

# **Теория организации и организационное поведение**

**К.э.н., доцент  
Мигунова Галина Степановна**

**Часть 1. ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ**

## Рекомендуемая литература

1. Теория организации: Учебное пособие / А.П. Балашов. - М.: Вузовский учебник: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 208 с.
2. Теория организации: Учебник / Б.З. Мильнер. - 8-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 848 с.
3. Теория организации: Словарь / Л.А. Жигун. - М.: НИЦ Инфра-М, 2012. - 116 с.
4. Теория организации: Шпаргалка. - М.: ИЦ РИОР, 2010.
5. Теория организации и организационное поведение: Учебное пособие / Ю.Н. Лапыгин. - М.: ИНФРА-М, 2011.
6. Теория организации, самоорганизации и управл.: Новые подходы и методы...: Уч. пос./В.И.Подлесных, Н.В.Кузнецов и др.; Под ред. проф. В.И.Подлесных - 3 изд. - М.: ИНФРА-М, 2012-304с.

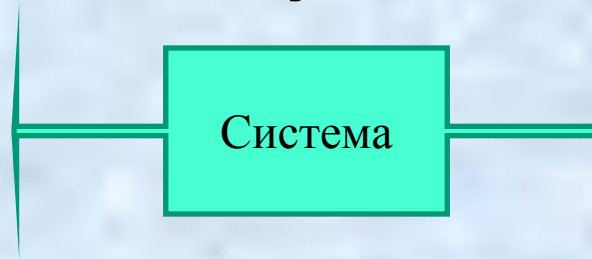
**Тема**

**Организация как система.**

**Системные признаки и  
свойства организации.**

# Система

- Это совокупность взаимосвязанных элементов, обладающая свойствами целостности и устойчивости.



## Открытая

Признаёт динамическое взаимодействие с окружающим миром. Организация получает сырьё и человеческие ресурсы из окружающего мира. Они зависят от клиентов и заказчиков из внешнего мира, потребляют их продукцию.



## Закрытая

Система является самодерживаемой. Её главная характеристика в том, что она существенно игнорирует эффект внешнего воздействия. Такие системы имеют малую применяемость.

# Базовые свойства систем

Система стремится  
сохранить свою  
структуру

Система имеет  
потребность в  
управлении

В системе формируется  
сложная взаимосвязь от  
свойств входящих в неё  
элементов и подсистем

Каждая система имеет входное воздействие, систему обработки, конечный результат и обратную связь.

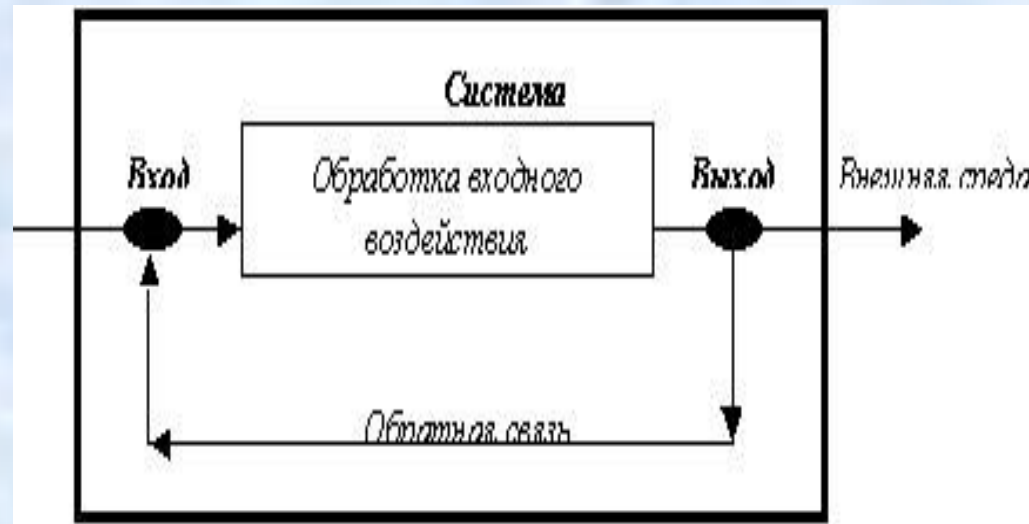


Схема функционирования системы

## Свойства систем:

- стремление к сохранению своей структуры
- потребность в управлении
- сложная зависимость системы от свойств входящих в нее элементов и подсистем



Подсистема — это набор элементов, представляющих относительно автономную область внутри системы.



**Техническая система включает**  
станки, оборудование,  
компьютеры и другие объекты,  
имеющие инструкции для  
пользователя. Для данной системы  
характерна высокая степень  
определенности, число решений  
конечно, а их последствия, как  
правило, заранее известны.



**Биологическая система** включает флору и фауну планеты, в том числе относительно замкнутые биологические подсистемы, например, муравейник, человеческий организм и др.



**Социальная  
(общественная) система**  
характеризуется наличием  
человека в совокупности  
взаимосвязанных  
элементов. Такие системы  
характеризуются еще  
большим разнообразием,  
чем биологические.



Все три системы взаимодействуют друг с другом. Социальная система может включать биологическую и техническую подсистемы, а биологическая — техническую. Различна и роль человека в этих системах: в технической человек отсутствует, в биологической он играет роль объекта управления, а в социальной — субъект и объект.

Существуют и другие  
классификации систем:

1. открытые и закрытые
2. искусственные и естественные
3. детерминированные и  
стохастические
4. жесткие и мягкие.

Систему управления можно рассматривать как с позиции **статики**, т.е. как некий механизм (механизм управления), так и с позиции **динамики**, как управленческую деятельность.



# Варианты понимания сущности организации

1. Искусственный институт, инструмент производства материальных и духовных благ, их движения и распределения в обществе (в форме объединения физических или юридических лиц) социально-экономический
2. Координирующий процесс управления.
3. Структурная упорядоченность элементов системы, объекта взаимосвязей

1. Организация есть целевая общность. Цель – основной категорический признак любой организации.

Организация возникает тогда, когда достижение каких-либо общих целей достигается через достижение индивидуальных целей.

И наоборот, когда достижение каких-либо индивидуальных целей достигается через достижение общих целей.

Противоречивость целей, согласованность целей, сохранность целей;

2. Главный организационный эффект - Синергия (гр. сотрудничество, содружество) – прирост дополнительной энергии, превышающей сумму индивидуальных усилий участников – наиболее важное практическое свойство.

# ЦЕЛИ SMART

(specific, measurable, achievable, result-oriented, time-based)

- **S-КОНКРЕТНОСТЬ** - чем детальнее Вы опишете желаемый результат, тем точнее сможете направлять свои действия.
- **M-ИЗМЕРИМОСТЬ** (или проверяемость) - Вы должны быть способны оценивать, в какой степени Вы приблизились к цели.
- **A-ДОСТИЖИМОСТЬ** (обеспеченность ресурсами) - хватит ли у Вас материальных, временных, человеческих, интеллектуальных и других ресурсов для достижения цели?



- **R-РЕАЛИСТИЧНОСТЬ:**

- в сфере Вашего влияния - если Вы не располагаете соответствующими возможностями, бессмысленно задаваться целью про климатические условия и т.д.
- и имеющей удобный масштаб - слишком "глобальная" цель не показывает, как двигаться в обозримом будущем; слишком мелкая цель не вдохновляет).

- **T-ОПРЕДЕЛЕННОСТЬ ВО ВРЕМЕНИ!**



**МИССИЯ**

**Стратегические и тактические цели**

**БИЗНЕС-ПЛАН**



**Организационная структура**

**Организационная культура**

**Профессиональная деятельность и организационное поведение работников**

**Система основных и вспомогательных производственных и административно-управленческих бизнес-процессов**

**Результат: продукт, услуга**

**Внешняя среда организации**

# Интеллектуальный капитал компании

<b>Человеческий капитал</b>	<b>Организационный капитал</b>	<b>Клиентский капитал</b>
Знания, умения, творческие способности, моральные ценности, орг. культура культура труда	Технико-технологическое обеспечение, программное обеспечение, патенты, оргструктура	Связи с клиентами, информация о клиентах, история отношений с клиентами, деловая репутация

# Основные функции организации (по Анри Файолю)

1. Техническая функция (производство)
2. Коммерческая функция (закупка, продажа)
3. Финансовая функция
4. Учетная функция
5. Обеспечение безопасности
6. Административная функция (предвидение, организация, руководство, координация, контроль)

