

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И
ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ при ПРЕЗИДЕНТЕ РФ»

СРЕДНЕРУССКИЙ ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ – ФИЛИАЛ РАНХиГС

Кафедра «Менеджмент и управление персоналом»

Горбова И.Н., Долгова С.А., Суровнева А.А.

ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

Учебное пособие

Орел, 2022

ББК 65.050/2я73

Г - 67

Рекомендовано к изданию Ученым советом Среднерусского института управления–филиала РАНХиГС

Рецензенты:

Мокеева Е.Ю. – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры «Экономика и управление» ФГБОУ ВПО «Орловский государственный институт культуры»

Головина Т.А. – доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой «Менеджмент и управление персоналом» Среднерусского института управления – филиала РАНХиГС

Горбова И.Н., Долгова С.А., Суровнева А.А.

Теория организации: учебное пособие. – Орел: Издательство Среднерусского института управления - филиала РАНХиГС, 2022. – 96 с.

Учебное пособие ориентировано на развитие теоретической и практической подготовки будущих специалистов в области менеджмента. Учебное пособие раскрывает сущность, теоретические и практические аспекты организационной деятельности хозяйствующих субъектов, в нем рассматривается место теории организации в системе наук, а также тенденции ее развития, организационные принципы, структурные схемы, концептуальные подходы к рассмотрению организации и построению ее структуры.

Учебное пособие предназначено для самостоятельной работы обучающихся по направлению 38.03.02 «Менеджмент» очной и очно-заочной форм обучения, подготовлено в соответствии с требованиями ОП.

ББК 65.050/2я73

© Горбова И.Н., Долгова С.А., Суровнева А.А. 2022

© Среднерусский институт управления - филиал РАНХиГС, 2022

Содержание

Введение	4
1 Место теории организации в системе научных знаний	6
1.1 Эволюционное развитие теории организации как науки	6
1.2 Категории теории организации и значения ее сущности	11
1.3 Развитие организационно-управленческой мысли: теории и концепции организации	16
Вопросы для самоконтроля	23
2 Подходы и принципы к изучению организации	24
2.1 Становление принципов теории организации в России и за рубежом	24
2.2 Управленческий аспект методов и подходов к теории организации	29
2.3 Классические модели организации	34
Вопросы для самоконтроля	37
3 Организация как система процессов	38
3.1 Элементы и субъекты процесса организации	38
3.2 Процессы структурного преобразования систем	42
3.3 Интеграционные процессы в организации	45
Вопросы для самоконтроля	49
4 Основополагающие законы организационного развития и производственно-хозяйственной системы	50
4.1 Характеристика производственно-хозяйственной системы как объекта управления	50
4.2 Структурные составляющие производственно-хозяйственной системы	55
4.3 Сфера формирования структуры предприятия в производственных системах	61
Вопросы для самоконтроля	65
5 Проектирование организационных связей и структур	66
5.1 Определение и элементы организационного дизайна	71
5.2 Разновидности организационных структур управления	76
5.3 Организационное проектирование: подходы и этапы проектирования организационных структур	78
Вопросы для самоконтроля	83
Тестовые задания по темам	84
Глоссарий	91
Список рекомендуемой литературы	94

Введение

В течение всей жизни, так или иначе организация объединяет нас – людей. Мы в ней растем, в ней учимся общаясь, культуру и науку развивая в ней.

Растем в организации и учим про нее: синергии, формации, единства, интеграции, законы композиции и информатизации зачитаны давно.

В течение всей жизни, так или иначе Теорию организации мы сможем изучить. Познаем все процессы, все виды, связи все, познаем и теорию как социум систем.

Пусть знаем мы немного, но можем обещать, что впредь теорию процессов и явлений, Теорию организации мы будем изучать.

Современное общество состоит из организаций, человек в своей жизни так или иначе связан с организациями и их организационным воздействием. В области экономики и управления бизнесом в начале XX века ученые начали изучать современные организации, основное внимание уделялось тому, чтобы помочь менеджерам более эффективно и результативно управлять фирмами, они последовательно стремились разработать общую теорию организации, науку об организациях, которая одинаково применима ко всем видам организаций, так как невозможно в современном обществе управлять организациями, не познав закономерности их развития.

Теория организации изучает принципы, закономерности создания организаций, организационные структуры, модели и функции, процессы самоорганизации, производственно-хозяйственную систему и факторы эффективности, существует во взаимосвязи с социально-экономическими процессами, формирует системные знания о внутрифирменных направлениях и современных теориях, рассматривает модели и метафоры, происходящие в организации, изучает конкретные ситуации и разрабатывает альтернативные решения, занимается отношениями между организациями и их окружением, влиянием этих отношений на организационное функционирование и тем, как организации влияют на распределение привилегий в обществе.

Изучение теории организации расширит мировоззренческий аспект обучающихся. Так, слово «организация» будет восприниматься не только как процесс организации или организационную деятельность, но и как построение нового порядка в отведенной сфере деятельности.

Современный менеджер должен на практике знать и применять организационные аспекты, уметь разрабатывать оригинальные организационные модели и структуры.

Цель учебного пособия сформировать знания об организации как о сложной динамической системе, о внутрифирменных процессах и современных теориях, рассмотреть феномен глобализации, приводящий к усилению взаимодействия культур, разработки оригинальных организационных моделей и метафор организации, научить навыкам анализа конкретных ситуаций и разработки альтернатив решения, что будет способствовать созданию современного образа экономико-управленческого мышления, который должен стать основой для принятия эффективных решений в сфере управления современными компаниями.

Задача курса состоит в рассмотрении теоретических и практических положений теории организации. Организация предстанет в разных аспектах своего функционирования: характеризуются организационные структуры управления и их проектирование, основные законы организации с позиции теоретической и практической направленности, демонстрируются различные подходы к эффективности управления и функционированию организаций, исследуются подходы и методы теории организации, выделяются направления общей теории системы с учетом применения их в практической деятельности организаций.

Теория организации является необходимым предметом изучения для будущих управленцев. В результате обучающиеся обретут устойчивую систему знаний об организационных процессах и иных закономерностях, что даст возможность расширить представление о роли и месте экономической системы в общественном развитии и позволит в дальнейшем рационально и эффективно использовать их в профессиональной деятельности.

Теория организации занимает важное место в системе научного управления.

Наука не является и никогда не будет являться законченной книгой. Каждый важный успех приносит новые вопросы.
А.Эйнштейн

1 Место теории организации в системе научных знаний

1.1 Эволюционное развитие теории организации как науки

Теория организации формирует методологию изучения реальных объектов с позиции необходимости реформирования организации. Поскольку каждая организация конкретна, важно исследовать ее с позиций стабильности, времени существования, эффективности, динамичности, трансформации.

Главную часть дисциплины теории организации составляет определение условий, законов и закономерностей того, как независимые элементы и части систем могут превращаться в явление, называемое организацией.

Ученые различных школ и направлений в теории и практике менеджмента по-разному подходили к выбору объекта и предмета организации.

У истоков организационной науки стояли такие известные отечественные ученые, как А.Богданов, А.Гастев, П.Керженцев, И.Степанов, П.Сорокин. Их труды внесли существенный вклад в формирование и становление основ теории организации, отразили разнообразные концепции и научные взгляды, содержание и строение всей организационной науки.

Среди отечественной ученой современности следует выделить работы, посвященные исследованиям теории организации Д. Гвишиани, Э. Короткова, Г. Латфуллина, Б. Мильнера, В.Садовского, Э. Смирнова, Ю.Осипова, А.Пригожина, А. Райченко, В. Франчука и др.

Формирование и развитие системного представления теории организации отражены в трудах таких видных зарубежных ученых, как Л. Вон Бергаланфи, М. Вебер, Л. Гилберт, П. Друкер, У. Лоуренса, У. Оучи, А. Рейли, Т. Парсон, Ф. Тейлор, А. Файоль, Д. Хаас.

Теория организации как наука ведёт свой отсчёт с 1911 года, когда Ф. Тейлор издал свою работу под названием «Принципы научного управления».

Появление теории организации в России, как учебно-научной дисциплины следует отнести к 1913 г., когда вышла в свет книга русского биолога, политика и экономиста А.Богданова (1873-1928) «Тектология. Всеобщая организационная наука». Несмотря на очевидное в настоящее время большое научное и практическое значение, ни за рубежом нашей страны, ни в СССР и России она не преподавалась как учебная дисциплина вплоть до середины 1990-х гг.



Александр Александрович
Богданов (Малиновский)
(1873-1928)

Предметом организационной науки должны стать общие организационные принципы и законы, в соответствии с которыми протекают процессы организации во всех сферах органического и неорганического мира, в работе стихийных сил и сознательной деятельности людей.

А.А. Богданов высказал идею о необходимости системного к изучению организации.

В целом студентам и слушателям с данными авторами надо будет познакомиться не только при обсуждении вопросов теории организации, но и при изучении дисциплин по менеджменту.

В предметно-преобразовательной сфере целесообразно выделить следующие направления практического применения теории организации:

- базовое, дополнительное образование и переподготовка;
- общий и специальный менеджмент;
- практический менеджмент;
- антикризисное управление;
- инжиниринг;
- формирование организационной культуры населения;
- организационный консалтинг.

Область деятельности менеджера – обеспечение рационального управления экономическими процессами, организация управления, совершенствование управления в соответствии с тенденциями социально-экономического развития.

Менеджер должен быть готов к следующим видам деятельности: управленческой и организационной.

Теория организации служи общей теоретико-методологической базой для ряда частных организационных наук: организация производства, организация труда, проектирование систем управления. Они представляют прикладные ветви теории организации.

Организация является основой управления, потому что без эффективной организации ни одно управление не может слаженно выполнять свои функции.

В обиходе слово «организация» означает «учреждение». В контексте управления это означает формальную организацию работы между членами учреждения с четким определением полномочий и ответственности, чтобы организационные цели могли быть достигнуты оптимальным образом.

