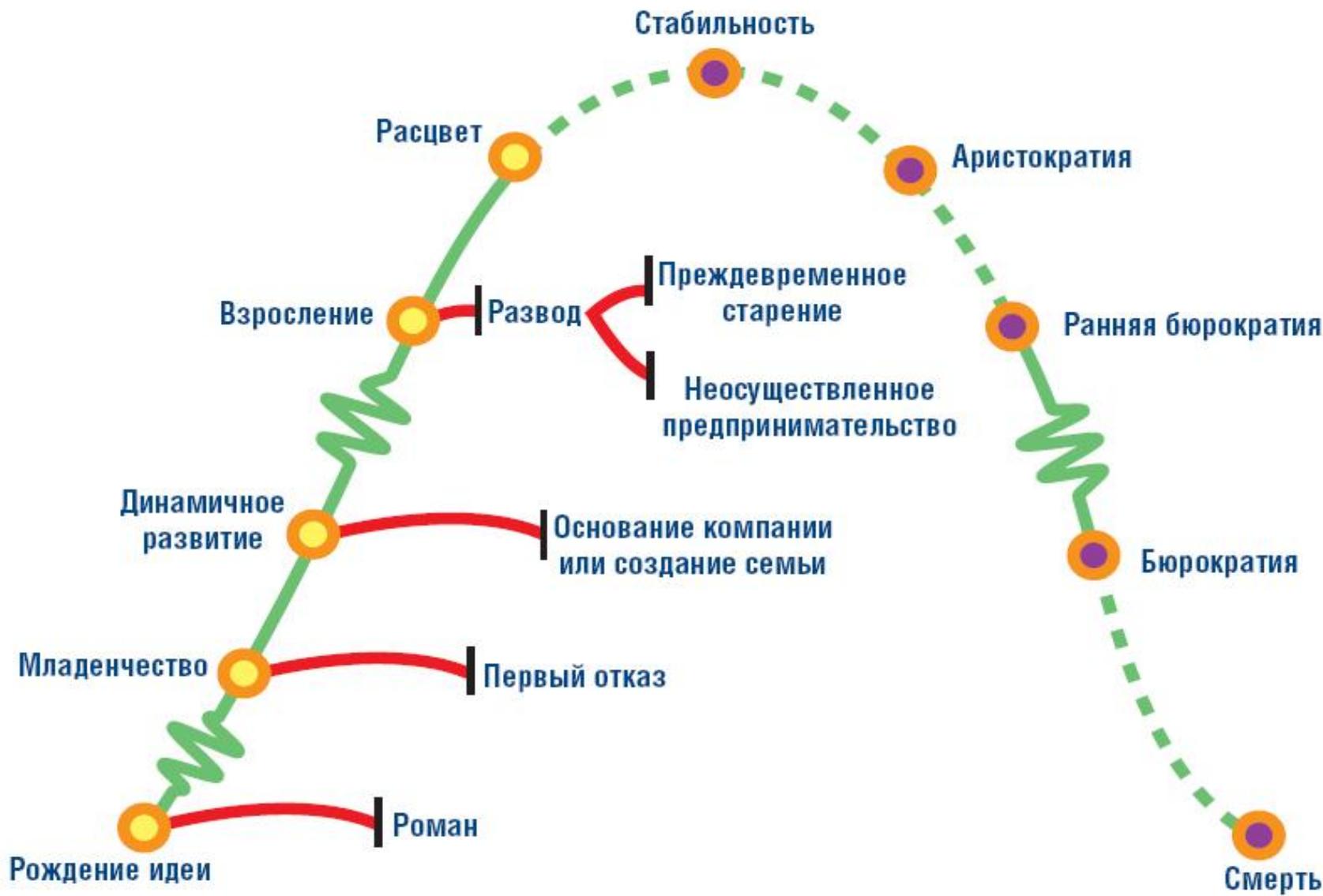


Ключ успеха в управлении организацией – это умение сосредоточиться на решении проблем, которые присущи данной стадии жизненного цикла компании, так, чтобы она могла развиваться дальше.

Теория жизненных циклов И. Адизеса (конец 1980) концентрирует внимание на двух важнейших параметрах жизнедеятельности О.:

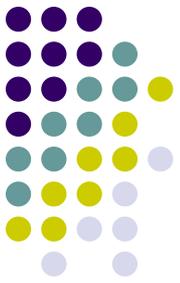
гибкости и управляемости.