# Основные и дополнительные функции коммерческой организации

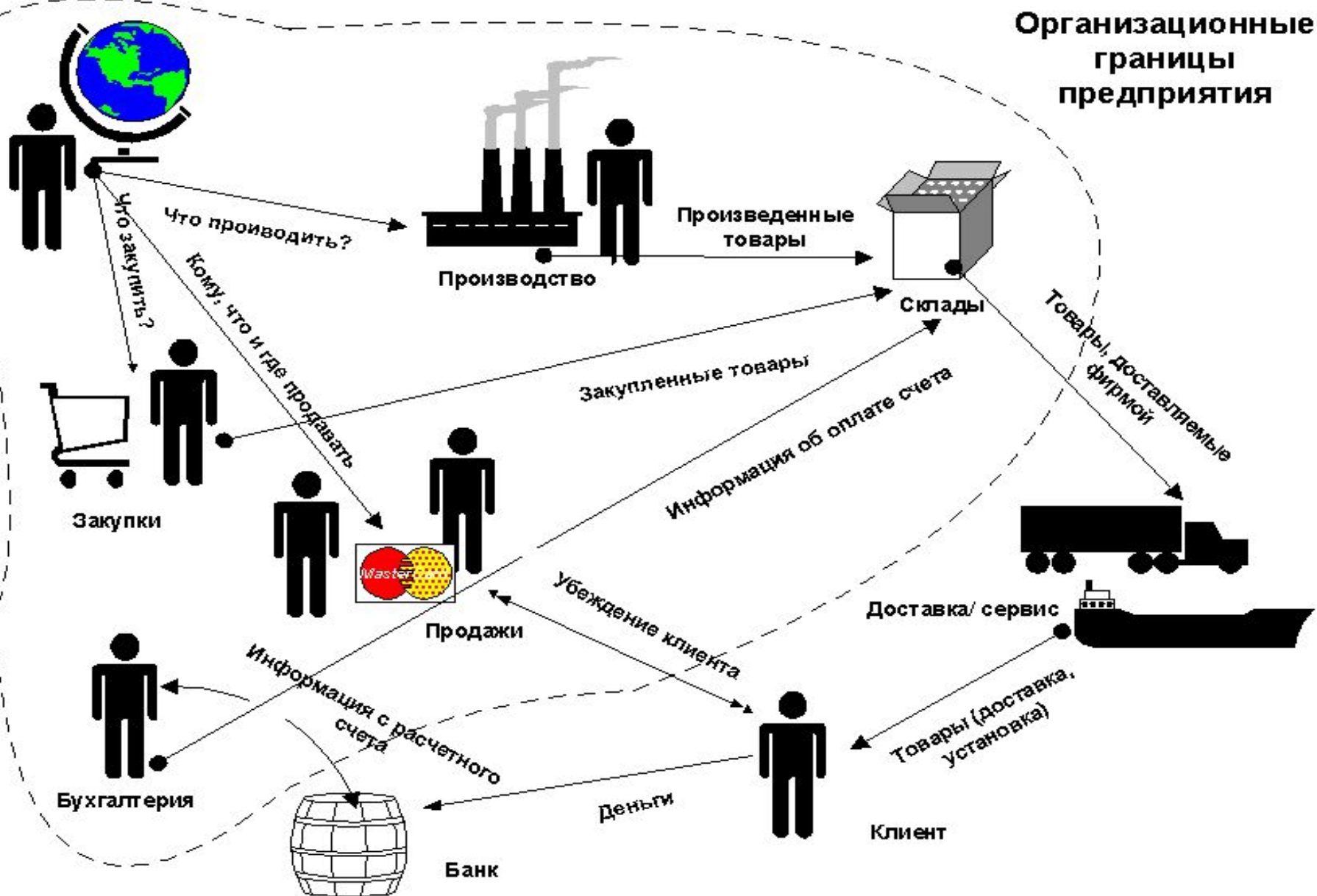
## Основные функции:

- Финансирование
- Закупка, логистика
- Производство
- Сбыт
- Общее управление, включая найм и увольнение персонала

## Дополнительные функции:

- Бухгалтерский учет и контроль
- Управление персоналом
- НИОКР
- Обеспечение безопасности
- Административная функция (секретариат)