Подобно «управлению», термин «организация» определяется несколькими способами:

- как процесс;
- как структура отношений;
- как группа лиц;
- как открытая динамическая система и т.д.

Не познав сущности организаций и не поняв закономерностей их развития, нельзя ни управлять ими, ни использовать их во благо каждого человека и в интересах всех, ни переходить в их деятельности на современные технологии (рисунок 1).

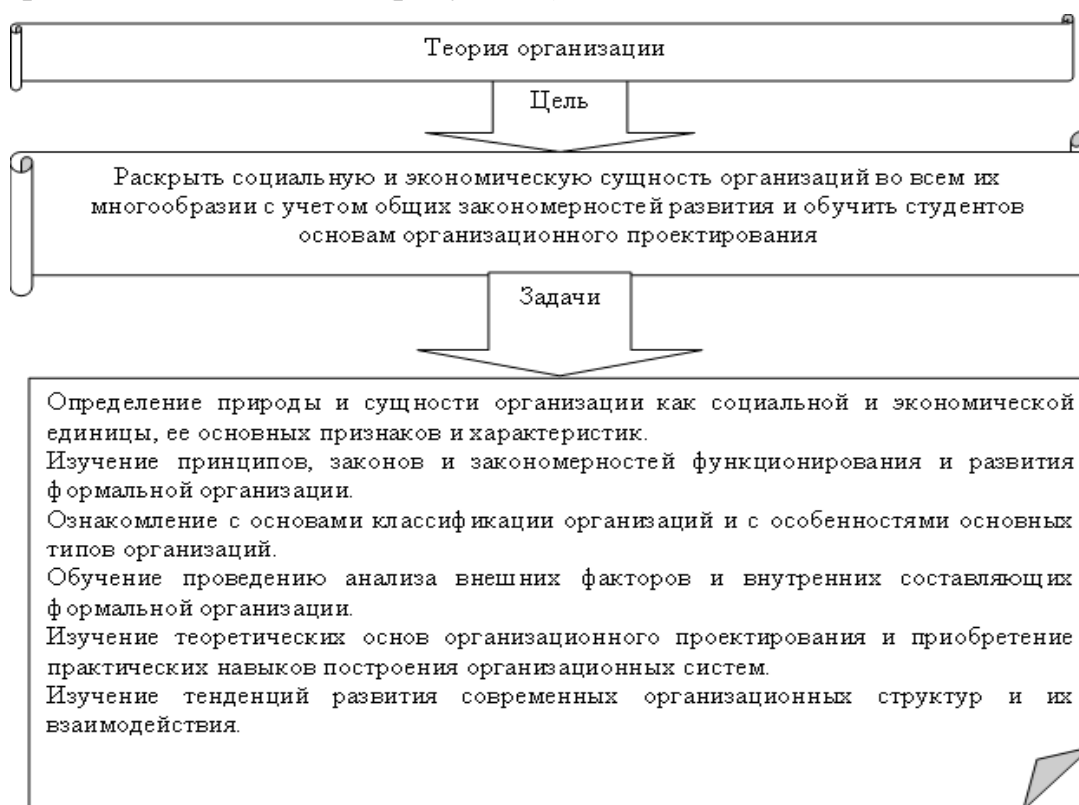


Рисунок 1 – Цель и задачи теории организации

Таким образом, современная организация представляет собой идеальную координацию функций ряда людей для достижения взаимно согласованных целей посредством четко определенной системы работы,

т.е. иерархических уровней, субординации, правил и процедур, и коммуникаций, и посредством принципа разделения труд, она влияет и находится под влиянием социальных систем.

Менеджмент изучает управление организациями, под которыми понимаются группы людей, объединившихся для достижения общей цели и которую они не могут достичь поодиночке.

Теория организации систематизирует, представляет и описывает такие взаимосвязи и взаимодействия в виде стройной системы научных знаний. В этом смысле теория организации как наука определяет область основополагающих представлений о порядке, формах, структурах, процедурах и методах построения, оформления и отражения процессов и систем. Раскрывая при этом внутреннее строение, состав и содержание собственно исследуемых объектов.

Ученые занимающиеся теорией организацией выделяют прежде всего создание общего подхода к основным научным воззрениям имеющихся в менеджменте. Трудностью для развития теории организации является проблема измерения организационных параметров.

Тяжелое наследство централизованной типизации всех структурных построений затрудняет как восприятие научных принципов.

Во всех организациях должна быть правильная система работы, а это означает, что должны быть четко определенные иерархические уровни, цепочка подчинения, правила и процедуры и сеть связи, чтобы могли существовать согласованность и единообразие в поведении.

Разнообразные усилия различных функциональных отделов объединяются для достижения общей цели посредством процесса координации.

Различные авторы определяют «организацию» с различных позиций.

Э. Браун характеризует организацию как определяющую роль, которую должен выполнять каждый член предприятия, и отношения между такими членами, с тем чтобы их согласованные усилия были наиболее эффективными для целей предприятия.

Приведенные выше определения выделяют организацию как: структуру и процесс.

Как структура организация - это набор отношений, который определяет вертикальные и горизонтальные отношения между людьми, выполняющими организационные задачи и обязанности.

Организационная задача разделена на подразделения, людям в каждом подразделении (отделах) назначаются определенные задачи, и их отношения направлены на максимальное благополучие организации и достижение индивидуальных целей.

Предметом теории организации являются организационные отношения между организационными объектами как по горизонтали, так и по вертикали, т.е. связи и взаимодействия между различного рода целостными образованиями и их структурными составляющими.

Отношения между людьми могут быть как вертикальными, так и горизонтальными.

В качестве вертикальных отношений определяется структура полномочий и ответственности людей на разных уровнях в одном и том же отделе, а в качестве горизонтальных отношений определяется структура полномочий и ответственности людей в разных отделах на одном уровне.

Согласно трактовки Р.Х. Майлза организация как структура представляет собой сеть взаимоотношений (структура полномочий и ответственности) между всеми, кто является частью организации, работая на разных уровнях в разных отделах и определяет отношения между рабочими местами и людьми, работающими на разных уровнях, акцент делается на позициях, чем на людях.

Жизнедеятельность организации состоит из трех процессов – получения сырья, ресурсов из внешнего окружения; изготовление продукта; передача продукта во внешнюю среду. Эти процессы являются жизненно важными для организации. Главная роль в поддержании баланса между этими процессами и мобилизации ресурсов организации принадлежит менеджменту.

Менеджмент играет важную роль организации, так как решает многоплановые задачи. Менеджмент формирует и изменяет внутреннюю среду организации, через структуру, технологии, кадры, внутриорганизационные процессы, организационную культуру.

Менеджмент играет ключевую роль во взаимодействии организации с внешним окружением. Менеджмент строит эффективное взаимодействие с окружением путем воздействия на стратегическое управление организацией.

Учение Ф. Тейлора базируется на механистическом понимании человека и его места в организации, сущности его деятельности. Именно Тейлор научно выделил связь менеджмента и теории организации.

Организация не может существовать без менеджеров, которые разрабатывают стратегии поведения организации в окружающей среде, проектируют и устанавливают взаимодействие между действиями, происходящими в организации, обеспечивают выполнение организации ее основного предназначения. Организации составляют основу мира менеджеров.

Теория организации – это своего рода философия менеджмента, так как вооружает менеджеров знаниями о законах и принципах

организации, которые необходимы для формирования современного организационного поведения и мышления.

Закономерности развития организационных систем и ее функционирование рассматривают разные школы менеджмента, а также проводят сравнительный анализ работы функций менеджмента.

Учения разных школ менеджмента (Э. Мэйо, В. Д. Скотт, П. Друкер и др.) так или иначе имеют непосредственную связь с теорией организацией.

1.2 Категории теории организации и значения ее сущности

В научном понимании термин «организация» представляет собой объединение людей для достижения совместных целей.

В бытовом смысле под организацией понимают официальное учреждение или общественную структуру, где совокупность целенаправленных процессов или действий, ведет к образованию новых связей.

В целом выбор и употребление термина «организация» связан с эффективным решением конкретных профессионально-квалификационных задач разделения, специализации, распределения и кооперации общественного труда.

Организация характеризует объективные, субъективные и смешанные процессы или системы в материальном, интеллектуальном и смешанном выражении.

Основной причиной существования организации является достижение общих целей. Должна быть взаимно согласованная цель, потому что все действия в организации ориентированы на ее достижение. Координация между различными видами деятельности отдела и организации необходима для гармоничного функционирования организации и осуществляется начальником отдела и руководителем организации.

Комплексность рассматривает степень дифференциации в рамках организации и включает:

- уровень специализации или разделение труда;
- количество уровней в иерархии организации;
- степень территориального распределения частей организации.

Формализация - это заранее разработанные и установленные правила и процедуры, определяющие поведение работников.

Отдельные организации минимально оперируют с такими стандартными директивами, другие имеют все типы правил,

инструктирующих работников по поводу того, что они могут и чего не могут делать.

Соотношение централизации и децентрализации определяется уровнями, на которых вырабатываются и принимаются управленческие решения в организации.

Организационная структура определяет разделение работы и показывает:

- как связаны различные функции или виды деятельности;
- уровень специализации трудовой деятельности;
- иерархию организации и структуру полномочий, а также показывает ее отношения отчетности.

Как процесс организация определяет отношения между людьми через процесс, направленный на эффективное достижение организационных целей., что включает в себя:

- идентификация работы;
- группировка работы в более мелкие группы;
- назначение работы каждому человеку на каждом уровне в каждом отделе (определение его полномочий и ответственности);
- установление отношений между людьми, чтобы они вносили комплексный вклад в достижение целей организации.

Организационная структура и процесс не являются независимыми понятиями, они дополняют друг друга.

