Лекция 3.
Внутренняя структура организации.

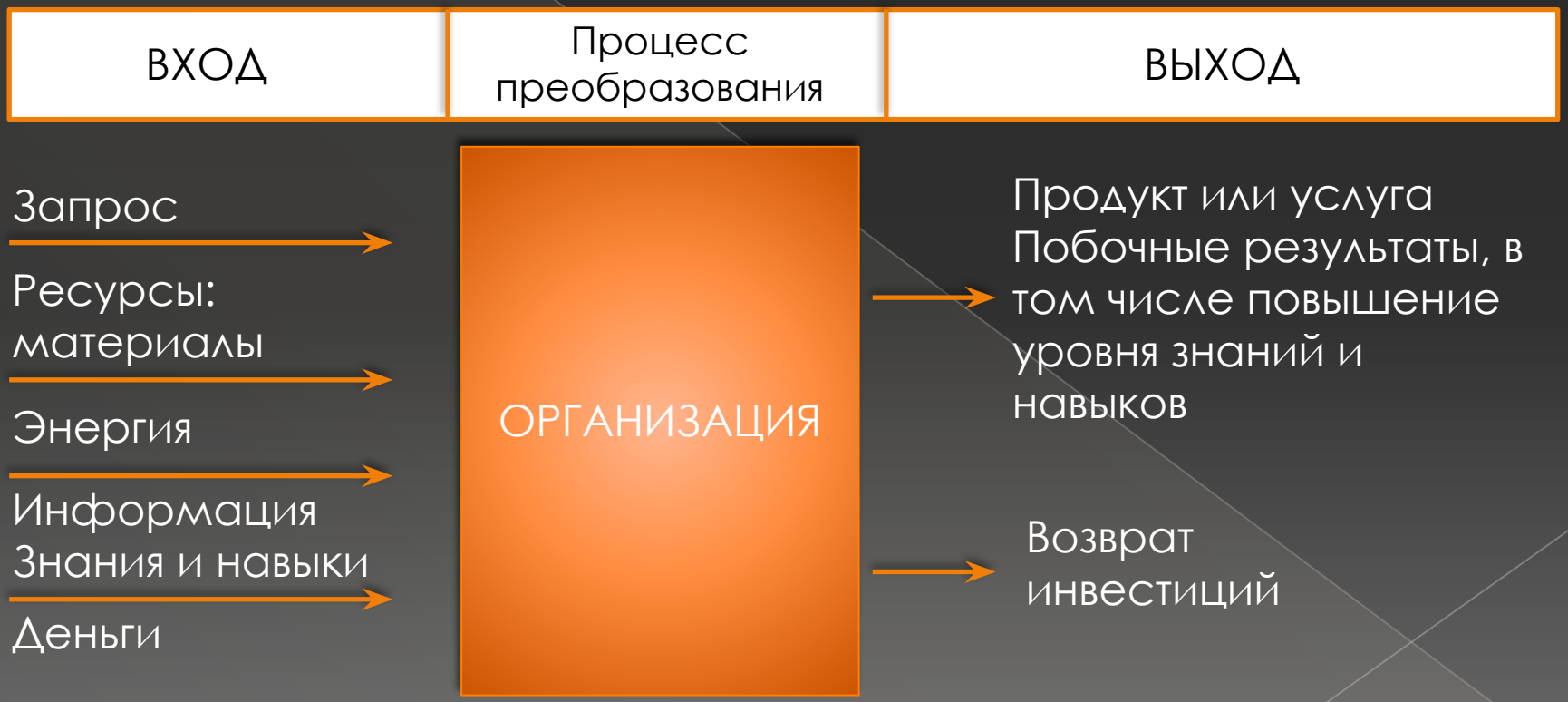
План лекции

- 1. Основные структурные компоненты организации
- 2. Цели организации
- 3. Определение социальной структуры организации
- 4. Параметры социальной структуры организации
- 5. Виды формальных организационных структур и поведение индивидов
- 6. Организационные технологии
- 7. Персонал организации
- 8. Организационная культура
- 9. Внешняя среда

1. ОСНОВНЫЕ СТРУКТУРНЫЕ КОМПОНЕНТЫ ОРГАНИЗАЦИИ

Баланс входа и выхода организации

Любая сложная система, организация обладает ***ВХОДОМ*** и ***ВЫХОДОМ***, посредством которых осуществляется обмен с внешней средой.



Организация как система переработки и использования ресурсов

Основные структурные компоненты организации

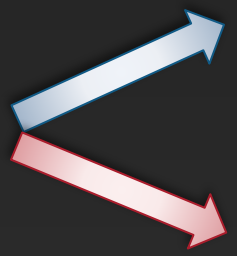
Для поддержания организационной системы в рабочем состоянии необходимо взаимодействие ряда внутренних компонентов организации, или ее структурных составляющих.

- Основные структурные компоненты (модель Г. Ливитта).
- Все 4 основные компоненты организации могут эффективно взаимодействовать только в рамках определенных культурных норм и ориентироваться на определенную систему ценностей.

Культура организации *— это совокупность принятых и усвоенных норм, правил поведения, обычаев, традиций, характерных для данной организации.*

2.ЦЕЛИ ОРГАНИЗАЦИИ

Организация, не имеющая цели



бессмысленна

не может существовать сколько-нибудь продол жительное время

В условиях организации цель нужно рассматривать как единство мотивов, средств и результатов. Это означает следующее:

Цель есть определенный мотив (или потребность)

Цель образуется при встрече мотива со средствами (ресурсами, условиями, возможностями)

Цель в деятельности организации не тождественна результату

Выбор цели субъектом существенно предопределен и ограничен индивидуальными предпочтениями, влияниями окружающей среды, побочными целями и т.д

Функции целей организации

- Когнитивные функции целей
- Распределительные функции
- Функции идентификации
- Функции мотивации
- Функции преобразования
- Катектические, или эмоциональные, функции
- Символические функции
- Идеологические функции

Типы целей в организации

Цели-задания — оформленные как программы общих действий поручения, которые задаются организацией более высокого уровня

Цели-ориентации -совокупность целей участников, реализуемых через организацию

Цели системы обусловлены стремлением сохранить организацию как самостоятельное целое

В организации существует большое количество различных стратегических, тактических, промежуточных и вторичных целей.