# Процессы деятельности организации

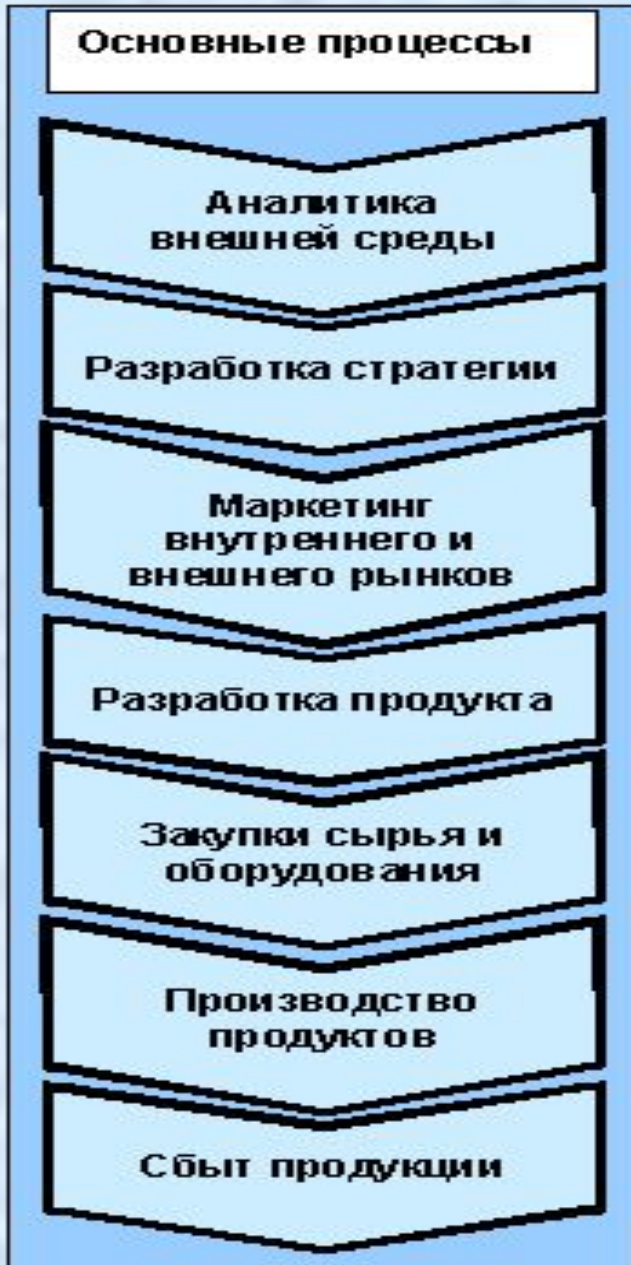


# Основные бизнес-процессы организации и жизненный цикл продукции





# Основные и вспомогательные бизнес-процессы



# Модель процессов компании в СМК

**ПОТРЕБИТЕЛЬ**  
**ТРЕБОВАНИЯ И ОЖИДАНИЯ**

Обязательства  
высшего руководства

Процессы управления

Процессы измерения, анализа и улучшения

Разработка и актуализация  
политики в области качества

Планирование  
в области качества

Распределение  
ответственности и полномочий

Анализ  
со стороны  
руководства

Улучшение

Анализ  
данных

Оценка  
удовлетворенности  
потребителя

Проведение  
внутренних  
аудитов

Проведение  
мониторинга  
процессов

Процесс  
мониторинга и  
измерения  
продукции

Бизнес-процессы

Планирование и  
разработка процессов  
жизненного цикла  
продукции

Процессы,  
связанные с  
потребителем

Проектирование  
и разработка

Процесс  
закупок

Управление  
производством  
и обслуживанием

Управление  
регламентирующей  
документацией

Управление  
записями по  
качеству

Управление  
человеческими  
ресурсами

Поддержание  
инфраструктуры в  
рабочем состоянии

Управление  
производственной  
средой

Управление  
средствами  
мониторинга  
и измерений

Управление  
несоответствующей  
продукцией

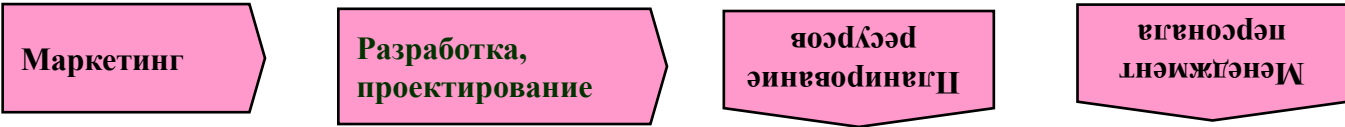
Поддерживающие процессы

**ПОТРЕБИТЕЛЬ**  
**УДОВЛЕТВОРЕННОСТЬ**

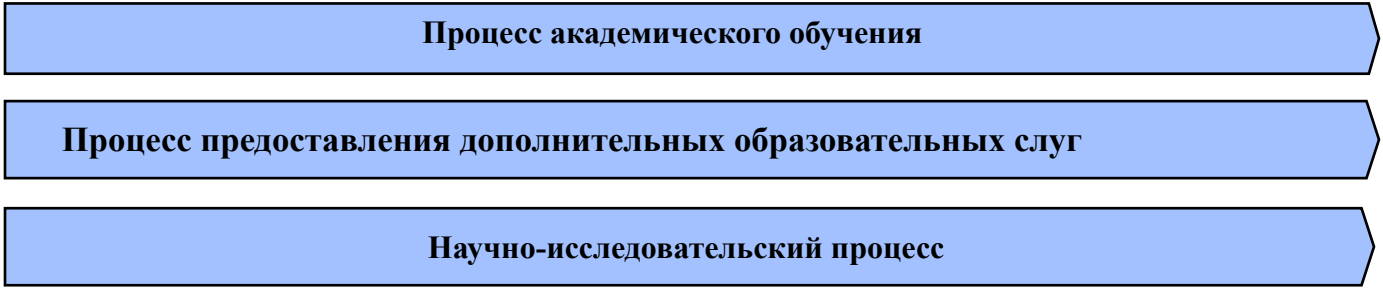
# Карта процессов в Финуниверситет

Стратегическое планирование

Руководящие процессы



Основные процессы



Вспомогательные процессы



Постоянное улучшение



К  
Л  
И  
Е  
Н  
Т  
Ы  
требования

К  
Л  
И  
Е  
Н  
Т  
Ы  
Удовлетворенность

# Организация как живой организм

- **«Головной мозг»** - первое лицо организации или высший эшелон руководителей
- **«Спинной мозг»** - это ведущие менеджеры, управляющие функциональными системами.
- **«Нервная система»** - Информационная Система коммуникаций
- **«Система кровообращения»** - Финансовые потоки - Бухгалтерия и финансовый отдел (сердце организации)
- **«Двигательно-мышечная система»** - Производство
- **«Система пищеварения»** - Внутренние и внешние ресурсы. + Система активов организации (собственность, инвестиции, запасы, затраты, дебиторы, деньги, кадры).
- **«Иммунная система»** - система безопасности
- **«Психика-Личность»** - Корпоративная культура (Имидж, Оргповедение, Миссия).
- **«Дыхание»** - Система корпоративного обучения

# Организационная среда



# Анализ внутренней среды

- 1. Производство**
- 2. Персонал**
- 3. Организация управления**
- 4. Маркетинг**
- 5. Финансы и учет**

# Анализ внутренней среды

## **1. Производство:**

- **объем, структура, темпы производства;**
- **номенклатура продукции предприятия;**
- **качество технологий;**
- **обеспеченность сырьем и материалами, уровень запасов, скорость их использования, система контроля запасов;**
- **наличный парк оборудования и степень его использования, резервные мощности, техническая эффективность мощностей;**
- **местонахождение производства и наличие инфраструктуры;**
- **экология производства;**
- **контроль качества, издержки;**
- **патенты, торговые марки и т.п.;**

# Анализ внутренней среды

## 2. Персонал:

- структура,
- потенциал,
- квалификация,
- количественный состав работников,
- производительность труда,
- текучесть кадров,
- стоимость рабочей силы,
- интересы и потребности работников;
- корпоративная культура и оргповедение.



# Анализ внутренней среды

## 3. Организация управления:

- организационная структура,
- система управления;
- уровень эффективности менеджмента, квалификация, способности и интересы высшего руководства;
- фирменная культура;
- престиж и имидж фирмы;
- организация системы коммуникаций;

# Анализ внутренней среды

## 4. Маркетинг:

- товары, произведенные фирмой, доля на рынке;
- возможность собирать необходимую информацию о рынках;
- каналы распределения и сбыта;
- маркетинговый бюджет и его исполнение; маркетинговые планы и программы; нововведения;
- имидж, репутация и качество товаров;
- стимулирование сбыта, реклама, ценообразование;

# Анализ внутренней среды

## 5. Финансы и учет:

- финансовая устойчивость и платежеспособность;
- прибыльность и рентабельность (по товарам, регионам, каналам сбыта, посредникам);
- собственные и заемные средства и их соотношение;
- эффективная система учета, в том числе учета издержек, формирования бюджета, планирования прибыли.

# Внешняя среда прямого воздействия

1. **Поставщики.** Поставщиками капитала в основном являются банки, акционеры и частные лица. Чем лучше обстоят дела у данной организации, тем больше шансов получить кредит на льготных условиях у поставщиков капитала.
2. **Трудовые ресурсы.** Без нужных специалистов должной квалификации нельзя эффективно использовать сложную технику и оборудование.
3. **Законы государства.** Организации обязаны выполнять не только федеральные, но и региональные законы. Государственные органы обеспечивают принудительное выполнение законов в сфере своей компетенции.
4. **Потребители.** Потребители решают, какие товары и услуги для них желательны, то есть они определяют направления и возможности роста организации. В рыночной экономике действует принцип: «Потребитель - король рынка».
5. **Конкуренты.** Руководство предприятия должно понимать, что неудовлетворенные нужды потребителей создают свободные ниши на рынке для конкурирующих организаций.

# Внешняя среда косвенного воздействия

**1. Состояние экономики страны.**

**2. Состояние мировой экономики**

**3. Научно-технический прогресс.**

**4. Социокультурные факторы.**

**5. Политические факторы.**

(экономическая политика административных органов государства, т.е. система налогообложения, льготные торговые пошлины, законодательство о защите потребителей, стандарты на безопасность продукции и стандарты по экологии, политическая стабильность, пошлины на импорт товаров, экспортные квоты и т.д. )

**6. Отношения с местным населением.**

# **БАЗОВЫЕ ПАРАМЕТРЫ ОРГАНИЗАЦИИ (ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ЦЕННОСТИ)**

- 1. УПРАВЛЯЕМОСТЬ**
- 2. КЛИЕНТНОСТЬ**
- 3. ИННОВАЦИОННОСТЬ**
- 4. КОРПОРАТИВНОСТЬ**

# ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ ОРГАНИЗАЦИИ

Жизненный цикл есть у всего и вся:

- Отрасли, сегмента, ниши рынка,
- Идеи, проекта,
- Продукта, упаковки,
- Фирмы, сотрудника,
- Партнера, клиента

# Жизненный цикл организации



Этап предпринимательства:	Этап коллективности:	Этап формализации и управления:	Этап выработки структуры:	Этап упадка:
Нечеткие цели Высокие творческие возможности	Неформальное общение и структура Высокие обязательства	Формализация правил Стабильная структура Упор на эффективность	Усложнение структуры Децентрализация Диверсифицированные рынки	Высокая текучесть кадров Возрастающие конфликты

**Управление**



Для анализа роста организации и происходящих в ней перемен используется концепция *жизненного цикла (life cycle)*:

- модель Л.Грейнера
- модель И. Адизеса

# Модель Л.Грейнера



## **Теория Грейнера рассматривает пять основных фаз и кризисов развития организации.**

**Стадия личного энтузиазма** – период развития организации, основанного на творчестве.

**Кризис 1-й стадии** – кризис лидерства. Главный вопрос этого кризиса состоит в том, куда следует вести организацию и кто способен это сделать.

**Стадия регулярного менеджмента** – период развития организации, основанного на руководстве.

**Кризис 2-й стадии** – кризис автономии.

**Стадия делегирования полномочий** – о преодолении кризиса автономии свидетельствует структурная перестройка, децентрализация функций, делегирование полномочий принятия определенных решений с верхних уровней на более низкие.

**Кризис 3-й стадии** – кризис контроля.

**Стадия координации ресурсов** – успешное преодоление кризиса контроля связано с изменениями в системе координации функционирования подразделений, составляющих организацию.

**Кризис 4-й стадии – кризис границ – это кризис бюрократии.**

**Стадия корпоративного сотрудничества** – стадия синергии и сотрудничества.

**(Синергия** - суммирующий эффект взаимодействия двух или более факторов, характеризующийся тем, что их действие существенно превосходит эффект каждого отдельного компонента в виде их простой суммы )

**Кризис 5-й стадии – кризис доверия.**

*Таким образом, каждая фаза развития бизнеса в модели Грейнера имеет некие критические точки, при достижении которых система управления компании должна войти в новое качество за счет достижения определенного объема и опыта (компетенций).*

**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:

**гибкости и управляемости**

# ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ КОМПАНИИ

MANAGING CORPORATE LIFECYCLES  
DR. ICHAK ADIZES



- раЕi Ухаживание (Courtship)
- PaEi Детство (Infancy)
- PaEi Активная деятельность (Go-go)
- PAei Юность (Adolescence)
- PAEi Расцвет (Prime)
- PAei Стабильность (Stable)
- раЕi Аристократия (Aristocracy)
- рA-i Старение (Recrimination)
- A-- Бюрократия (Bureaucracy)
- Смерть (Death)

## Выхаживание (ухаживание)

Что? Как? Когда? Кто? Почему?