Как только организационный процесс определен, организационная структура является конечным результатом или итогом этого процесса, т.е. организационная структура является результатом организационного процесса.

В общем виде организация представляет собой структурированный непрерывный процесс, который определяет, как достичь заранее поставленных целей - это и исполнительная структура предприятия, и базовая структура, в рамках которой происходит принятие решений руководителем.

Организация как элемент управления связана со следующими аспектами, называемыми масштабами организации:

1. Определение и группировка мероприятий для достижения корпоративных целей и задач.
2. Закрепление этих мероприятий за соответствующими подразделениями, отделами, отделами и отдельными лицами.
3. Предоставление полномочий, делегирование полномочий, координация и общение.
4. Предоставление помещений и оборудования, т.е. физических факторов хорошей рабочей среды.

Выделяют четыре основных элемента всех форм живых организаций, вокруг которых строится любая организация: работа, люди, власть, ответственность, отношения.

Четкое разделение работы определяет и предписывает, чтобы каждая часть работы выполнялась каждым человеком, распределяя обязанности и ответственность и определяя полномочия или власть на каждой должности в организационной структуре.

Координация и интеграция обеспечивают устранение дублирования работы и единство действий.

Основные признаки организации представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Основные признаки организации

Признаки организации	Определение
1	2
Целостность	Высшая ступень прямого и косвенного взаимодействия элементов через их связи за счет внутренних и внешних энергоресурсов данной организации
Непрерывность	Ряд, в котором между двумя звеньями всегда есть нечто третье, неотличимое ни от того, ни от другого.
Функциональность	Форма деятельности, движения, которую должна выполнять организация, чтобы достичь своих целей.

Организация как явление носит универсальный характер и наблюдается во всех процессах и явлениях окружающего нас мира и в нас самих.

Организация – внутренняя упорядоченность, согласованность, взаимодействие частей целого, обусловленные его строением.

Любая организация решает свои задачи посредством ряда функций (рисунок 2).

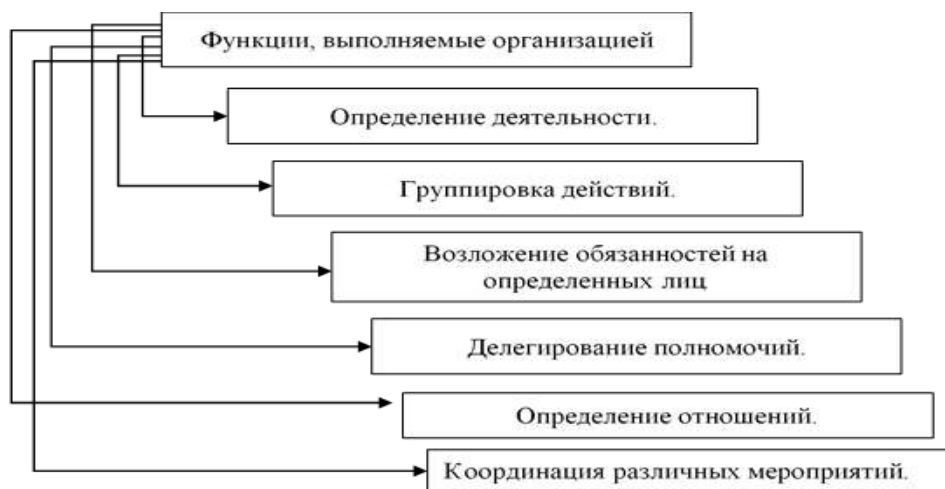


Рисунок 2 – Функции присущие организации

Самоорганизация – процесс, когда без специального воздействия появляются новые пространственные, временные и функциональные структуры.

Самоорганизация возникает в силу внутренних причин, присущих самим процессам, и ни о какой целенаправленной деятельности человека здесь не может быть и речи, так как образование упорядоченных, устойчивых структур, ведущее к самоорганизации, происходит спонтанно при определенных значениях параметров.

Самоорганизация (техническая) – набор альтернативных интеллектуальных адаптивных систем, обеспечивающих заданную работоспособность в независимости от условий функционирования.

Самоорганизация (биологическая) – процесс призванных обеспечить соматическое построение объекта.

Самоорганизация (социальная) – процесс, который реализуется за счет самообучения, самовоспитания, самосохранения.

Современная организация слишком велика с точки зрения количества занятых и объема инвестиций.

Прямой контакт между работодателем и работником невозможен в современной организации, кроме того организация требует огромных инвестиций и сложных технологий, их управление и эксплуатация, т.е. различного рода структуры, характеризующейся как:

- отражение внутреннего строения системы.
- деятельность внутренних устойчивых связей элементов, обеспечивающая целостность и тождественность самой себе.
- инвариант организации, ее подвижных форм.
- взаиморасположение и связь составных частей какого-либо объекта.
- строение системы.

Всякий закон природы и общества есть ограничение разнообразия. Иначе говоря, существование законов и закономерностей есть следствие более общего закона – закона ограничения разнообразия состояний.

Существуют два основных типа ограничения разнообразия: фиксированные; вероятностные.

Фиксированные ограничения - это некоторые специфические связи элементов систем, определяющие возможность одних изменений и невозможность других.

В отличие от фиксированных вероятностные ограничения определяются средними значениями и характерны для биологических и социальных систем.

Существует достаточно много определений систем:

- система – целое, созданное из частей и элементов, для целенаправленной деятельности;

– система – объективная часть мироздания, включающая природно-схожие и совместимые элементы, образующие нечто единое с внешней средой;

– система – целостная совокупность взаимосвязанных элементов.

В самом общем виде системы можно разделить на: материальные (физические); идеальные (абстрактные).

Закрытая система – по определению Г. Берталанфи: «Случай, когда системы не имеют входов и выходов во внешнюю среду».

Открытая система – система, обменивающаяся с внешней средой веществом и энергией.

На внешнюю среду организации влияют следующие факторы:

– политические (конституционные основы, законодательство, политическая стабильность);

– экономические (цены, конъюнктура, поставщики, потребители, капитал);

– ресурсные (природные ресурсы, рабочая сила, территориальное положение);

– технологические (развитие науки, развитие технологий);
социальные (социальные нормы, социальные воззрения).

Каждая система имеет входное действие, основные части простейшей системы: вход, процесс, выход (рисунок 3).



Рисунок 3 – Простейшая схема системы

Изучение внутренней среды направлено на уяснение того, какими сильными и слабыми сторонами обладает организация. Поведение членов организации рассматривается как ее внутренняя среда. Внутренняя среда связана со следующими факторами: люди, цели, структура, капитал, технологии.

Содержание функций организации: определение деятельности, группировка мероприятий, возложение обязанностей на определенных лиц, делегирование полномочий, определение отношений, координация различных мероприятий.

Теория организации служит базой для многих теоретических и учебных дисциплин, позволяющих проектировать, создавать и совершенствовать организации из элементов различного содержания и назначения. Считаю, что изучение теории организации является важнейшей частью подготовки всех менеджеров и экономистов.

1.3 Развитие организационно-управленческой мысли: теории и концепции организации

Классическую теории организации представляют ученые внесшие основной вклад в развитие главных разделов классической теории:

1. Научное управление – Ф. Тейлор, Ф. Гилбретт, Л. Гилбретт, Г.Гантт, М.Кук, Х.Эмерсон и др.
2. Непосредственно теория организации – Г.Файоль, Дж. Лизней, А.Рейли, Л.Урвик.
3. Бюрократическая теория – М. Вебер.

Основополагающим в классической теории является, то что работа исполнителей должна изучаться с помощью научных методов.

Сущность научного управления выражена Ф. Тейлором в следующих четырех основных положениях:

- вместо волевых решений научно обосновывать каждый элемент работы;
- с помощью определенных критериев отбирать, а затем обучать, образовывать и развивать рабочую силу;
- тесно сотрудничать с людьми, обеспечивая при этом выполнение работы в соответствии с разработанными принципами науки;
- обеспечивать обоснованное разделение труда и ответственности между руководителем и работниками.

Ф. Тейлор обосновал и предложил следующее:

- разделение планирования работ и их выполнение; функциональное руководство группой;
- исследование в действии и во времени; премиальная система заработной платы;
- отбор и обучение.

Идеи и методы, вытекающие из исследований Тейлора, известны как научное управление.

Теория Вебера. Исследования по теории организации стали систематически проводиться в период 1890 и 1974 гг., в рамках проводимых исследований были сформулированы принципы организации.

Значительным вкладом явилась разработанная М. Вебером и его последователями бюрократическая теория.

Бюрократия имеет различные значения:

1. Это понятие характеризует форму правления с жестко отработанными процедурами.

2. Бюрократией обозначаются негативные последствия деятельности больших организаций (чрезмерная «канцелярщина», бесполезная деятельность, процедурные задержки, волокита, неэффективные организационные связи).

3. Бюрократия относится к социологическим представлениям о рационализации коллективной деятельности (по исследованиям М. Вебера).

Вебер искал ответ на вопрос, что нужно сделать, чтобы вся организация работала как машина. Бюрократия сравнивается Вебером с другими организациями как «машина с немеханическим способом производства».

Чтобы извлечь максимальную выгоду из бюрократической формы, Вебер полагал, что организация должна принять определенную стратегию своего развития, суть сводится к тому, чтобы:

1. Все задания, необходимые для достижения целей, разделялись на высокоспециализированные виды работ. Исполнители должны стать экспертами в своей работе и нести ответственность за эффективное выполнение своих обязанностей.

2. Каждое задание выполнялось в соответствии с постоянной системой общих правил с целью гарантирования однородности и скоординированное различных заданий.

3. Каждый сотрудник или офис организации отвечал перед руководителем за свои действия или действия подчиненных. Власть руководителей основывается на экспертных знаниях и узаконивается тем, что делегируется с верхних уровней иерархии.