Классификация целей организации

Классификация по направленности:

Цели функционирования направлены на поддержание рабочего состояния организации и ее подразделений

Цели усовершенствования. Любая цель, включающая в себя активное действие, может рассматриваться как цель усовершенствования

Цели развития аналогичны целям усовершенствования, но относятся к своеобразным формам роста, расширения, обучения и прогресса

Классификация целей по их направленности является основной для стратегического управления.

Классификация по критериям :

- Продуктивность
- Рыночные критерии
- Ресурсы
- Прибыльность
- Обновление
- Социальная ответственность

Классификация во временной области:

- Текущие цели (в течение 1 года)
- Среднесрочные цели (от 1 до 3 лет)
- Долгосрочные цели (свыше 3 лет)

Дерево целей

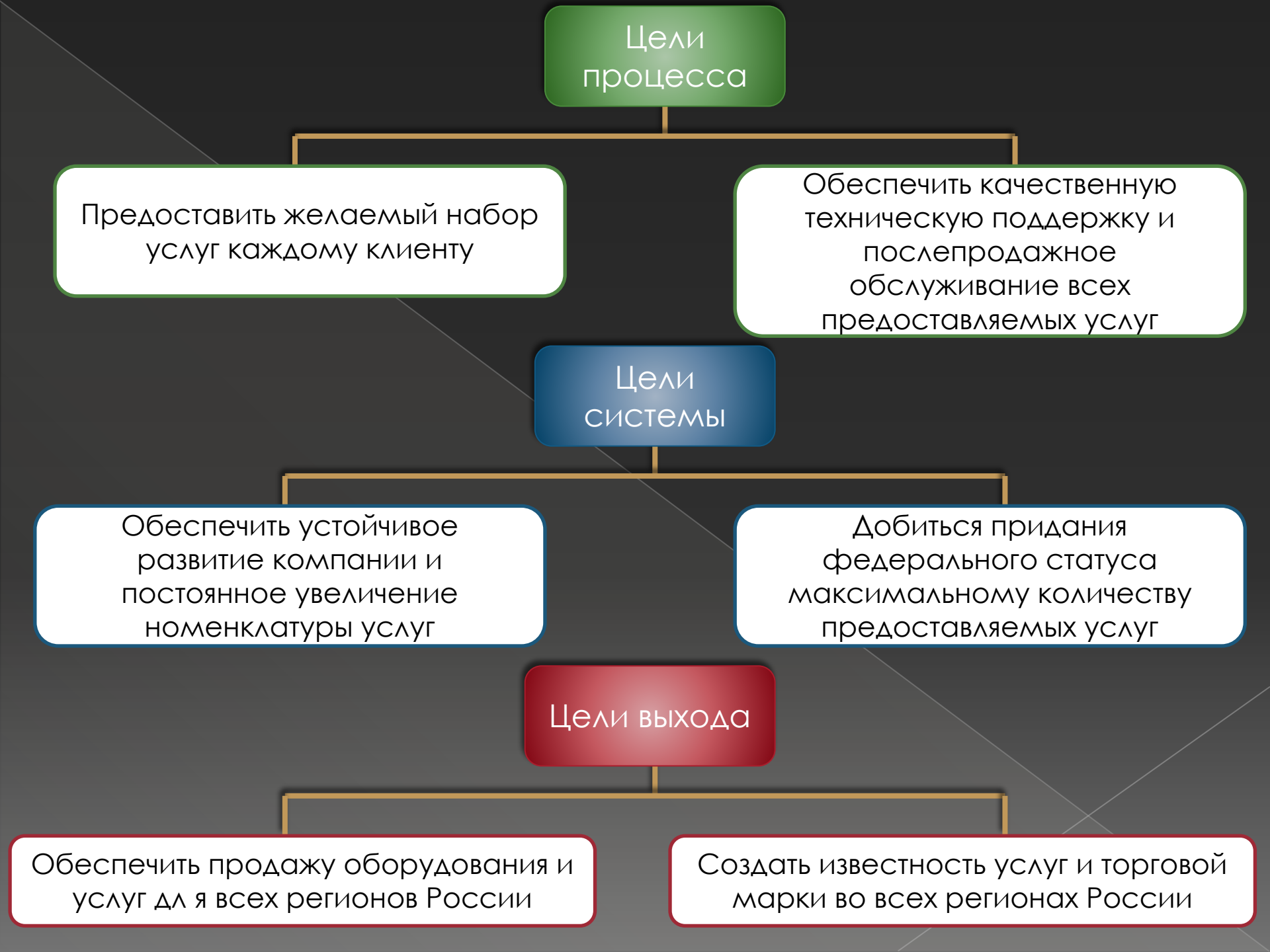
Основная цель- формирование удовлетворения широкого круга потребностей клиентов в телекоммуникационных и других высокотехнологичных услугах, обеспечивающих рост ценностей компании

- Цели входа
- Цели процесса
- Цели выхода
- Цели системы

Типовое дерево целей для производящей организации

Цели входа

- Поддерживать и расширять постоянную связь с поставщиками
- Обеспечить наличие достаточного количества высококвалифицированного персонала, его эффективное использование и обучение
- Обеспечить такой уровень собственных научных разработок, который позволит минимально зависеть от иностранных разработок и добиться лидирующего положения на рынке