## Младенчество (детство)

### Особенности:

- нечеткая структура,
- небольшой бюджет,
- отсутствие процедур ведения бизнеса.

**Необходимо:** реальный бизнес-план.

## Давай-Давай (активная деятельность)

### Особенности:

- эйфория от успехов,
- деятельность вокруг людей, а не задач, необходимость делегирования полномочий

**Необходимо:** набор правил «что можно, а что нельзя»  
создание административной подсистемы

**Переход от управления по интуиции к более профессиональной деятельности**

## Юность

### Особенности:

- Возникновение конфликтов и противоречий («мы и они», противоречие целей компании, противоречие системы вознаграждения и потребностей компании).

**Необходимо:** профессиональный менеджмент, систематизация административной деятельности.

## Расцвет

### Особенности:

- 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.

**Опасности:** Потеря предприимчивости, отсутствие пополнения новыми силами.



## Стабилизация – первая стадия старения в жизненном цикле организации.

### **Особенности:**

- Низкий уровень ожидания роста.
- Слабые ожидания в отношении завоевания новых рынков и технологий.
- Организация сосредоточивается 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.

**Падение духа предпринимательства.**

## Аристократизм

### Особенности:

- 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.**

## Ранняя бюрократизация (старение)

### Особенности:

- 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 существует множество конфликтов .
- Организацию охватывает управленческая паранойя.
- Внимание сосредоточивается на внутренних стычках, внешний потребитель превращается в надоедливую муху.

**Предприниматели уходят, администраторы остаются  
—  
превращение самой себя в оплот бюрократии.**

## **Бюрократизация и смерть**

### **Особенности:**

- Не создаются ресурсы для самосохранения.
- Наличия 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.

**Смерть организации наступает тогда, когда ей никто больше ничего не поручает.**

# Различия моделей развития организаций

<i>Модель А. Адизеса</i>	<i>Модель Л. Грейнера</i>
<p>1. Завершенная модель. Представляет собой 10 стадий от «рождения» до «смерти». Компания может вернуться с нисходящей ветви развития в стадию «Расцвета»</p>	<p>1. Незавершенная модель. Стадий может быть бесконечное количество, но на пройденную компания уже не может вернуться</p>
<p>2. А. Адизес называет оптимальную точку развития — это стадия «Расцвет»</p>	<p>2. Л. Грейнер не называет оптимальную точку развития, но отмечает, что поскольку любая стадия не может длиться более 15 лет, то ни на одной стадии компания не может оставаться постоянно</p>
<p>3. Фактор государства (политика протекционизма) следует учитывать при рассмотрении роста и развития организации</p>	<p>3. Не учитывается фактор государства</p>
<p>4. Последовательно рассматриваются все стадии роста организации</p>	<p>4. Стадии «Ухаживание», «Младенчество» и «Давай-давай» сведены в одну — «Креативность»</p>





## **Введение регулярного менеджмента.**

- 1. Описание организационной структуры**
- 2. Разграничение текущих задач и перспективных.**
- 3. Четкое описание служебных обязанностей сотрудников.**
- 4. Описание ключевых бизнес-процессов хотя бы на бумаге.**



# Современная управленческая ситуация

- Сегодня эффективна только та организация, руководителям которой удастся обеспечивать одновременно ее *устойчивость* и *развитие*.
- Стабильность, внутренний организационный порядок определяются наличием системы корпоративных стандартов. Они обеспечивают регламентацию труда работников всех уровней и устанавливают требования к их квалификации.
- Развитие, рыночная адаптивность организации определяется не только наличием стратегии, разработанной с учетом имеющихся преимуществ и ограничений, возможностей и угроз, но и – постоянным развитием профессионального потенциала работников. Прежде всего – управленческого потенциала руководителей.

# Проблемные зоны менеджмента

1. Отсутствие владельца процесса – 64%
2. Отсутствие времени – 60%
3. Несовершенство оргструктуры – 54%
4. Недостаточная убежденность руководства – 46%
5. Отсутствие вознаграждения и признания – 46%
6. Мало внимания командной работе – 45%
7. Недостаточный уровень понимания руководителями принципов современного менеджмента – 52%.

## **2. Организация как юридическое лицо. Типология деловых организаций.**

# По правовой форме можно выделить четыре типа организаций:

- 1. Юридическое лицо** — это организация, которая имеет печать, расчетный счет в банке, имеет в собственности обособленное имущество, отвечает по своим обязательствам этим имуществом, может от своего имени осуществлять имущественные и личные неимущественные права, выполняет возложенные обязанности, имеет самостоятельный баланс, может быть истцом и ответчиком в суде, зарегистрирована в государственных органах власти.
- 2. Неюридическое лицо** — подразделения организации — юридического лица (не зарегистрировано).
- 3. Неюридическое лицо** — предприниматель без организации юридического лица (зарегистрировано).
- 4. Неформальная организация граждан** — это объединение людей, не связанных между собой формальными договоренностями о правах и обязанностях, они не регистрируются в государственных органах.

# Основания классификации организаций

- по отношению к **власти** *правительственные и неправительственные;*
- по отношению к главной **цели**—*общественные и хозяйственные;*
- по отношению к **прибыли** — *коммерческие и некоммерческие;*
- по отношению к **бюджету** — *бюджетные и внебюджетные;*
- по **форме собственности** — *государственные, муниципальные, общественные, частные и организации со смешанной формой собственности;*
- по **уровню формализации** — *формальные и неформальные;*
- по **отраслевой принадлежности** — *промышленные, транспортные, сельскохозяйственные, торговые и пр.;*
- по **самостоятельности принятия решений** — *головные, дочерние, зависимые;*
- по **размеру и численности членов организации** — *крупные, средние, малые.*

- **государственные и муниципальные организации**, то есть организации, имущество которых находится в государственной или муниципальной собственности.
- **частные коммерческие организации**, то есть организации, преследующие извлечение прибыли в качестве основной цели своей деятельности, и имущество которых не находится в государственной или муниципальной собственности.
- **частные некоммерческие негосударственные организации** не имеют извлечение прибыли в качестве основной цели своей деятельности и не распределяют полученную прибыль среди своих участников. Имущество этих организаций не находится в государственной или муниципальной собственности.

# Основные организационно-правовые формы организаций

**КОММЕРЧЕСКИЕ**

Хозяйственные товарищества и общества

Производственные кооперативы

Потребительские кооперативы

Учреждения

**НЕКОММЕРЧЕСКИЕ**

Общественные и религиозные организации

Благотворительные фонды

Современные организации

Источник: Ст. 50 <sup>4</sup>Ж РФ

# Классификация организационно-правовых форм организаций





# Некоторые организационные формы предприятий

- Корпоративные организации (Корпорация, Холдинг, Концерн, Консорциум производственный, Консорциум исследовательский, Конгломерат, Картель, Синдикат, Трест, Комбинат)
- Финансово-промышленные группы (ФПГ)
- Транснациональные компании (ТНК)
- Международные предприятия
- Организации рискованного 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»*

# **3. Структура организации. Виды организационных структур.**

# Организационная структура управления

- упорядоченная совокупность устойчиво взаимосвязанных элементов, обеспечивающих функционирование и развитие организации как единого целого.
- форма разделения и кооперации управленческой деятельности, в рамках которой осуществляется процесс управления по соответствующим функциям, направленным на решение поставленных задач и достижение намеченных целей.
- система оптимального распределения функциональных обязанностей, прав и ответственности, порядка и форм взаимодействия между входящими в ее состав органами управления и работающими в них людьми.