4. Каждое официальное лицо в организации вело дела своего офиса безлично и формально и поддерживало социальную дистанцию между собой и своими подчиненными и клиентами.

5. Найм на работу в бюрократическую организацию основывался на технической квалификации и защищал от произвольного увольнения. Цепь систематического разделения труда имеет место путем наделения полномочиями и ответственностью человека, который должен специализируется на работе, и это приводит к дифференциации.

Теория Лайкерта. Р. Лайкерт утверждал, что эффективные организации, значительно отличаются от неэффективных по ряду структурных измерений. Согласно его теории, эффективна та организация, которая побуждает руководителя сосредоточить главное внимание на стремлении создать эффективную рабочую группу с высокопроизводительными целями.

Было доказано, что организации можно описывать с помощью определенных измерений, каждое из которых показывает соотношение

характеристик по классической теории организации и по так называемой «Системе 4» разработанной Лайкертом (таблица 2).

Таблица 2 – Сравнительный анализ классической организации и организации «Система 4»

Классическая организация	Организация «Системы 4»
1	2
Процесс руководства не включает доверия и ответственности. Подчиненные не чувствуют свободу.	Процесс руководства включает доверие и ответственность руководителей и подчиненных по всем вопросам.
Мотивационный процесс включает только физические, экономические мотивы.	Мотивационный процесс охватывает широкий круг мотивов посредством методов участия.
Процессе коммуникации таков, что информация поступает вниз, имеет тенденцию к искажению неточности.	Процесс коммуникации таков, что информация свободно перемещается. Информация точная и неискаженная
Процесс взаимодействия закрытый и ограниченный; подчиненные мало влияют на цели, методы и деятельность подразделений	Процесс взаимодействия открытый и широкий; и руководитель, и подчиненный могут воздействовать на цели и деятельность подразделения
Процесс принятия решений происходит только на самом верху организации, он относительно централизован	Процесс принятия решений происходит на всех уровнях путем группового участия; он относительно децентрализован
Процесс контроля централизован, упор делается на порицании за ошибки	Процесс контроля распылен по всей организации, акцент делается на самоконтроле и решении проблем
Цели производства низки и пассивно ищутся руководителями	Цели производства высоки и активно ищутся руководителями

Лайкерт считал, что «Система 4» – это направление, по которому должны двигаться более производительные и прибыльные организации.

Все системы взаимозависимы и оказывают влияние на другие и находятся под влиянием других, взаимная зависимость требует взаимодействия и, следовательно, адаптации.

Каждая организация руководствуется набором правил и положений для упорядоченного функционирования людей.

Лайкерт разработал метод измерения, инструментарий которого представляет собой анкету из 51 вопроса, заполняемую наемными работниками организации, которые определяют свое восприятие того, как процесс, характеризующий организацию «Системы 4», представлен в их собственной организации.

Теория Гласиер. В 1948г. в результате осуществления долгосрочного исследовательского проекта появилась универсальная

теория формирования организаций, которая называется «теория Гласиер». Совместный проект Гласиеровской металлической компании и Тавистокского института человеческих отношений.

Теория Гласиер выделяет сосуществование по меньшей мере четырех подсистем в каждой организации:

- исполнительской;
- представительской;
- законодательной;
- апелляционной.

Каждая из этих подсистем выполняет исключительные функции в рамках организации.

Исполнительная подсистема – это структура, состоящая из функций, исполнители которых должны выполнять определенные требования. Концепция нагрузки времени – ключевая в теории Гласиер и близкая к теории Вебера.

Апелляционная подсистема – это совокупность органов, реализующих функцию контроля за правомерностью отношений между исполнительской, законодательной и представительской подсистемами.

Подсистема имеет следующие основные черты:

- каждый член организации имеет право обжаловать любое решение своего руководителя на следующем уровне управления и последовательно на более высоких уровнях, пока он не достигнет главного управляющего;
- в отдельных случаях у него есть окончательное право жаловаться в апелляционный суд;
- задача работника, рассматривающего жалобу, состоит в принятии решения в свете существующей политики;
- любая из сторон заслушивающая жалобу, может обратиться к персональному адвокату за консультацией;
- не существует реального различия между ролями руководителя, а исполнительской и апелляционной подсистемах.

Представительская подсистема – формируется путем избрания представителей, входящих в совет вместе с руководителями.

Представители доводят до сведения руководителей жалобы, которые могут относиться к любому аспекту работы, управления или качественных и количественных аспектов. Любой вопрос может быть представлен на рассмотрение. Такая подсистема функционирует на основе нормативно-законодательных актов.

Законодательная подсистема – это выработка политики для всей организации с участием избранных представителей. Представители на

встречах с руководителями вырабатывают «установленный порядок», позволяющий руководителям действовать в широких рамках.

Законодательная подсистема принимает решения о найме, распределении работ во времени, правилах работы и др.

Теория Ансоффа. И. Ансофф (США) выдвинул ряд новых идей, касающихся подходов к пониманию и развитию организационных структур управления. Промышленную организацию он рассматривает как некоторую систему, осуществляющую взаимосвязи с источниками ресурсов и с внешней средой (рынки сбыта, конкуренты, правительство и др.). Исходя из этого выделяется два исторически сложившихся подхода к формированию организационных структур:

1. Структурный. Основной упор в нем сделан на внутреннее строение фирм, разделение функций и рационализацию управления. В своей основе подход являлся статическим, так как не учитывал динамики изменения организационных структур под воздействием внешних факторов.

2. Динамический. Основное внимание в нем сосредотачивается на анализе связей фирмы со средой, в которой она действует и с источниками ресурсов.

В рамках этого подхода анализ управленческих проблем осуществляется в два этапа:

– на первом – рассматривается фирма в условиях стабильных внешних связей (статический аспект). Организационные проблемы, возникающие при этом, носят оперативный характер.

– на втором – изучается влияние на организацию изменений внешней среды (динамический аспект). Организационные проблемы, возникающие в связи с этим, Ансофф называет стратегическими, он считал, что основная задача высшего руководства в современный период – решение стратегических проблем.

Теория И. Ансоффа применима к организациям, остро реагирующим на все изменения внешней среды. Для каждого конкретного случая должна устанавливаться оптимальная частота организационных перестроек, сам же процесс изменения определяется внешними условиями.

Теория институтов и институциональных преобразований. Д. Норт опубликовал целую серию работ, имеющих непосредственное отношение к обоснованию роли и принципов функционирования организаций.

По мнению Дугласа Норта, структура охватывает различные институты: законы, правила игры и, что наиболее важно, определенные кодексы поведения, типы отношений и связей.

Институты – это набор правил, процедура соответствий, моральное и этическое поведение индивидуумов в интересах максимизации богатства, разработанные людьми формальные (законы, конституции) и неформальные (договоры и добровольно принятые кодексы поведения) ограничения, а также факторы принуждения, структурирующие их взаимодействие.

Все вместе они образуют побудительную структуру обществ и экономик.

Теория институтов исходит из двух основных моментов:

- возрастает роль организационных факторов, обуславливающих институциональные изменения;
- гибкие институциональные структуры позволяют легче адаптироваться к переменам.

Новые институты, согласно Дугласу Норту, появляются тогда, когда общество усматривает возможность получения прибыли, которая не может быть получена в условиях уже существующей институциональной системы.

В своих работах Дуглас Норт показал, что организационные факторы играют более важную роль, чем технические, поскольку недуг к изменению институтов, которые, в свою очередь, оказывают существенное влияние на развитие экономики.

Теория альянсов, основные положения:

1. Интеграционные процессы в управлении, ориентированные на более эффективное использование всех видов ресурсов приводят к появлению многообразных форм горизонтального объединения организаций (стратегические союзы, различные модификации конгломератов, консорциумов, холдингов, хозяйственных ассоциаций и групп).
2. Расширение кооперирования среди конкурентов, поставщиков, потребителей и тем самым меняет представление о границах организации.

Теория реинжиниринга. Реинжиниринг – это перестройка организации производства и управления на современной информационной и технологической основе, перестройка с четко поставленными целями и средствами.

Это теория и методы комплексного оздоровления системы на основе сочетания управленческого ренессанса и современных концепций. В рамках этого направления рассматриваются новые импульсы повышения эффективности потенциал матричных структур, органически сочетающих линейное и программное руководство, и возможности деятельности комплексных целевых команд, и многое другое.

Концепция внутренних рынков. Перенесение рыночных отношений внутрь компаний вызвало новый тип структур – сетевые организации. На этой основе и с использованием информационных технологий формируются «Сетевые организации» с распределенными автономными звеньями, так называемые виртуальные корпорации.

Согласно этой концепции подразделения, имеющие экономическую свободу внутри предприятий, быстрее могут обеспечить изменения в производстве товаров, важное условие формирования сети – это добровольность.

По типам сетевые организации могут быть:

1. Стабильные. Это крупная фирма создающая рыночно ориентированные связи с ограниченным потоком информации вверх и вниз.

2. Внутренние. Совместное владение, распределение ресурсов по цепи ценностей с использованием рыночных механизмов.

3. Динамические. Независимые элементы фирмы вдоль ценностной цепи формируют временные союзы из большого количества потенциальных партнеров.

Сетевые организации это один из эффективных способов организации малого бизнеса. В России сетевые организации стали появляться в середине 90-х годов прошлого века, как показатель увеличения доли малого бизнеса в стране.

Концепция популяционной экологии. Внешняя среда любой организации состоит из других организаций, соответственно существование каждой из них граничит с существованием организаций того же или других видов.

В концепции сформулирован ряд утверждений:

- способность общества изменяться зависит от развития новых форм организаций;
- изменения в обществе происходят за счет роста новых организационных форм;
- эволюция организаций необязательно устойчивый процесс;
- плотность популяции означает количество организаций с новой организационной формой;
- при создании новых организационных форм их количество в определенном сегменте рынка растет, что не останавливает желающих войти в него.