Цели процесса
Предоставить желаемый набор услуг каждому клиенту
Обеспечить качественную техническую поддержку и послепродажное обслуживание всех предоставляемых услуг
Цели системы
Обеспечить устойчивое развитие компании и постоянное увеличение номенклатуры услуг
Добиться придания федерального статуса максимальному количеству предоставляемых услуг
Цели выхода
Обеспечить продажу оборудования и услуг дл я всех регионов России
Создать известность услуг и торговой марки во всех регионах России

3.ОПРЕДЕЛЕНИЕ СОЦИАЛЬНОЙ СТРУКТУРЫ ОРГАНИЗАЦИИ

Нормативная и фактическая структуры организации

- Нормативная структура включает в себя:
  - *ценности*
  - *нормы*
  - *ролевые ожидания.*
- *Фактический порядок* можно определить как поведенческую структуру
- На первый план выступают личностные качества членов организации и их взаимные оценки этих качеств
- ***Поведенческая структура*** *— это система отношений между людьми, находящаяся в рамках нормативной структуры, но в то же время отклоняющаяся от неё в результате проявления личностных чувств, предпочтений, симпатий и интересов.*

Таким образом, ***социальная структура*** *— это система упорядоченных определенным образом позиций членов организации, включающая в себя совокупность взаимосвязанных ролей, упорядоченных взаимоотношений между членами организации, в первую очередь отношений власти и подчинения.*

4.ПАРАМЕТРЫ СОЦИАЛЬНОЙ СТРУКТУРЫ ОРГАНИЗАЦИИ

Сложность структуры организации

Определяется двумя параметрами

- Дифференциация
- Интеграция

Дифференциация — наиболее важный показатель сложности организации — характеризует разнородность организации, ее многофункциональность, различия в достигаемых целях.

3 основных типа дифференциации:

- *Горизонтальная дифференциация*
- *Вертикальная дифференциация*
- *Пространственная дифференциация*

Интеграция — второй показатель сложности структуры организации — характеризует степень взаимосвязанности между отдельными структурными единицами в организации.

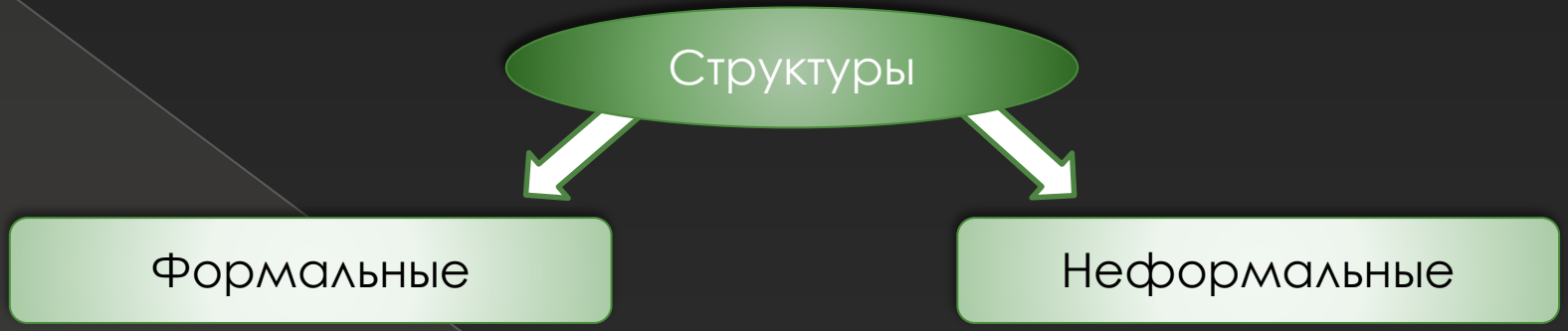
Оценка этого показателя происходит по 3 основным параметрам:

Количество взаимосвязей между отдельными структурными единицами

Нормативная основа интеграционных связей является прежде всего показателем прочности связей

Характер интеграционных связей представляет собой показатель основного вида властного, информационного, культурного или какого-либо другого ресурса, который может быть передан через данную связь

Степень формализации структуры организации



- ***Формальная структура*** *организации представляет собой организационное построение, основанное на жесткой стандартизации организационных норм и отношений между отдельными структурными единицами.*

- В формальной структуре организации все линии коммуникации и полномочий соединяют позиции иерархии вышестоящих руководителей и нижестоящих.

- По определению А.И. Пригожина, ***неформальная структура*** организации «представляет собой спонтанно сложившуюся систему социальных связей, норм, действий, являющихся продуктом более или менее длительного меж личностного и внутригруппового общения»

- Неформальная организация построена на системе социальных обменов

Степень централизации

Централизация представляет собой важную характеристику структуры.

Централизованные структуры могут считаться целесообразными и полезными в случаях, когда:

- ситуация требует ответственных решений, не допускающих сомнений и двойных толкований
- централизованные решения могут привести к экономии и сокращению издержек благодаря быстроте их принятия
- требуется принятие специфических решений
- деятельность организации осуществляется в условиях стабильной и однородной внешней среды.

Конфигурация организаций

Конфигурация представляет собой характеристику организации, которая дает представление о взаимном расположении структурных единиц (подразделений) относительно друг друга как по вертикали, так и по горизонтали.