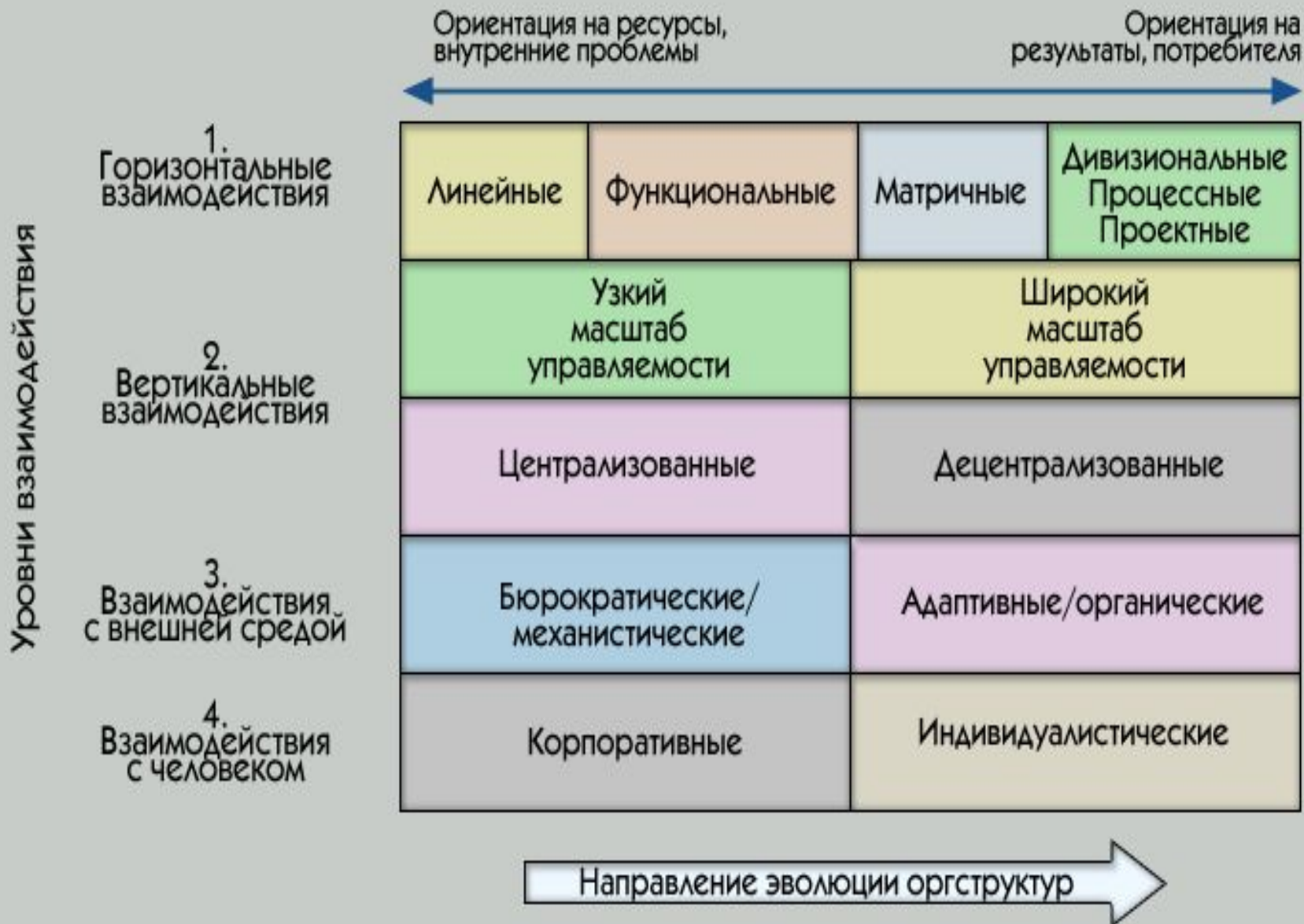
# КОМПОНЕНТЫ СТРУКТУРЫ ОРГАНИЗАЦИИ

1. **Стратегическая вершина** – главные руководители, чьи действия гарантируют, что организация будет выполнять свои цели.
2. **Рабочее ядро** – работники, которые выполняют основную работу, непосредственно связанную с производством товаров или услуг (рабочие, клерки, операторы).
3. **Средняя линия** – руководители основных функциональных и территориальных подразделений, которые связывают вершину и ядро.
4. **Техноструктура** – специалисты, которые стандартизируют работу других (проектируют, планируют и изменяют рабочие процессы), а также помогают организации адаптироваться к окружению (инженеры, консультанты, программисты, бухгалтера, менеджеры по персоналу).
5. **Вспомогательный штат** – специалисты, которые осуществляют непрямую поддержку рабочего ядра (юрисконсульт, «PR- паблик рилейшнс», почтовая служба, исследовательский отдел, столовая и др.).

# Сравнительные характеристики типов структур управления

<b>Бюрократический тип</b>	<b>Органический тип</b>
Четко определенная иерархия	Постоянные изменения лидеров в зависимости от решаемых проблем
Система обязанностей и прав	Система согласованных норм и ценностей
Разделение каждой задачи на ряд процедур	Процессный подход к решению проблем
Обезличенность в трудовых отношениях	Возможность самовыражения, саморазвития
Жесткое разделение трудовых функций	Временное закрепление работы за проектными группами

# Базовые варианты организационных структур





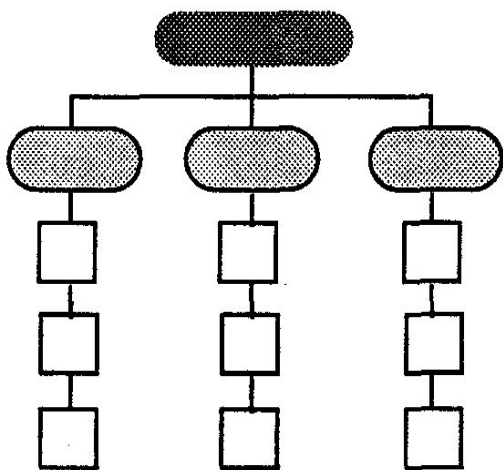
# Эволюция организационной структуры

Классическая  
промышленная фаза  
(1900–1950 гг.)

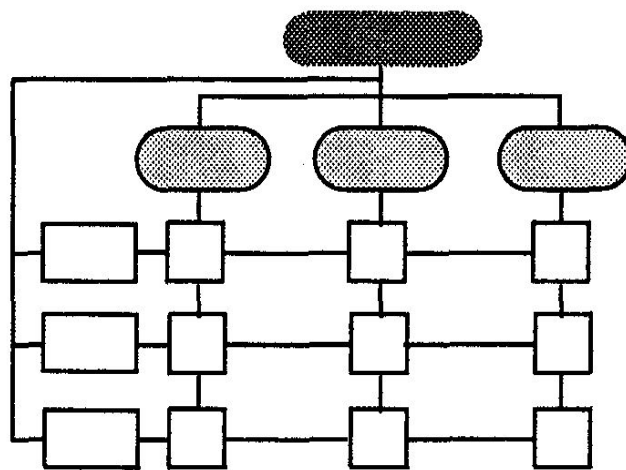
Неоклассическая  
промышленная фаза  
(1950–1980 гг.)

Информационная фаза  
(с 1980 г.):  
автономные союзы; внутрен-  
нее предпринимательство,  
сети, виртуальные структуры

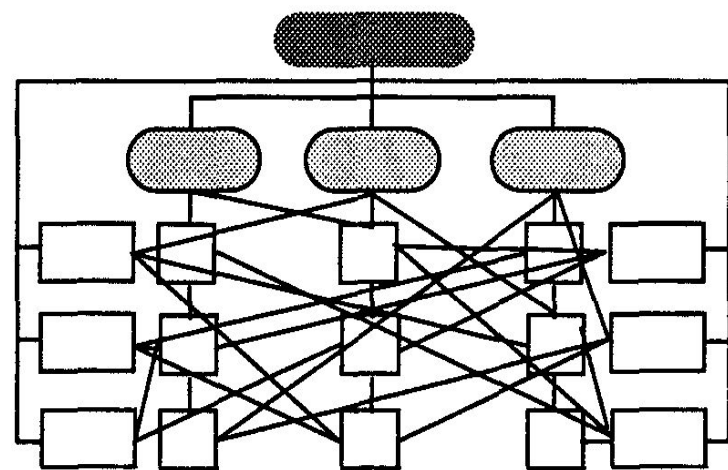
Иерархическая структура



Матричная структура



Внутренний рынок



Механистическое построение

Органическое построение

## Основания организационной структуры

Стабильность, простота

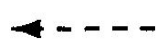
Эффективность, точность

Иерархический контроль

Безопасность, справедливость

Упорядоченные рабочие отношения

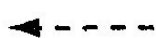
Бюрократия



Внешняя среда



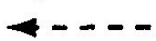
Цели



Отчетность



Мотивация



Культура



Основная проблема



Турбулентность, комплексность



Инновации, изменения



Экономическая эффективность



Вызов, вознаграждение



Свобода предпринимательства



Неопределенность, риск

# Виды функциональной структуризации организации



- Функциональная структура
- Линейная структура
- Линейно-функциональная
- Дивизионная структура
- «Перевернутая пирамида»
- Матричная структура
- Самоуправляемые команды
- Сетевая организация
- Инновационные структуры

*Ресурсная, а не целевая функция  
Ответственность  
на высшем руководстве*

*Дублирование функций управления.  
Столкновение интересов подразделений*

*Трудность обеспечения  
высокой степени ответственности*

*Многофакторность задач по принципу:  
«уделяйте одинаковое внимание всему»*

*Сложность поиска приоритетов  
адаптации к изменяющейся среде.  
Интуитивность в принятии решения*