Концепция жизненного цикла. Жизненный цикл используется для выяснения того, как продукт проходит через этапы рождения или формирования, роста, зрелости и упадка (рисунок 4).

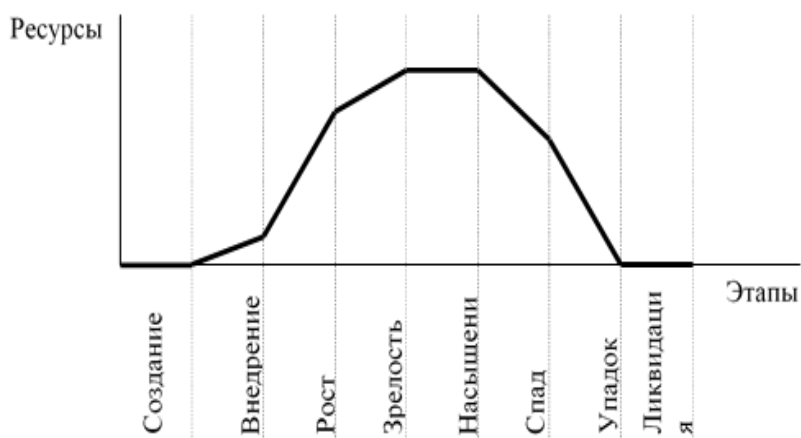


Рисунок 4 – Жизненный цикл организации

Организация может сохраниться и перейти вновь к следующему циклу развития только в том случае, если она найдет новый, привлекательный для потребителя товар. Если это удалось, то она снова переживает стадии формирования, интенсивного роста, стабилизации, кризиса. Новая команда руководителей, уполномоченных на проведение реорганизации и осуществление плановой программы внутреннего организационного развития может возродить организацию.

Вопросы для самоконтроля:

1. Цель и задачи дисциплины теория организации.
2. Характеристика предмета теории организации.
3. Дайте определения понятиям «организация», «самоорганизация», «система», «структура», «подсистема», «элемент».
4. В чем вклад А.А. Богданова в теорию организации?
5. Раскройте содержание организационной функции менеджеров.
6. Перечислите предназначения организации в обобщенном виде.
7. Назовите основную задачу системы управления.
8. Проведите сравнительный анализ теорий и концепций в теории организации и приведите примеры их практической реализации.
9. Дайте характеристику основных принципов бюрократии.
10. Опишите модель жизненного цикла организации.
11. Какие плюсы и минусы имеет «Система 4»?
12. Что подразумевает под собой концепция популяционной экологии?
13. Что подразумевает под собой концепция внутренних рынков?
14. Раскройте сущность сетевых организаций.

2 Подходы и принципы к изучению организации

2.1 Становление принципов теории организации в России и за рубежом

В 20 веке в России развитие организационной мысли шло в отличии от западного варианта довольно сложным путем.

В целом как непосредственно изучаемая наука теория организации возникла у в России намного позже, чем на Западе.

Смена государственного строя, война, послевоенная разруха, централизованная командная система управления все это резко тормозило развитию организационной науки.

Тем не менее, российские ученые внесли значительный вклад в формирование принципов теории организации.

Начиная с 90-х годов прошлого века введены новые научные категории и понятия теории организации, началась специализация исследований в данной науке, получены результаты, касающиеся анализа и осмысления опыта зарубежной теории организации, а также предложены новые конкретные принципы и формы применительно к Российским условиям.

К основным направлениям теоретических обобщений и разработок в России относят:

- концепцию внутренних рынков объединений, работающих на конкурсной основе;
- постановка и решение задач управления персоналом;
- проблемы доверия к управленческому персоналу;
- реинжиниринг;
- развитие и использование интеллектуальных ресурсов;
- системотехника;
- ситуационное управление;
- теория альянсов.

Далеко не все из зарубежного опыта приемлемо для России, многое следует дорабатывать с учетом специфики ведения экономической деятельности страны и ее менталитета.

Изначально исследования принципов организационной деятельности носили сугубо прикладной и нормативный характер и имели целью рационализацию управленческой деятельности.

Принципы организации – это конкретно ориентированные, прикладные правила, нормы, рекомендации выработанные на основе раскрытия, представления и применения законов.

Сущность принципа как результата трансформации теоретических знаний закономерностей проявления, функционирования и развития

организации процесса или системы, полученного с целью последующего практического применения, позволяет отнести отражаемые им зависимости не только к субъективной, но и в какой-то степени к объективной организации.

К принципам управления относят целеполагание, планирование деятельности, организация, координация, руководство, контроль, анализ, учет.

Исследователи процесса построения организации, такие как Тейлор, Файоль и Урвик, выделили следующие принципы организации (таблица 3).

Таблица 3 – Основополагающие принципы функционирования организации

Принципы	Содержание
1	2
Определения	Необходимо определить и закрепить обязанности, ответственность и полномочия каждого работника. Кроме того, в организационной структуре должны быть четко определены организационные отношения каждого работника с другими.
Цели	Деятельность на всех уровнях организационной структуры должна быть направлена на достижение основных целей организации.
Специализации или разделения труда	Разделение работы означает, что вся деятельность организации соответствующим образом сгруппирована в отделы или секции.
Координации	Цели организации могут быть достигнуты быстро, если существует координация между работниками. В то же время каждая работа может быть выполнена эффективно при наличии координации.
Ответственности	Каждый человек несет ответственность за выполненную им работу. Полномочия делегируются с верхнего уровня на нижний, но ответственность можно частично делегировать. При этом нет необходимости в делегировании ответственности, таким образом, ответственность младших сотрудников должна быть четко определена
Эффективности	Работа должна быть выполнена с минимальным количеством участников, за меньшее время, с минимальными ресурсами и в нужное время.
Преемственности	Крайне важно, чтобы была повторная работа целей, перенастройка и предоставление возможностей для развития будущего управления.
Гибкости	Организационная структура должна быть гибкой, чтобы приспосабливаться к изменяющимся условиям бизнеса. Организации следует избегать сложных процедур и разрешать расширение или сокращение деловой активности.

Продолжение таблицы 3

1	2
Соответствия	Полномочия и ответственность должны быть в паритете друг с другом. Если это не так, то эту работу не может эффективно выполнять ни один работник, каковы бы ни были его способности. Если одни полномочия делегируются без ответственности, полномочия могут быть использованы не по назначению, если же ответственность делегируется без полномочий, это опасно.
Простоты и однородности	Структура организации должна быть простой. Простота организационной структуры позволяет сотрудникам поддерживать равенство и однородность. Если в одной организации поддерживается равенство и однородность, можно определить, выполняют ли сотрудники свои обязанности для достижения цели организации.
Совместных решений	В бизнес-организации есть ряд решений, принимаемых должностными лицами для ведения бизнеса. Если возникает сложная проблема, более чем один член рассматривает проблемы и принимает решения. Всякий раз, когда решение принимается совместно, оно приносит пользу в течение длительного периода, и решение основывается на различных аспектах организационной структуры.

Руководящие принципы помогают в бесперебойном функционировании различных видов деятельности в организации.

Проблемы организации от ее начала до более поздних стадий роста обозначены следующим образом:

- на старте создать новую организационную систему;
- после этого выжить;
- затем для стабилизации;
- заслужить хорошую репутацию;
- добиться уникальности;
- заслужить уважение и признательность.

Учитывая все выше изложенное организация – это процесс, ориентированный на достижение целей, посредством надлежащего планирования и координации действий.

Принципы деятельности коммерческих и производственных организаций – это отражение не только результатов научного исследования такого феномена, которым они являются, но и накопленного опыта успешного руководства ими.

К универсальным принципам организации сформулированные А. Богдановым можно отнести следующие: принцип цепной связи, принцип подбора, принцип подвижного равновесия, принцип слабого звена, принцип ингрессии.

Научные принципы формирования организаций сформулированы одними из первых в начале XX века Ф. Тейлором, но более полное обоснование получили в трудах основоположника менеджмента А. Файоля.



Фредерик Уинслоу Тейлор
(1856-1915)



Анри Файоль
(1841-1925)

А. Файоль предложил четырнадцать принципов, хотя и утверждал, что их может быть намного больше. Группировка принципов организации, управления организацией, производительности приводится в таблице 4.

Таблица 4 – Принципы организации в авторских подходах

Принципы к управлению организацией Г. Файоля	Принципы производительности Г. Эмерсона	Принципы организации П. Креженцева
1	2	3
Максимально возможное разделение труда	Четко поставленные цели	Организационный план
Власть - ответственность	Здравый смысл	Цели организации
Дисциплина	Привлечение компетентных консультантов	Типы организации

Продолжение таблицы 4

Единство распорядительства	Дисциплина	Методы организационной работы
Единство руководство	Справедливое отношение к персоналу	Подбор работников
Подчинение частных интересов общим интересам организации	Быстрый, полный, точный, надежный учет	Технические условия организации
Вознаграждение персонала	Диспетчирование	Контроль
Централизация	Нормы и расписания	Стандартизация
Иерархия	Нормализация условий труда	Организация учреждения
Порядок	Нормирование и стандартизация выполнения операций	Организация фабрики
Справедливость	Письменные стандартные инструкции	
Постоянство состава персонала	Вознаграждение за производительность	
Инициатива		
Единство персонала		

В целом по мнению разных авторов существует различная классификация принципов: общие, частные, ситуационные, статистические, динамические, структурные, принципы процесса и конечного результата, принципы организации применимы во всех видах деятельности.

Принципы статической организации включают в себя: целеполагание; приоритет функций над составом звеньев; приоритет объекта над субъектом; минимум сложности и полно масштабность; пределы автономности; сочетание централизации и децентрализации; сочетание непрерывности и дискретности; взаимосогласованность вертикали и горизонтали; субординация; единство распорядительства; диапазон контроля; формальная фиксация.