Основные типы конфигураций:

ТРЕУГОЛЬНИК

(высокая степень специализации)

ПИРАМИДА

(высокий уровень социального контроля)

УСЕЧЕННАЯ ПИРАМИДА

(высшая власть принадлежит не одному лицу, а команде управляющих)

Д,С,Т- звенья управления(высшее, среднее, низшее)
И- исполнители

РОМБ

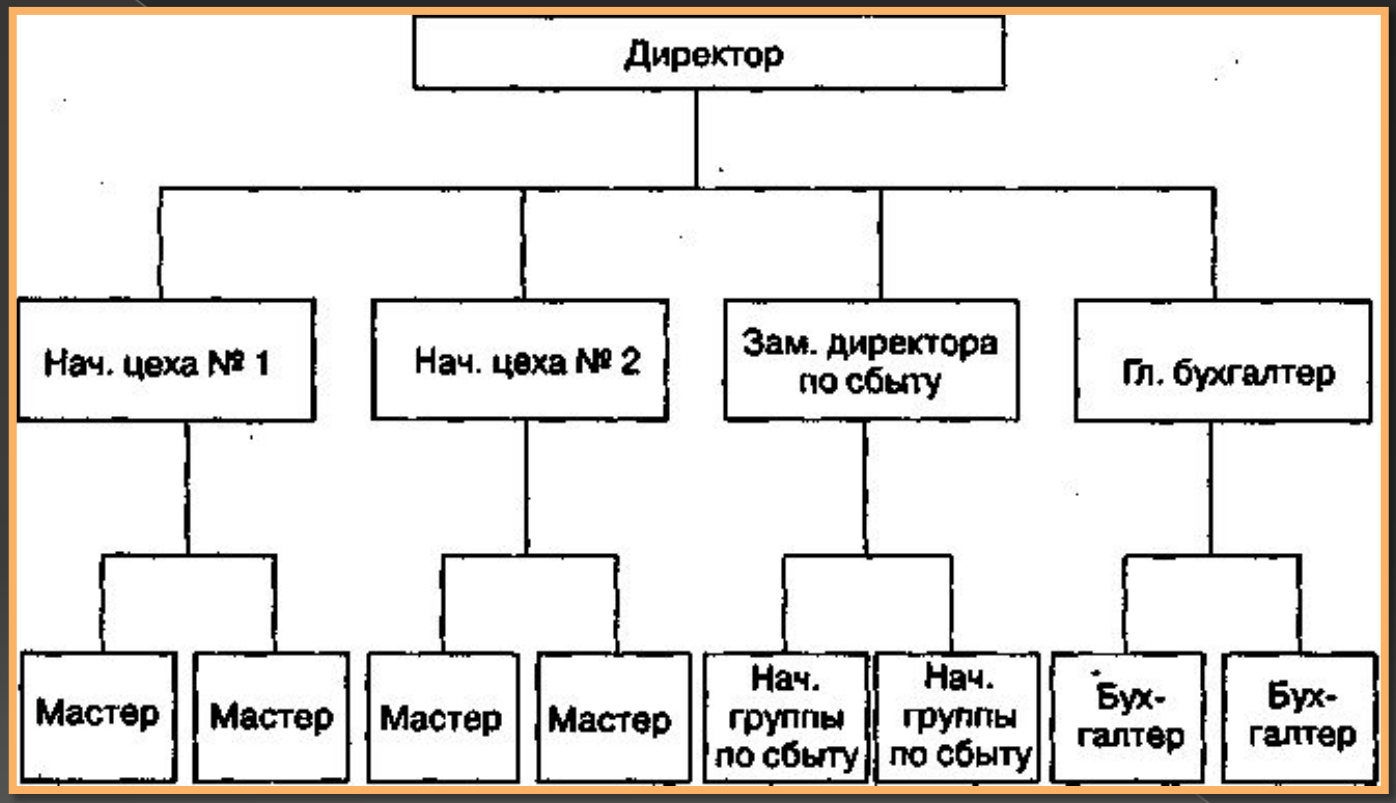
(ориентирована на подготовку решений об изготовлении продукта или конструировании самого продукта)

ШАХТА

*(конфигурация*с коллективным высшим органом управления и повышенным вниманием к контролю за поведением подчиненных)

5. ВИДЫ ФОРМАЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР И ПОВЕДЕНИЕ ИНДИВИДОВ

Линейные структуры.



- У каждого руководителя находится в подчинении несколько (более одного) членов организации.

Характеристика линейной структуры:

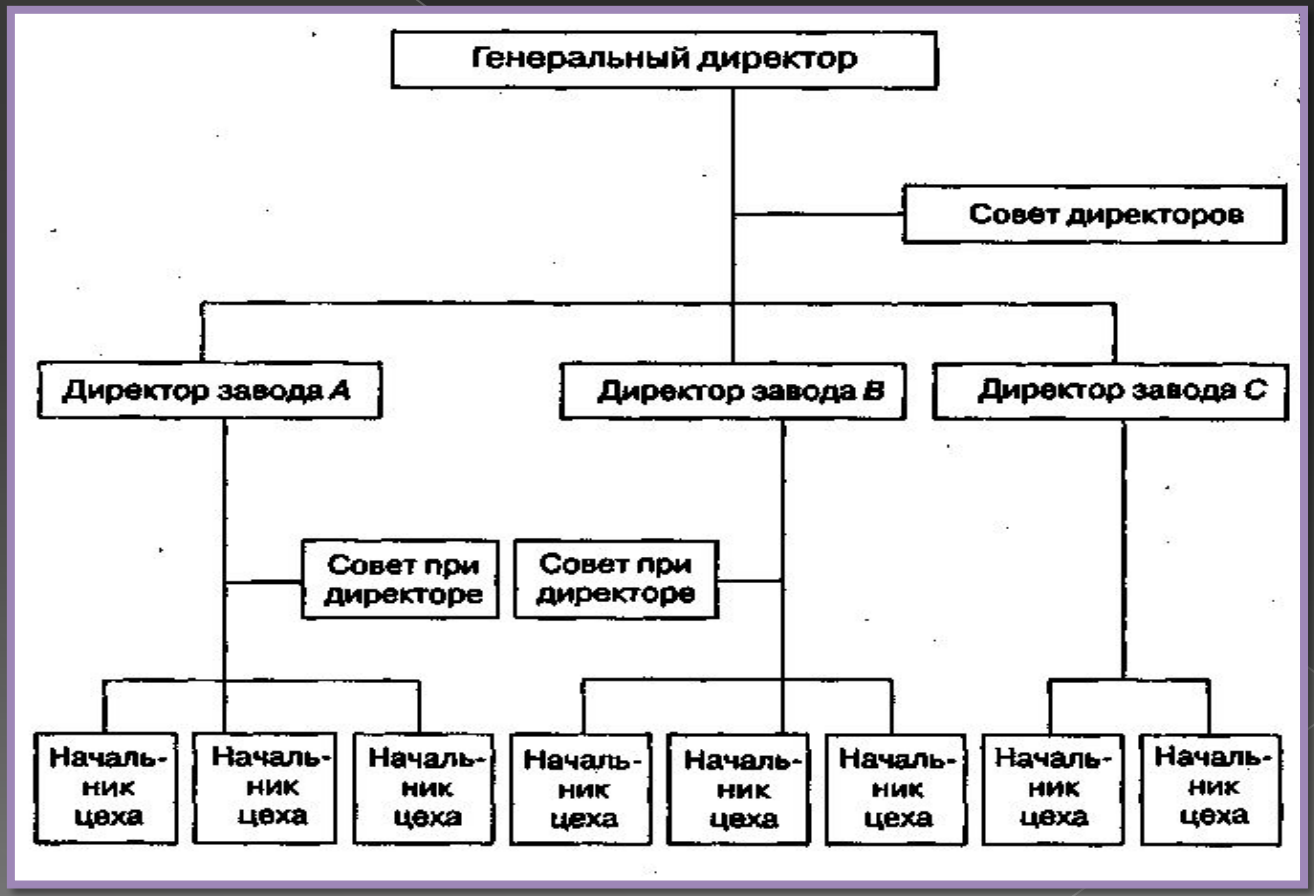
- Поведение членов организации полностью ориентировано на непосредственного руководителя.
- Успешное руководство возможно, когда руководители всех уровней реализуют свои властные полномочия в плане учета и контроля буквально всех действий подчиненных.
- Функционирование линейных структур поддерживается нормами корпоративной культуры.
- В чистом виде линейная структура встречается преимущественно в малых организациях, которые еще не нашли свое место на рынке; в организациях, не имеющих подчиненных с высоким или средним уровнем культуры и т.д.

- ***Главный недостаток***— невозможностью применения специализированных профессиональных знаний.

Линейно-штабная структура.

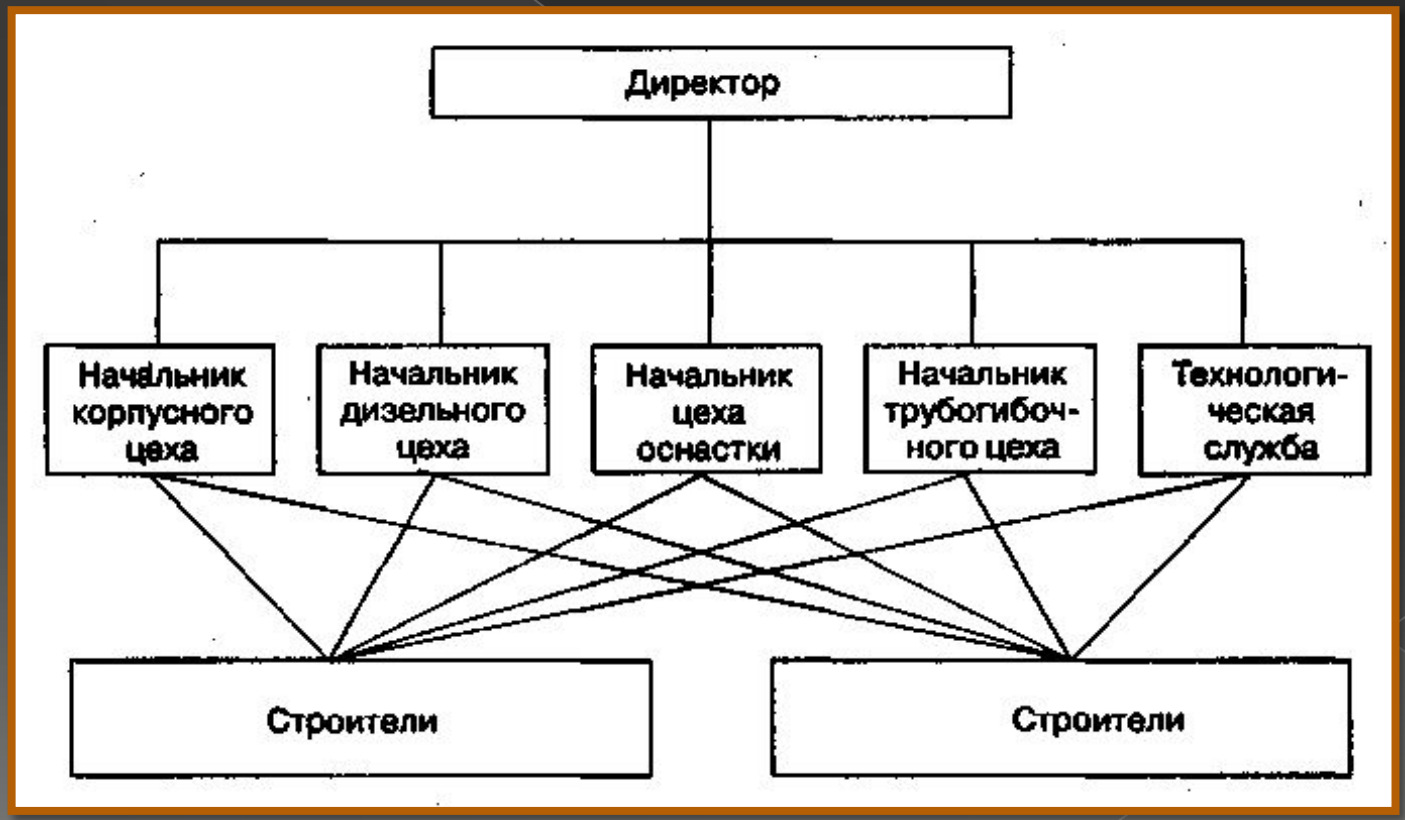
- представляет собой такую модификацию линейной структуры, которая предусматривает формирование особых коллегиальных органов (советов или штабов).