**Структура  
организации**



# **Признаки эффективной оргструктуры**

- 1. Структура соответствует стратегии организации.**
- 2. Структура соответствует среде функционирования организации.**
- 3. Отсутствуют противоречия между элементами оргструктуры.**

# Процесс формирования организационной структуры

*Формирование общей структурной схемы организации*

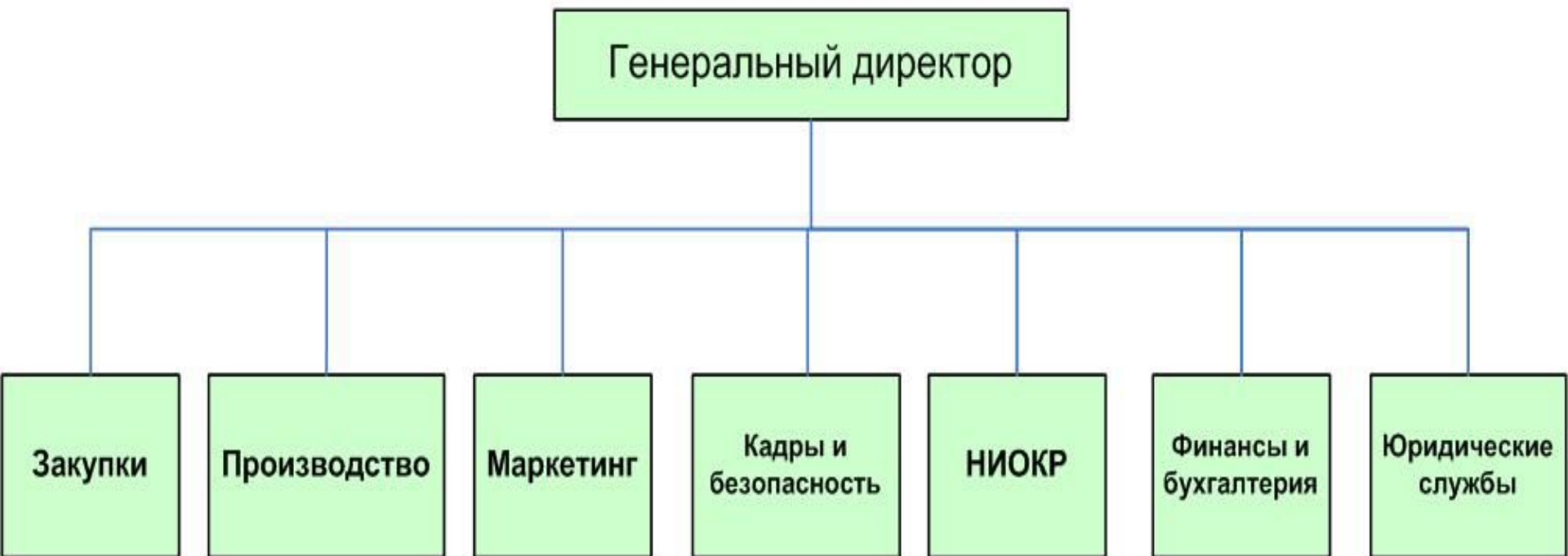
*Разработка состава основных подразделений и связей между ними*

*Регламентация организационной структуры*

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

*Проектирование организации*

# Линейно-функциональная организационная структура управления



# Функциональная структура

- Структура в которой должностные позиции группируются в организационные звенья по признаку выполняемых ими функций

## Особенности:

- Централизация
- Экономичность
- Профессионализм

# Линейно-функциональная организация



Содержание  
управления

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

Управление процессом  
принятия решений

Функциональное  
управление

Дивизиональное  
управление

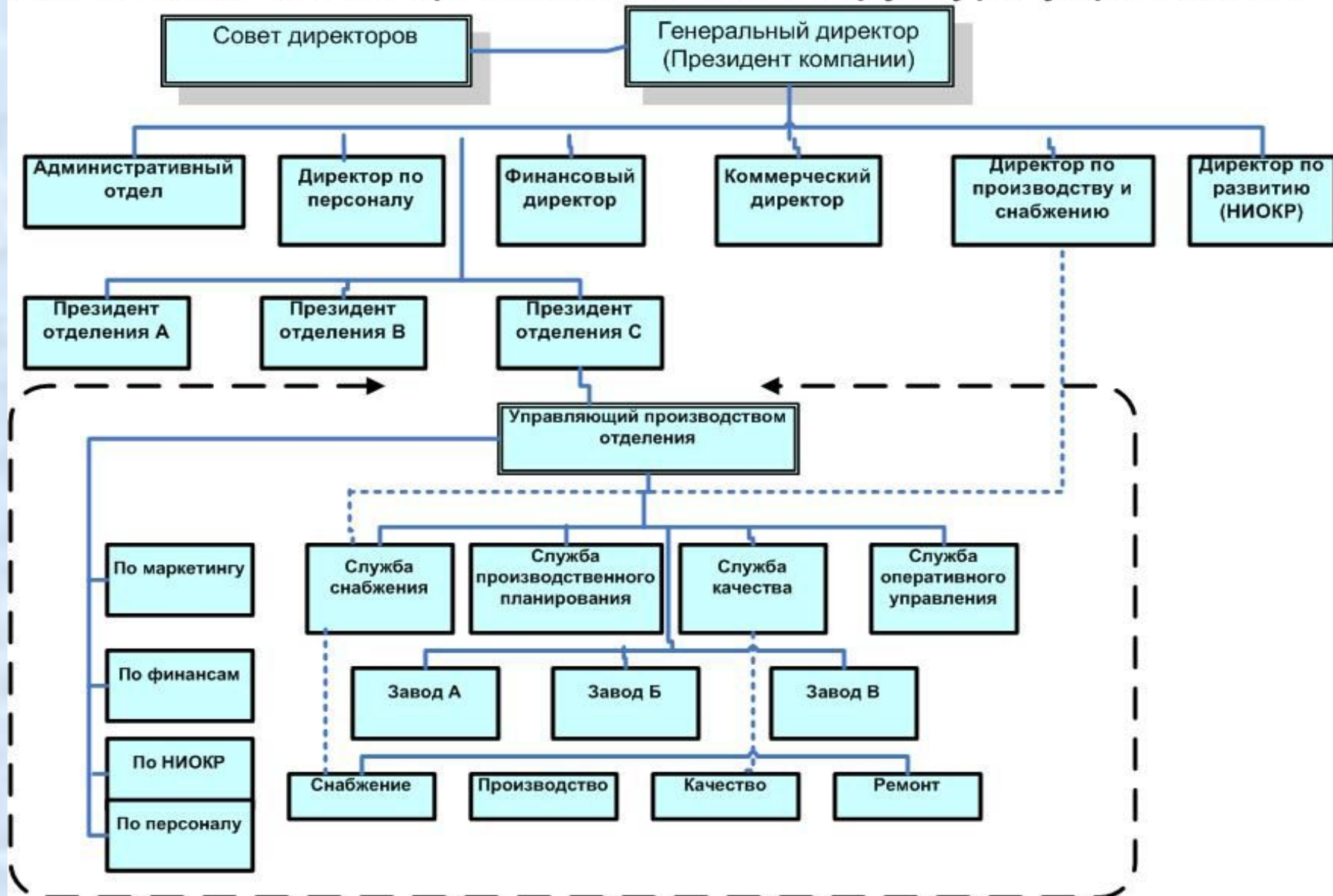
Управление  
персоналом

Управление  
процессом



Структура  
организации

# Дивизиональная организационная структура управления



# Смешанная дивизиональная структура управления



Используется 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.

# Дивизиональная структура

- ❑ Основана на диверсификации (развитии, усложнении, разделении производств) деятельности компании, предусматривая автономию рыночно ориентированных звеньев от головной управляющей компании.
- ❑ Клиентские, продуктовые, региональные дивизиональные структуры.