Элементы статики присущи любой организационной системе. Принципы действия статической организации заключаются в том, что с одной стороны достижение стабильного режима работы является одной из целей ее существования, с другой неизбежны нововведения,

необходимые для организации и для ее успешного развития и выживания.

В теории организации действуют общие принципы организации (таблица 5).

Таблица 5 – Общие принципы организации и их характеристика

Общие принципы организации	Характеристика
1	2
Принцип обратной связи	Любая система управления состоит из двух ведущих подсистем (управляющей и управляемой). Этот принцип нельзя понимать однобоко как результат функционирования системы в одном режиме.
Принцип развития	Это ведущий принцип организационной системы. Существует прогрессивное и регрессивное развитие, а само развитие представляет собой необратимое направленное изменение системы.
Принцип соревновательности и конкуренции	Жизнеспособность системы зависит то степени развития соревновательных и конкурентных начал. Конкурентные отношения противоречивы. Принцип здоровой конкуренции это двигатель социально-экономической системы.
Принцип соответствия распорядительства и подчинения	У работника должен быть обязательно один линейный руководитель, который может выполнять административные, технологические, патронажные функции.
Принцип синхронизации	Этот принцип способствует реализации принципа структура над функциями в действующих организациях, т.е вместо того чтобы менять состав структуры, ее можно переориентировать на новые подразделения

Принципы динамической организации включают в себя: направленность, результативность, эффективность, восприимчивость, информативность, оперативность, гибкость, параллельность, надежность.

Для динамических организаций характерна приспособляемость к любым изменениям во внешней и внутренней среде. В современных условиях настройка организационной системы на динамический режим работы является гарантией ее благополучия и успеха.

Принципы рационализации включают в себя: концептуализацию, алгоритмизацию, нормализацию, систематизацию, классификацию, концентрацию, выравнивание, ассоциацию, специализацию, стандартизацию, унификацию, персонификацию.

Принципы рационализации эффективны в том, случае если они опираются на законы организационных систем.

Установление упорядоченности, согласованности частей в соответствии с объективными законами и принципами организации есть процесс организации.

2.2 Управленческий аспект методов и подходов к теории организации

Существуют различные методы и подходы теории организации, к которым относятся: системный, ситуационный, статистический, индуктивный, сравнительный, абстрактно-аналитический и др.

Специфика каждого метода и подхода оказывает существенное влияние на формы, масштабы и результативность применения общенаучных методов в целом, так как любая методология предусматривает тот или иной комплексный подход к решению проблем.

Системный подход основан на положении, что любая ПХС как объект управления представляет собой социотехническую систему, состоящую из взаимосвязанных частей и переменных различной природы и входящую в состав более крупной системы – общества.

Таким образом, предприятия, учреждения, организации и т. п. – это социальные системы, которые организованы для достижения определенной цели.

Достижение этой цели является одновременно исполнением одной из функций еще более широкой системы – общества.

Отсюда вытекает, что при организации процесса реализации общесистемных целей необходимо знать характер отношений между частями системы и интегрировать отдельные части и функции в единую систему, все элементы которой способствуют достижению общесистемных целей.

Системный подход в теории организации является методологией научного анализа и мышления.

Суть системного подхода в менеджменте заключается в представлении об организации как о системе.

Системный подход вошел в современную теорию организации как особо востребованная методология научного анализа и мышления. Цель системного подхода дать правила организации мышления по много экранной схеме.

Системный подход представляет собой определенный этап в развитии методов познания, методов исследования и конструирования, способов видения объекта или проблемы.

Системный подход ориентирует исследователя на раскрытие целостности объекта, на выявление многообразных типов связей в нем и сведение их в единую теоретическую картину.

Кроме этого, применительно к экономическим организациям чаще всего под системным подходом понимают комплексное изучение объекта как единого целого с позиций системного анализа.

Системный подход и системный анализ выступают в качестве методологии исследования сложных объектов посредством представления их в качестве систем, моделирования этих систем и их анализа.

Системный подход как один из универсальных инструментов менеджмента, получил известность в работах М.Х. Мескона, Ф.Каста, С. Оптнера, С. Янга и др.

В современном толковании системный подход связан с самоуправляемыми процессами в организации.

Теоретические положения ситуационного подхода в теории организации предназначены для исследования различных перемен организационного поведения (рисунок 5).

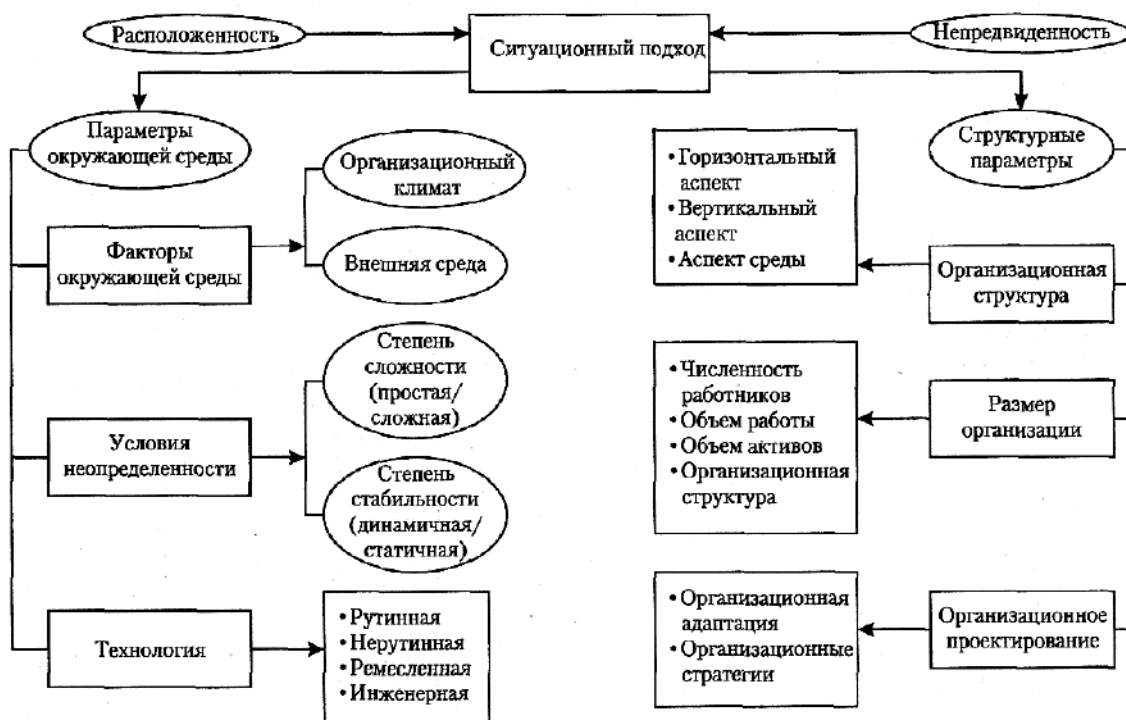


Рисунок 5 – Фрагмент исследования при ситуационном подходе

Ситуационный подход в теории организации предназначен для исследования различных перемен организационного поведения. Основное теоретическое положение ситуационного подхода в теории организации заключается в том, что степень ее эффективности и успеха определяется степенью адаптации организационной структуры и организационного поведения.

Методы и подходы к теории организации зависят от внешней и

внутренней среды, а также политической и экономической ситуации происходящих в окружающей среде. В свою очередь и организации выбирают методы и подходы, которые будут соответствовать происходящей ситуации.

Ситуационный подход концентрируется на ситуационных различиях между организациями и внутри самих организаций.

При этом выделяются четыре обязательных шага, которые должны быть осуществлены менеджером для того, чтобы добиться эффективного управления в каждой конкретной ситуации:

- управление должно уметь осуществлять анализ ситуации с точки зрения того, какие требования к организации предъявляет ситуация и что для нее характерно;

- должен быть выбран соответствующий подход к осуществлению управления, который бы в наибольшей степени и наилучшим образом соответствовал требованиям, выдвигаемым к организации со стороны ситуации;

- управление должно создавать потенциал в организации и необходимую гибкость для того, чтобы можно было перейти к новому управленческому стилю, соответствующему ситуации;

- управление должно произвести соответствующие изменения, позволяющие подстроиться к ситуации.

Синергетический подход ориентирует на учет естественных факторов развития систем.

Субъект управления в самоорганизующихся системах теряет свое значение, а цель перестает быть актуальной для саморазвивающихся систем.

Кибернетический подход является разделением систем на два класса – объекты и субъекты управления. Сам процесс управления предполагает приведение объекта в заданное субъектом состояние.

Комплексный подход представляет собой форму конкретизации системности и является одним из важных условий эффективного решения проблем управления в открытой системе. Основу комплексного подхода составляет рассмотрение проблем управления.

Конкретно-исторический подход рассматривает каждое явление в динамике. Данный подход своего рода отражает жизненный цикл предприятия, что в дальнейшем вызывает необходимость выбора из всего арсенала методов наиболее соответствующих объективным условиям.

Специфика организации, построения и управления оказывает существенное влияние на формы, масштабы и результативность применения общенаучных методов.

Экономико-математические методы – важный методический инструмент управления. Используется данный метод для решения задач планирования, структурирования, распределения ресурсов и т.д.

Метод экспериментирования решает многие организационные и управленческие проблемы.

В настоящее время он получает все большее признание среди руководителей и менеджеров, связан этот метод прежде всего с проводимой в стране реформой экономики и управления.

Социологический метод исследования используется в решении проблем связанных с людьми в организациях. Метод характеризуется разнообразием, отражая множественность и сложность в построении и решении задач в организации решаемых менеджментом.

Постнеклассический подход к организации позволяет существенно обогатить дискурс теории организации, что позволяет считать важным концепт метаязыка и представляет следующие составляющие: эволюционный менеджмент, автопоэзис, симулякр и др.