-формируется с целью подготовки наиболее разработанных и целесообразных управленческих решений



Функциональные структуры

Сущность:
все сложные решения, требующие наличия технических, экономических, юридических, психологических и других специальных знаний, должны приниматься только работниками, специализи рующимися в этих областях, обладающими необходимой компетен цией, которая отсутствует у простых линейных руководителей.

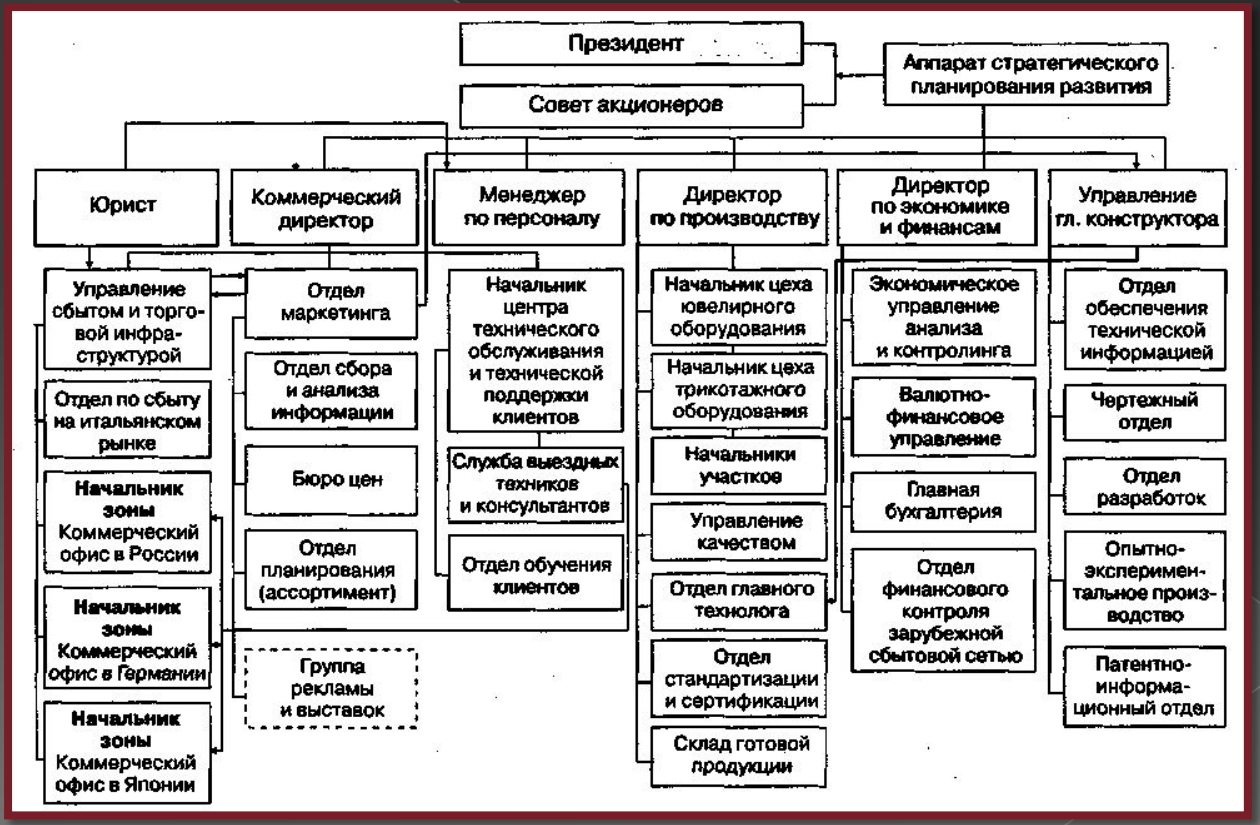


Линейно-функциональные структуры

Сущность:

в организационную структуру включаются отдельные структурные единицы: (подразделения), выполняющие узкоспециализированные функции на высоком профессиональном уровне.

- единство достигается весьма непросто
- в настоящее время применяется в подавляющем большинстве организаций



Гибкие структуры

Могли бы легко реагировать на такие внешние воздействия, как изменения ситуаций в рыночной и институциональной среде.

Гибкость проявляется в двух основных аспектах:

структурная гибкость — подвижность взаимоотношений между структурными единицами

численная гибкость — изменчивость количественного состава персонала, сосредоточенного на опре деленных направлениях организационной деятельности

Типы гибких структур

матричные

свободные

Матричные структуры

— это структуры управления по проектам

Уровни:

высший координирующий орган — директор, президент фирмы, совет директоров и т.д.

подразделения второго уровня управления достаточно высокой степени специализации (отделы, цеха, управления и т.д.)

ЭТАПЫ:

Подбор руководителя

Подбор сотрудников организации

Формирование команды

Свободные структуры

- приспособлены к изменениям в рыночном и институциональном внешнем окружении организации
- отсутствует четкая, фиксированная схема управления с устойчивыми связями между отдельными структурными единицами организации
- достижение целей в такой организации основано на постоянном изменении состава и конфигурации подразделений путем передачи частей своих ресурсов другим подразделениям
- в настоящее время теория свободных структур слабо разработана

6. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

Технология представляется:

как система физических объектов

как физические объекты, соединенные с человеческой активностью

как совокупность знаний о процессах, протекающих в данной сфере функционирования организации

Схем действия технологий в организации.

Производственная технология

3 типа технологий производства в порядке возрастания сложности:

Штучное производство — изготовление единичных уникальных образцов продукции.