Жизненный цикл



Источник: И. Адизес. Управление корпоративным жизненным циклом: почему и как организации растут, стареют и умирают; что с этим делать. — Санта-Барбара: Институт Адизеса, 2000.

Гибкость организации



Гибкость ориентации предполагает, что процесс допускает:

- Смену приоритетов и частных целей при сохранении главных;
- Пересмотр поставленных задач;
- Корректировку состава и содержания выполняемых функций;
- Изменение направленности в случае отклонения от поставленных целей

Гибкость реализации означает, что процесс способен к изменению:

- Форм и способов реализации;
- Состава и последовательности стадий;
- Длительности, скорости, интенсивности и др. параметров процесса.



Содержание стадий ЖЦ

Рождение идеи	Что? Как? Когда? Кто? Почему?
Младенчество	Нечеткая структура, небольшой бюджет, отсутствие процедур ведения бизнеса. Необходим — бизнес план
Динамичное развитие	Эйфория от успехов, деятельность вокруг людей, а не задач, необходимость делегирования ответственности. Необходимы: набор правил «что можно делать, а что нельзя», создание административной подсистемы
Взросление	Переход от управления по интуиции к более профессиональной деятельности, возникновение конфликтов и противоречий («мы и они», противоречие целей компании, противоречие системы вознаграждения потребностям компании) Необходимы: профессиональный менеджмент, систематизация административной деятельности.



Содержание стадий ЖЦ

Расцвет	<p>Наличие систем служебных обязанностей и организационной структуры, определены перспективы развития и поощряется творчество, ориентация на результат, удовлетворение потребностей клиентов, наличие четкого планирования и следование разработанным планам, умение предвидеть будущее, осуществление роста как продаж, так и прибыли, создание сети новых младенческих организаций</p> <p>Потеря предприимчивости, отсутствие пополнения новыми силами.</p>
Стабильность	<p>Низкий уровень ожидания роста. Слабые ожидания в отношении завоевания новых рынков и технологий. Организация сосредотачивается на прошлых достижениях, вместо того, чтобы попытаться заглянуть в будущее. Подозрительное отношение к любым изменениям. В организации поощряют исполнителей, а не инноваторов. В коллективе больше интересуются межличностными отношениями, а не рисками, связанными с ведением бизнеса.</p> <p>Падение духа предпринимательства</p>

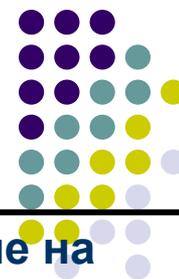


Содержание стадий ЖЦ

Аристократизм

- Деньги тратятся на укрепление системы контроля, страхования и обустройство.
 - Акцент в деятельности компании переносится на то КАК делаются вещи, а не ЧТО делается и ПОЧЕМУ. Существуют традиции, входит в обычай формализм в одежде и обращении.
 - Отдельные лица еще заботятся о жизнеспособности компании, однако в коллективе воцаряется принцип «не гони волну».
 - Имеют место небольшие инновации. Корпорация может приобретать другие компании для получения новых продуктов и рынков или пытаться «купить» предприимчивость.
 - Организация обладает значительными денежными ресурсами
- Аристократическая организация отрицает существующую реальность.**

Содержание стадий ЖЦ



<p>Ранняя бюрократия</p>	<ul style="list-style-type: none">• Акцент делается на том, КТО вызывает проблемы, а не на том, ЧТО по этому поводу следует предпринять (действует принцип «нет человека – нет проблемы»).• В организации множество конфликтов. Организацию охватывает управленческая паранойя.• Внимание сосредоточивается на внутренних стычках, внешний потребитель превращается в надоедливую муху. <p>Предприниматели уходят, администраторы остаются – превращение самой себя в оплот бюрократии.</p>
<p>Бюрократиза- ция и смерть</p>	<ul style="list-style-type: none">• Не создаются ресурсы для самосохранения.• Наличие множества систем со слабой функциональностью. Нет ориентации на результат, нет склонности к изменениям, нет работающей команды.• Существуют система, правила, предписания, процедуры и бессмысленный контроль. Культ письменного слова• Клиенту приходится «прорываться» через систему. <p>Смерть организации наступает тогда, когда ей никто больше ничего не поручает.</p>