От статического описания и управления произошел переход к динамической парадигме, а от нее необходим переход к органическому подходу. В области управления организациями это совпадает со становлением эволюционного менеджмента.

Органический подход предполагает, что рациональные цели (продуктивность и производительность) – не главные для организации, представляют собой разновидности организационных потребностей, удовлетворение которых обеспечивает выживание организации в окружающей среде.

Органическая организация обладает потребностями, отраженными в их социальных функциях.

Жизненный цикл органической организации соответствует жизненному циклу живого организма: рождение, юность, зрелость, смерть, т.е. подчинен естественным закономерностям и логике развития.

Механистический подход представляется как инструмент управления, а человек – как «винтик» большого механизма, к главным характеристикам относятся:

- жесткая определенность связей (механические приводы и передачи);
- взаимозависимость подсистем;
- выстроенность линий управления;
- иерархичность.

Такого рода подход выстраивается по принципу максимально четкого распределения обязанностей между всеми членами организации, упорядочения любых взаимодействий в организации на основе четкой

иерархии, считается, что эффективность организации только возрастет, если максимально ограничить проявление субъективного фактора.

Главными недостатками механистической организации считаются: громоздкость и неспособность быстро приспосабливаться к внешним изменениям, с которыми непосредственно соприкасается лишь небольшая часть членов организации.

2.3 Классические модели организации

В теории и практике менеджмента широко используется моделирование, известны и активно применяются:

- модели менеджмента;
- модели стратегического управления;
- модели лидерства и т.д.

Понятийно-терминологические границы между ними размыты и тот или иной термин используется в зависимости от того, какие объекты или явления исследуются.

Изначально термин «модель» означает упрощенный, лишенный ряда характеристик «аналог-заменитель» реального объекта (или ситуации), который при определенных условиях воспроизводит свойства этого самого объекта или ситуации.

Описание моделей необходимо для исследования организаций различными способами в целях улучшения ее работы и динамичного функционирования с учетом воздействия на нее внешних и внутренних факторов.

Модели в теории организации относятся к категории содержательно-концептуальных так как:

- с одной стороны, они описывают типичные характеристики, свойственные «чистым» организациям;
- с другой стороны, описание организации базируется на определенной концепции или точке зрения.

В современной теории организации, особенно при исследовании организационных моделей, играют метафоры.

Метафора – это образ объекта, рассматриваемый через другой образ. В организационной теории метафоры обычно используются для выделения существенных характеристик моделей организации.

Организации сложные создания и представить четко их целостность не позволяет ни одна современная концепция или теория. Они играют многополярную роль в современном обществе.

В таблице 6 приведены ключевые метафоры и, в обобщенном виде, даны основные характеристики организационных моделей.

Таблица 6 – Организационные модели и метафоры

Модель	Метафора	Представление об организации	Представление о лидере	Ключевые характеристики модели
1	2	3	4	5
Механистическая	Машина	Машина, управляемая менеджерами для достижения заранее определенных целей.	Инженер, диспетчер, оператор.	<ul style="list-style-type: none"> – рациональность целей; – заданность правил, вариантов действий и операций, жесткая иерархия; – централизация.
Органическая	Организм	Живая система	Мозг, нервный узел	<ul style="list-style-type: none"> – наличие потребностей - функций: – децентрализация и выживание, адаптация; – пассивное и реактивное управление; – саморегулируемые структуры, отношения и обучение.
Патерналистская	Семья	Частный случай человеческой общности, группа, объединенная отношениями «родства».	Отец, патриарх	<ul style="list-style-type: none"> – цели определены необходимостью сохранения и развития семьи; – централизация; – иерархия «по старшинству».
Конвенциональная (символическая и интерактивная)	Культура	Система ролей, значений и толкований, разделяемых ценностей, традиций и обычаев.	Артефакт, символ	<ul style="list-style-type: none"> – цели определяются в результате согласованной интерпретации ожиданий и значений; – децентрализация и гибкие структуры;
Конфликтно-игровая (постмодернистская)	Коллаж	Интерактивное поле, на котором все играют, стремясь достичь предпочтений.	Режиссер, художник	<ul style="list-style-type: none"> – цель - создание баланса интересов через эффективное разрешение конфликтов; – гибкие структуры и вдохновение; – коалиции; – сотрудничество и компромиссы.
Политическая	Государство	Система «сдержек и противовесов»	Политический деятель	<ul style="list-style-type: none"> – цель - «высший интерес»; – внушаемая институциональная власть; – относительно жесткая иерархия и структура⁴ – распределение власти, линейная карьера, отношения доминирования.

Механистическая (бюрократическая) модель представляет собой не что иное, как идеальную бюрократию Макса Вебера, термин «механистическая организация» был введен в 60-х гг. XX-в. американскими учеными Т. Бернсом и Д. Сталкером для обозначения системно-рациональной организационной модели в противовес «органической организации».

Органическая (естественная) модель. Развитие системного подхода по линии отхода от детерминизма и жесткой обусловленности привело к появлению различных теорий и концепций социальных и социотехнических систем.

Название патерналистской модели происходит от латинского слова *pater* – отец.

Организация представляется как частный случай человеческой общности, группа, объединенная отношениями «родства».

В основе ее построения и функционирования – «семейные» отношения и иерархия. Целевая ориентация патерналистской организации – работа на благо семьи и ее старейшин. Внутренняя структура такой организации выстраивается под «главу семьи».

В основе конвенциональной модели лежат базовые принципы символического интеракционизма.

Организация в ней представляется как комплекс договоренностей (конвенций), ролей, значений и толкований, созданный на основе разделяемых ценностей, традиций и обычаев, а в основе отношений – конвенции.

Конфликтно-игровая модель организации может быть рассмотрена как разновидность конвенциональной, но с рядом отличий, принесенных постмодернизмом.

Организация представляется как механизм общения, который регулирует взаимодействие между членами и подгруппами организации и обмен деятельностью на основе столкновения разнообразных интересов в процессе «организационной игры».

В основе конфликтно-игровых отношений – борьба за власть, доступ к информации и, одновременно, сотрудничество и компромиссы.

Члены организации – это игроки, действующие по заданным, но меняющимся, правилам.

В процессе организационной игры формируется «репертуар» участников, отдельных групп и всей организации.

Игроки (члены организации) создают коалиции, конфликтуют, договариваются. Руководитель такой организации напоминает режиссера и, отчасти, сценариста, такую модель иногда называют постмодернистской.

Политическая модель организации представляется как своеобразное мини-государство со всеми его атрибутами.

В такой организации четко соблюдается принцип разделения властей, система управления достаточно жестко централизована.

Моделирование формализуя процесс выделения ряда переменных дает лучшее представление о сложности организации и в какой-то степени предсказывать вероятные изменения в деятельности.

Моделирование бизнес-процессов дает организациям простой способ понимания и оптимизации рабочих процессов путем создания визуальных представлений ключевых бизнес-процессов на основе данных. Модели процессов обеспечивают беспрецедентный уровень прозрачности рабочих процессов компании, что делает их ключевым инструментом управления бизнес-процессами.

Большинство предприятий имеют довольно хорошее представление о различных бизнес-процессах, лежащих в основе их повседневной деятельности, однако, когда им нужно гарантировать, что эти процессы последовательно приводят к оптимальным результатам, «довольно хорошей идеи» недостаточно.

Теория организации динамичная, перспективная и одна из самых развивающихся на сегодняшний день наук. Поэтому можно с уверенностью утверждать, что в теории организации моделирование получило распространение в силу огромного разнообразия организаций и теоретико-методологических и прикладных организационных концепций.

Вопросы для самоконтроля:

1. Что относится к основным направлениям теоретических обобщений и разработок в России?
2. Перечислите принципы организации и охарактеризуйте их.
3. Опишите кратко методы и подходы теории организации.
4. Роль ситуационного подхода в организации.
5. Сравнительный анализ подходов к теории организации.
6. Какую функцию выполняют организационные модели?
7. Объясните сущность каждой из организационных моделей.
8. Приведите примеры организаций, соответствующих рассмотренным моделям.
9. Сопоставьте организационные метафоры с соответствующими моделями и типами организации.
10. Какие модели используются в организации при разрешении конфликтов?
11. В каких целях в организационной теории используется метафорический подход?

3 Организация как система процессов

3.1 Элементы и субъекты процесса организации

Процесс создания организации включает в себя:

1. Определение полной работы.

Первым и главным шагом в организации является оценка и определение общей деятельности, необходимой для реализации целей организации. Например, общая деятельность производственной организации включает приобретение материалов, преобразование материалов в готовую продукцию, определение и использование человеческих ресурсов, организацию финансов, маркетинг и продажу товаров, обеспечение качества, получение прибыли и так далее.

2. Департамент.

Различные виды деятельности, определенные на предыдущем этапе, сгруппированы на логической основе в виде таких отделов, как управление материалами, производство, маркетинг, финансы, человеческие ресурсы, разработка продукта, контроль качества, финансы и т.д.

3. Работа/обязанности.

На этом этапе люди, работающие в каждом отделе, назначаются на работу в соответствии с их специализацией. Так, на лиц, работающих в отделе маркетинга, могут быть возложены такие обязанности, как продвижение продуктов, распространение продуктов, определение цен, реклама, исследование рынка, брендинг, упаковка и так далее. Точно так же на лиц, работающих в отделе инвентаризации, могут быть возложены обязанности, такие как определение источника поставок, ведение инвентаря, выпуск материалов, контроль качества, хранение материалов и так далее.

4. Делегирование полномочий.

Нельзя ожидать, что сотрудники, на которых возложены обязанности или ответственность, будут выполнять свои обязанности, если им не делегированы адекватные полномочия для воплощения ответственности в жизнь. Например, лицу, ответственному за материалы, должно быть разрешено тратить деньги на определение источников поставок, доставку материалов в магазины, согласование более выгодных условий для компании, проверку качества, защиту материалов от повреждений и т. д.