Массовое производство. Организации имеют сложную структуру, прежде всего за счет горизонтальной дифференциации.

Перерабатывающее производство. Предприятия, характеризуются существенной вертикальной дифференциацией (т.е. содержат много уровней управления и контроля) и незначительной горизонтальной дифференциацией .

Технологии, разделяемые по типам технологической неопределенности

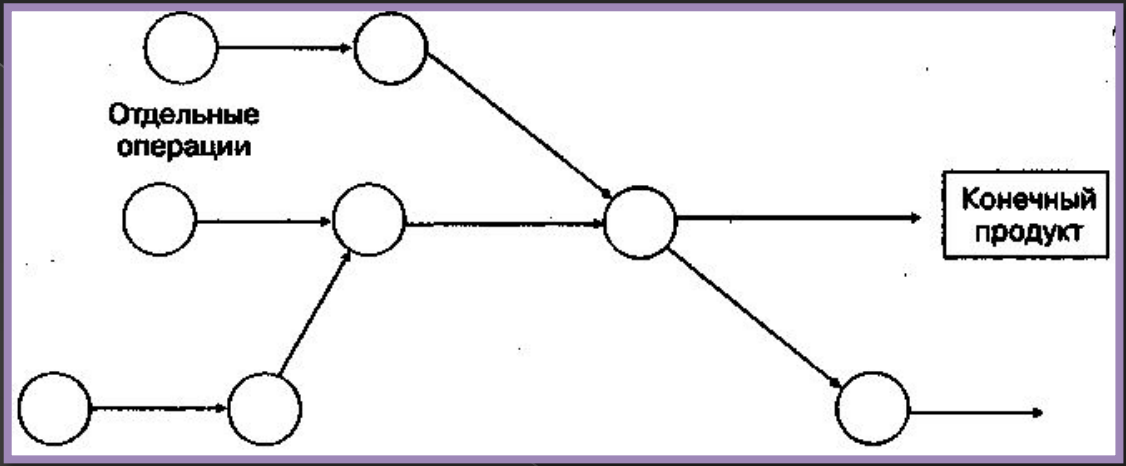
Виды:

1

Многооперационные технологии позволяют осуществлять производственный процесс за счет выполнения работниками последовательных операций, составляющих непрерывную и неизменяемую цепочку действий

2

Посреднические технологии характеризуются коллективной, или параллельной, зависимостью и переплетением нескольких технологических цепочек (или процессов).



3

Интенсивные технологии отличаются большим количеством коротких технологических цепочек, которые сходятся на изготовлении одного сложного продукта.

- обладают большой гибкостью и приспособляемостью к изменениям во внешней среде организации

Технологии, основанные на содержании работ

Параметры технологий по их содержанию:

- изменчивость задания
- степень аналитичности задания

Характерные специфические особенности технологий:

Ремесленные технологии(Ремесленник заранее никогда не рассматривает всю технологическую цепочку по изготовлению продукта)

Рутинные технологии(-встречается мало поисковых ситуаций и новшеств и количество исключений из правил сведено к минимуму; -предусматривают высокую производительность)

Инженерные технологии(характеризуются высокой степенью расчета всех исключений из правил, составлением сложных алгоритмов действий в измененных ситуациях и т.д.)

Нерутинные технологии(-требуют от исполнителей нестандартных решений, постоянного поиска нового; -труднопредсказуемы).

7. ПЕРСОНАЛ ОРГАНИЗАЦИИ

Требования к персоналу организации

1. признание и принятие культурных норм организации, прежде всего норм власти и подчинения, норм деятельности, отношение к целям организации;
2. заполнение персоналом всех без исключения статусов в организационной структуре;
3. функциональная включенность каждого члена организации в общий процесс достижения целей;
4. подчиненность всех членов организации заранее разработанным и поставленным целям.

Работа с персоналом в организации

Этапы работы с персоналом в крупной организации:

1. ***Исходная информация о персонале и потребность в нем.*** - предполагает выявление рабочих мест, которые появляются в перспективе, с их характерными особенностями

2

Профессиональная пропаганда.

основная цель - придать более высокий статус работе в данной организации, а также показать возможности профессионального и должностного роста.

3

Реклама.

-комплекс целенаправленных, тщательно спланированных мероприятий, направленных на привлечение внимания к работе в организации и т.д.

4

Профессиональная ориентация.

-предполагает знакомство с организацией, конкретными статусами и соответствующими ролями, а также с различными ситуациями, возникающими в ходе проведения работ.

5

Подбор персонала.

-процесс, в ходе которого осуществляется оценка возможностей каждого потенциального работника успешно выполнять ролевые требования в условиях данного конкретного статуса.

6

Расстановка персонала.

- рациональное распределение персонала по конкретным рабочим местам, отвечающее требованиям организации как целого.

7

Адаптация работников.

- в ходе этого процесса члены организации привыкают к нормам организационной культуры, осваивают процедуры нормативного поведения, включаются в систему социальных отношений.

8

Комплексная профессионально-психологическая оценка членов организации.

- оценка проводится по трем основным блокам: профессиональная подготовка, личностные качества и способности, отношения с другими членами организации.

Результаты профессионально-психологической оценки - 3 заключения работников службы по работе с персоналом:

- 1) соответствует перспективам организации;
- 2) соответствует рабочему месту и должности (должностное соответствие);
- 3) не соответствует рабочему месту и должности.

8. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА

Культура организации *- совокупность идей, корпоративных ценностей и норм поведения, присущих только данной организации и формирующихся в ходе совместной деятельности для достижения общих целей.*

Организационные нормы *— это общепринятые в данной организации шаблоны поведения.*

Культурные комплексы организации:

1. **Деятельностно-ролевой культурный комплекс**
   - включает в себя ценности и нормы, регулирующие производство продукта в данной организации.
2. **Управленческий (властный) культурный комплекс**
   -совокупность норм и ценностей, регулирующих отношения власти, подчинения и контроля в организации.
3. **Культурный комплекс отношений с внешней средой**
   -особая совокупность ценностей и норм.
4. **Поведенческий культурный комплекс**
   -охватывает нормы и ценности, не связанные напрямую с деятельностью организации.