<b>Линейно-функциональные структуры</b>	<b>Дивизиональные структуры</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	Быстрое решение сложных межфункциональных проблем

# Проектные структуры

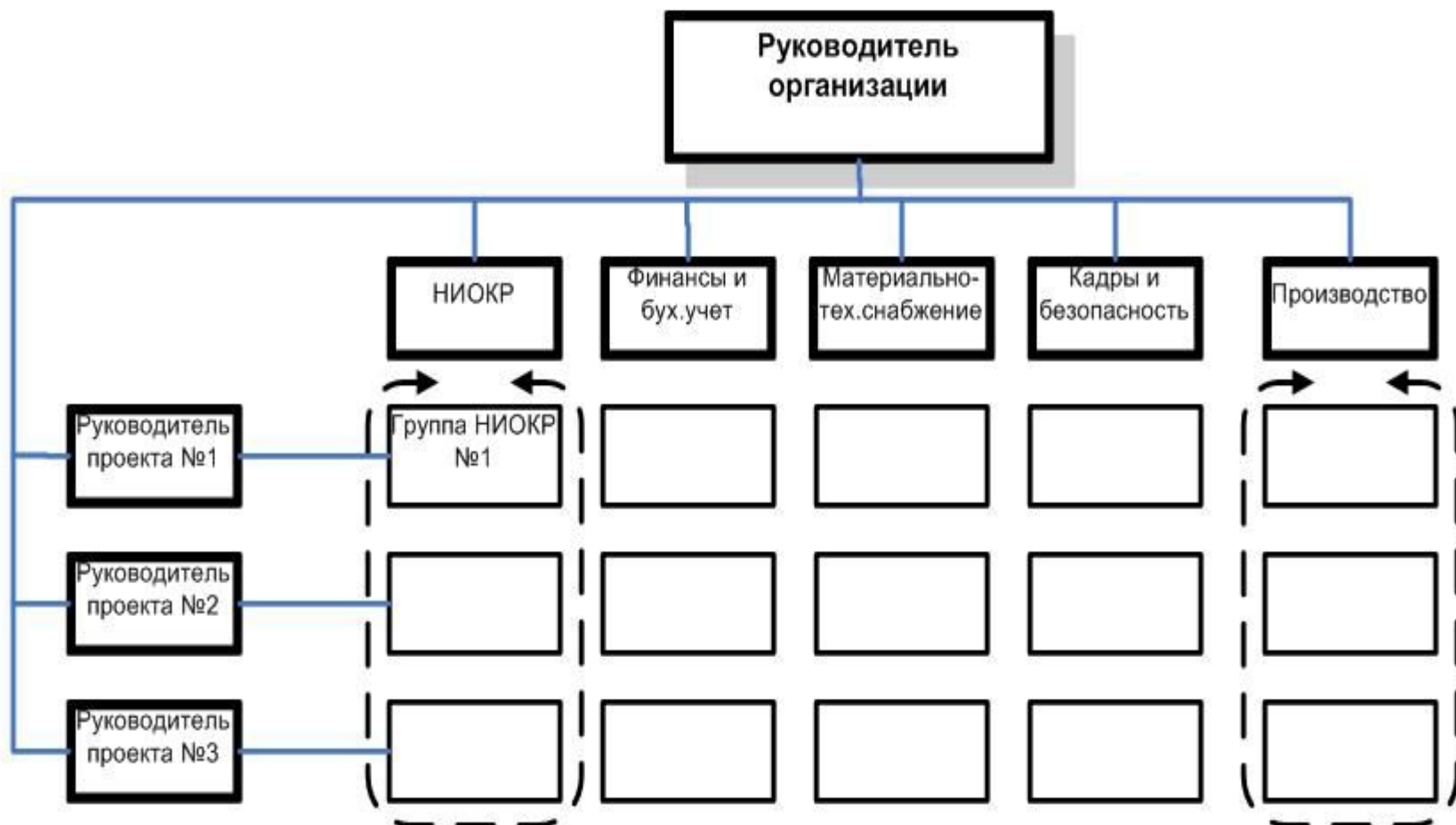
формируются при разработке организацией проектов, охватывающих процессы целенаправленных изменений в системе

(например, модернизацию производства, освоение новых изделий или технологий, строительство сложных объектов).

# Матричные структуры

- ❑ В матричной структуре происходит наложение проектной структуры на функциональную.
- ❑ Матричная структура является постоянным образованием.
- ❑ В матричной структуре сотрудники подчиняются сразу двум руководителям – функциональному руководителю и руководителю проекта.

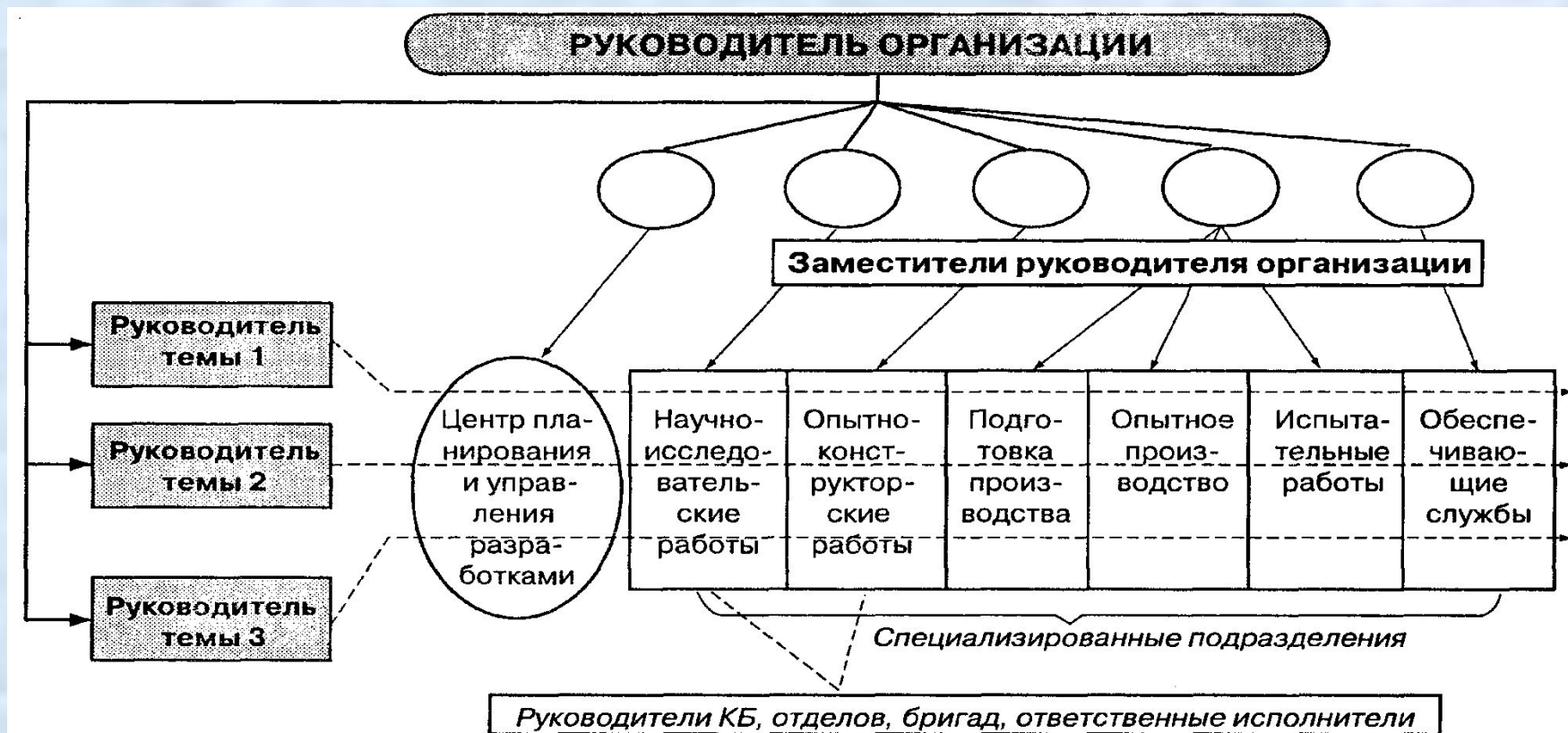
# Матричная организационная структура управления



# 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.



**Проектирование  
организации**

# Новейшие формы организационных структур

- **Гибкие производственные системы**, приспособленные под заказ потребителя.
- **Аутсорсинговые** – передача функций другим фирмам.
- **Горизонтальная корпорация** с самоуправляемыми рабочими группами (бригадами).
- **Сетевые структуры** – устойчивая координация многих самоуправляемых фирм.
- **Виртуальные фирмы.**

# Оболочечная (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 производства товара, который продвигается на рынке

Основоположник: Рональд Коуз (США, 1937 г.). Нобелевский лауреат 1991 г.

# Аутсорсинг – форма экстернализации

- Трансакционные издержки снижаются не за счет включения отдельных видов деятельности во внутреннюю структуру фирмы, а путем передачи отдельных операций независимым фирмам.



# **Возрастание роли сетевых структур в современном обществе**

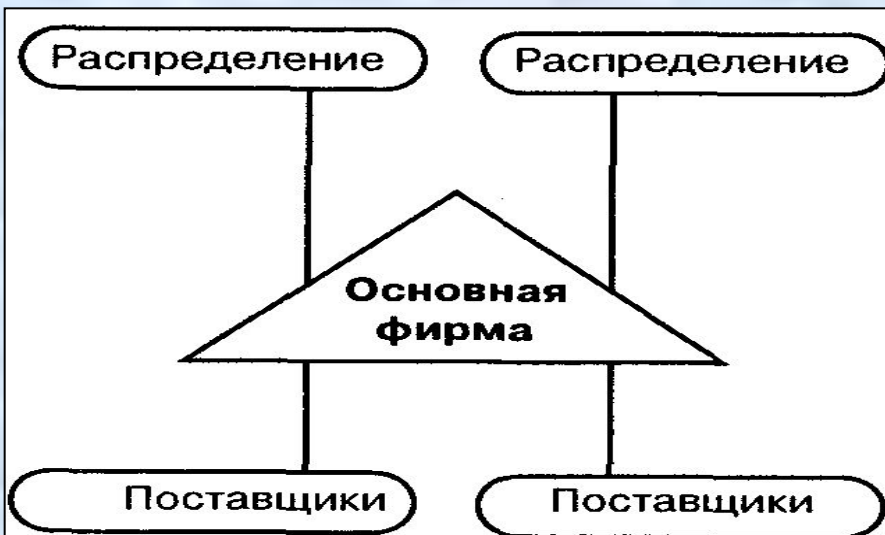
- **Современное общество - это общество сетевых структур (Мануэль Кастельс).**
- **Постепенный переход от вертикального управления к методам горизонтальной координации и кооперации.**

# Сетевые организации

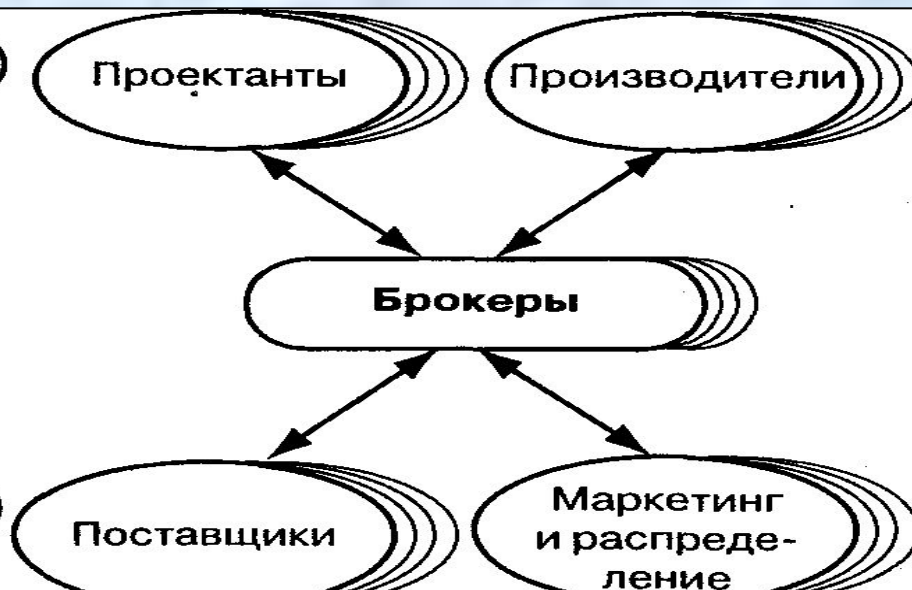
Перенесение рыночных отношений во внутреннюю сферу компаний («внутренние рынки») вызвало к жизни новый тип структур - **СЕТЕВЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ**, в которых последовательность команд иерархической структуры заменяется цепочкой заказов на поставку продукции и развитием взаимоотношений с другими фирмами



(а) Внутренняя сеть



(б) Стабильная сеть



(в) Динамичная сеть

# Типы сетей

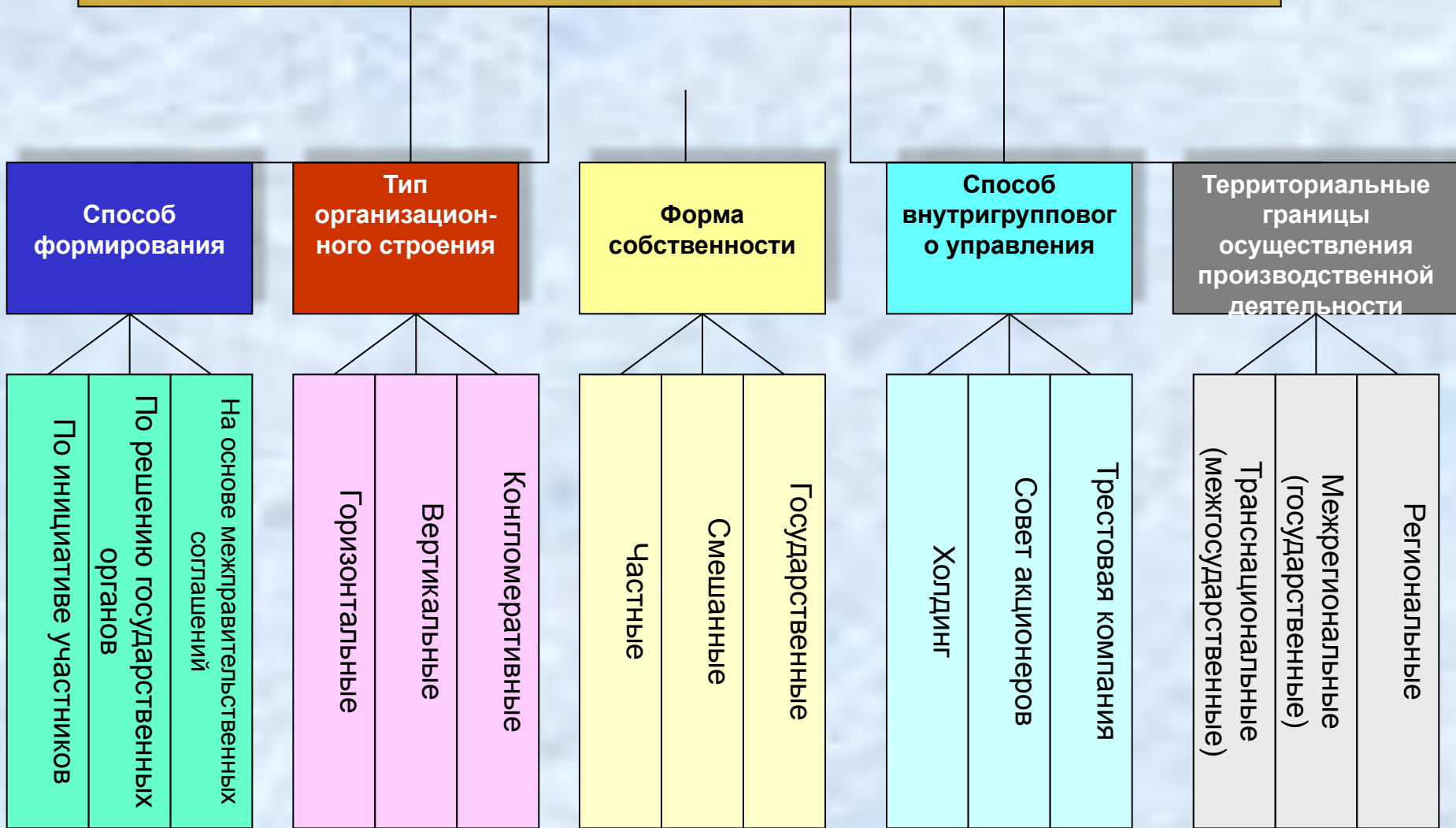
- Сети поставщиков.
- Сети производителей.
- Потребительские сети.
- Коалиции по стандартам.
- Сети технологической кооперации.

# Характерные черты сетевых рынков

- виртуализация (имитация экономических процессов),
- сетевые товары,
- сетевые организации,
- кооперация на базе информационных систем.



# Финансово-промышленные группы



Современные организации

# Рекомендуемая основная литература

1. Акимова Т.А. Теория организации. - М.: Юнити. 2003.
2. Колокнева М.В. Теория организации в вопросах и ответах: учеб. Пособие. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2004.
3. Коренченко Р.А. Общая теория организации: Учебник для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003
4. Латфуллин Г.Р., Райченко А.В. Теория организации: учебник для вузов. - Спб.: Питер. 2003.
5. Мильнер Б.З. Теория организаций: Учебник. - М.: ИНФРА-М, 2004.
6. Подлесных В.И. Теория организации: учебник для вузов. - Спб.: Издательский дом «Бизнес-пресса». 2003
7. Словарь-справочник менеджера. Под ред. М.Г. Лапусты, - М.: ИНФРА-М, 1996.
8. Смирнов Э.А. Основы теории организации: Учебное пособие для вузов. - М.: Аудит, ЮНИТИ, 1998.