Виды корпоративных культур

Индивидуалисткая

Коллективистская

Индивидуалисткая- субкультура, основанная на ценностях личного достижения и связанная прежде всего с целями-ориентациями.

- выражается в постоянном стремлении членов организации к повышению личного престижа и личного должностного статуса, достижению материальной выгоды для себя, членов своей семьи, друзей и родственников.

Коллективистская- ориентирована на групповую деятельность

- •группы строятся на принципе сходства ценностей, норм;
  •сильно развит внутригрупповой контроль;
  •ограничен индивидуализм;
  •члены организации работают только в группах или командах

Корпоративные культуры по отношению к власти

Демократическая

Авторитарная

Демократическая- характеризуется наличием доверительных и мягких отношений между руководителями и подчиненными

- ценности ориентированы на достижение и сохранение свободы высказывания своего мнения при решении различных проблем в организации

Авторитарная- характеризуется наличием норм прямого регулирования и жесткого контроля

- работники организации всегда ждут указаний руководителя по всем основным вопросам их деятельности и жестких наказаний за принятие инициативных решений

Типы корпоративных культур и структуры организаций

Культура «паутины», или клубная культура

- нормы ориентированы на указания, исходящие из центра, от одного руководителя или лидера
- характерна для небольших организаций; для организаций, находящихся на начальной стадии развития

Храмовая культура

- это жестко очерченная ролевая культура, которая строит свою деятельность на четком различении ролевых требований
- основа— стабильность и предусмотрительность

Целевая культура

- вся деятельность работников связана с продолжительным и успешным решением проблем
- нормы и ценности основаны на энтузиазме и креативности, свежести взглядов и красоте решений

Точечная культура

- организация существует для того, чтобы помочь индивиду достичь его целей

9. ВНЕШНЯЯ СРЕДА

Изучение внешней среды организации включает:

1. ***Изучение структуры внешней среды***
2. ***Выделение системы связей с внешней средой и системы внутри внешней среды***
3. ***Оценка и определение приоритетных структурных единиц связей во внешней среде***

Структура внешнего окружения организации

1. ***Ближний уровень организации:***
   - ✔Владельцы собственности
   - ✔Акционеры
   - ✔Члены попечительского совета

   Рыночный уровень:
   - ✔Банки
   - ✔Заказчики
   - ✔Конкуренты
2. - ✔Потребители
   - ✔Партнеры

3

Институциональный уровень

✔Контролирующие структуры
✔Властные структуры
✔Законодательные гос-ые и местные учреждения
✔Охранные организации
✔Общественные движения
✔СМИ
✔Общественность

4

Общий, или фоновый уровень

✔Технические достижения
✔Уровень накопленных знаний
✔Образовательный уровень
✔Степень развития социальных ценностей
✔Степень восприятия законов и контроля со стороны государственных органов
✔Развитие коммуникаций в обществе

Стратегии организации в отношениях с внешней средой

Стратегические направления:

- *Буферные стратегии*

-Любую организационную стратегию можно отнести к классу буферных, если организация стремится максимально изолировать себя от воздействий других организаций и институтов, сохранить свою самостоятельность, независимость и укрепить границы.

- *Стратегии установления взаимосвязей*

- Основная цель— упорядочить обменные отношения организации, расширить границы деловых контактов, приобрести новые сферы влияния во внешней среде.

Характеристики внешнего окружения организации

1

СЛОЖНОСТЬ

-показатель, характеризующий количество структурных единиц внешнего окружения и связей между ними, на которые организация должна реагировать или учитывать их влияние в своей деятельности

Параметры:

Гомогенность ⟷ Гетерогетность

проявляется в наличии организаций внешнего окружения сходных размеров, со сходными целями и намерениями и т.д.

характеризуется наличием организаций, производящих разные продукты, стремящихся к разным целям

Единичность

множественность факторов внешней среды, влияющих на организацию, — количество значимых для организации объектов внешней среды и их связей

2

ИЗМЕНЧИВОСТЬ

— базовая характеристика внешней среды организации, которая указывает на степень устойчивости отдельных ее единиц и связей между ними

Параметры:

Стабильность ⟷ **Вариабельность**

не может угрожать устойчивости организации в силу способности любой организации к адаптации

характеризуется большим количеством изменений в единицу времени

Ламинарность ⟷ **Турбулентность**

изменения происходят в определенных, предсказуемых направлениях

характерны непредсказуемые, неожиданные и трудно просчитываемые изменения

3 ВЗАИМОСВЯЗАННОСТЬ

-одна из базовых характеристик внешней среды организации, которая указывает на характер отношений между отдельными структурными единицами внешнего окружения, а также между этими структурными единицами и организацией

Параметры:

Изоляция ⟷ Взаимосвязанность

Изоляция ↓

отдельные субъекты не связаны между собой или связаны неустойчивыми или вторичными связями

Взаимосвязанность ↓

присутствуют некоторые совокупности структурных единиц, по некоторым вопросам выступающих, как единое целое в силу тесных взаимосвязей между ними

Независимость ⟷ Зависимость

Полностью независимых организаций быть не может

4

РЕСУРСНЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ

— характеристика возможности взаимовыгодного обмена организации с внешней средой

Параметры:

Бедность ресурсами ⟷ Насыщенность ресурсами

Бедная в ресурсном отношении среда заставляет применять стратегии накопления, создавать новые связи во внешнем окружении и искать ресурсы в различных сферах общества

Богатая ресурсами внешняя среда предоставляет руководителю значительно большие альтернативы выбора управленческих стратегий