Точно так же лицо, ответственное за техническое обслуживание, должно быть уполномочено покупать запасные части из различных источников, периодически проверять состояние машин, определять оптимальную скорость машин, обслуживать машины, обеспечивать безопасность машинистов и т.д.

5. Создание подотчетности:

Работники, на которых возложены обязанности, должны нести ответственность перед своим начальником за использование полномочий и выполнение работы. Начальство следит за тем, чтобы подчиненные выполняли возложенные на них обязанности и не злоупотребляли полномочиями.

6. Определение отношений:

Менеджмент должен определить сеть отношений между начальником и подчиненными и на основе определенных отношений сотрудникам присваиваются титулы.

Объектами организации являются производство, труд, управление.

Субъектами организации в любых социальных системах являются менеджеры (руководители) разных уровней иерархии.

При этом объем и содержание организационной деятельности существенно различаются по уровням иерархии.

П. Керженцев выделил и сформулировал семь элементов процесса организации (таблица 7).

Таблица 7 – Элементы процесса организации

Элементы	Суть элемента
1	2
Цель	В чем состоит цель или задание работы?
Тип организации	Какая форма организации является наиболее подходящей для выполнения намеченной работы?
Методы	Какими организационными методами можно добиться намеченной цели?
Люди	С помощью каких лиц и при использовании какой людской силы будет производиться работа?
Материальное средства	Какие материалы нужны для выполнения работы? Какие орудия нужно применять для обработки материала по намеченным методам?
Время	В течение какого времени работа может и должна быть выполнена? Сколько времени потребуется на выполнение каждой отдельной операции? В какой последовательности должны быть проведены все операции, на которые можно расчленить данную работу?
Контроль	Каким образом вести учет работы и организовать действенный контроль за ее выполнением?

Успех работы руководителя, ее результат зависят от того, как подобраны исполнители той или иной работы, четко ли поставлены цели и задачи, составлен ли план и определена последовательность его выполнения.

Основными функциями руководителей являются руководящая, исполнительно-техническая или производственная функция, информационная, учетно-распределительная, функция согласования усилий и направлений деятельности, функция обследования.

Организация управления включает создание, образование системы управления, порядок функционирования уже действующей системы. Организация управления осуществляется путем организационного проектирования, реорганизации действующих систем и рационализации управления.

Улучшение организации управления достигается повышению организованности системы управления, ее упорядочению.

Полная упорядоченность системы достигается комплексным применением организационных методов управления: регламентирования, нормирования, инструктирования, экономических методов и социально-психологических.

Теория организации обуславливает комплексный подход к организации системы управления. Главным ресурсом совершенствования и развития системы управления и объекта управления является синергия.

Логика менеджмента, который учитывает фактор синергии представлена на рисунке 6.

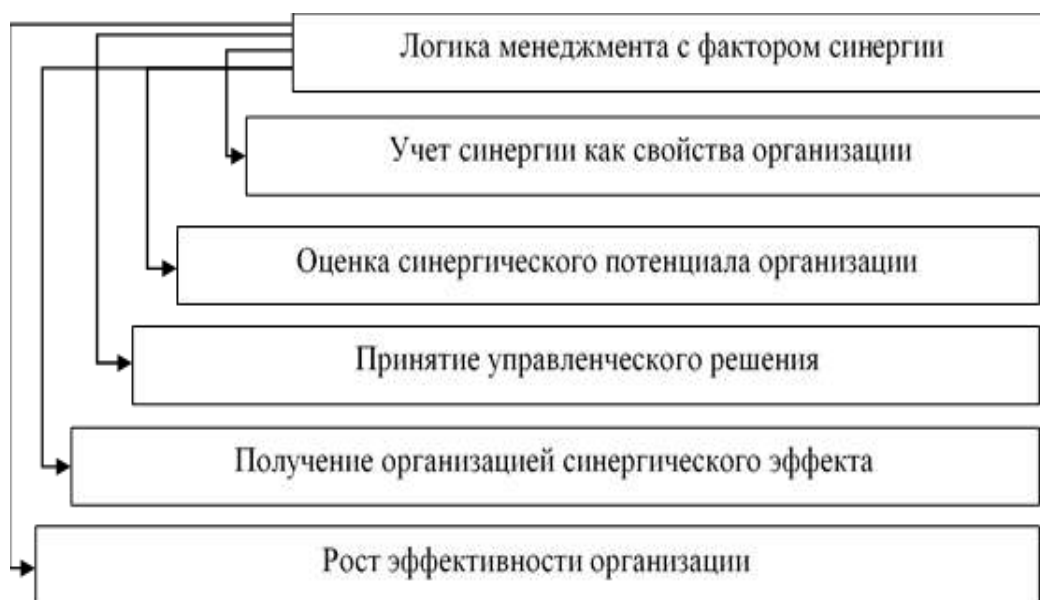


Рисунок 6 – Синергетический фактор учитывающий логику менеджмента

Использование синергического эффекта в качестве управленческого ресурса в процессе принятия управленческого решения может снять ограничение рациональности.

Системный подход к теории управления рассматриваемый как основа организационного развития, рассматривает организацию как открытую систему, состоящую из взаимосвязанных и взаимозависимых частей, которые взаимодействуют как подсистемы.

Это не предписывающая теория управления, поскольку она не определяет инструменты и методы для практикующих менеджеров, такой подход не касается власти, социального неравенства и его причин и не определяет характер взаимодействий и взаимозависимостей.

Одна из основных функций менеджмента образует неотъемлемую часть организационного управления - организующая.

Каждая организация определяет структуры, правила и взаимоотношения своих отдельных элементов, таких как:

- люди;
- процессы;
- технология или стратегия.

Комплексная концепция организации также включает в себя подходы к архитектуре предприятия, которые используют архитектурные термины и концепции городского планирования в управлении:

- организация;
- архитектура предприятия.

Для управления организацией в определенные сроки и с учетом ее целей или организации ее работы и других ресурсов используются методы:

- BSC - сбалансированная система показателей;
- ERP - планирование ресурсов предприятия;
- MBC - управление по компетенциям;
- MBO - управление по целям;
- организационное развитие;
- управление процессом;
- управление проектом;
- управление изменениями;
- SOEM - сервис-ориентированное управление предприятием;
- SOM - сервис-ориентированное управление.

Эффективная система управления создает оптимальные условия, в которых организация поможет максимально эффективно использовать все ресурсы бизнеса.

Потребность в адекватной организации растет с увеличением размера бизнес-единицы, требуется больше делегаций и большое количество менеджеров, поскольку бизнес растет из небольшой компании с ядром из нескольких ключевых людей.

3.2 Процессы структурного преобразования систем

Преобразование систем, пути его осуществления как бы уже заданы в структуре системы и в ее отношениях к среде. Отсюда принципиально важна возможность прогнозирования структурных преобразований.

Структурное преобразование системы – изменение внутрисистемных связей, прежде всего наиболее существенных.

Однако следует иметь в виду, что понятие «преобразование» так же относительно, как и другие понятия теории организации, все зависит от того, на каком структурном уровне и для решения каких задач исследуются системные связи. В принципе любая стадия в развитии системы может рассматриваться как структурное преобразование, хотя внутри самой стадии можно установить множество стадий меньшего порядка.

Структурным преобразованием можно считать, как любую реформу, так и коренную революцию, но это будут преобразования различного масштаба и глубины.

Любая заключительная стадия структурного преобразования временна и служит началом следующей стадии преобразований, исходным пунктом новых преобразований. Это означает, что ни одна из форм «предельного равновесия» не является окончательной – она всегда относительна. Начальная и конечная стадии структурного преобразования связаны с большим или меньшим числом более или менее выраженных переходных, или промежуточных, стадий. После ряда промежуточных стадий наступает заключительная стадия преобразований.

Структурные преобразования осуществляются путем:

- соединения и разъединения элементов (анализ и синтез);
- изменения числа элементов, входящих в систему;
- перестановок элементов системы;
- дифференциальных изменений элементов системы;
- полимеризации и олигомеризации;
- конъюнкции и гибридизации системы;
- триггерного эффекта;
- параллельного и конвергентного преобразования;
- гетеробатмии.

Соединение (конъюнкция). Все организационные процессы, происходящие в природе и обществе, можно свести к двум элементарным процессам: соединению и разъединению.

Процесс труда сводится к соединению разных предметов, средств труда и рабочей силы и к отделению разных частей этих комплексов, в результате чего получается продукт.

Аналогично и процесс мышления осуществляется в соответствии с законом единства анализа и синтеза.

Анализ - разложение, расчленение целого на части, синтез – соединение, сочетание, составление различных элементов в единое целое.

Исследователи в области тектологии, описывая процессы соединения, используют более широкое понятие – конъюнкция (связь, союз, объединение).

Выделяются три типа соединения.

1. Простое слияние двух систем без существенного их преобразования и появления новых свойств, абсолютно меняющих качественную определенность системы.

2. Коллизия – это случай, когда соединение систем приводит к частичному или полному разрушению одной или обеих соединяющихся частей.

3. Соединение двух систем, которое приводит к глубоким преобразованиям, в результате чего появляются новые эмерджентные свойства системы, и вновь образованная совокупность соединенных частей приобретает новое качественное определение.

Разъединение (дизъюнкция). В результате разрушения (разрыва) связей происходит разделение того, что было раньше связано, т.е. происходит распад системы на отдельные компоненты. Это результат ослабления или уничтожения цепной связи. Когда связка становится настолько слабой, что уже не способна удержать все компоненты, они обособляются, отделяются друг от друга, чтобы затем на основе другой связки в результате конъюнкции образовать новую систему. Такой процесс соединения и разъединения бесконечен, но разъединение целого не есть разрушение.

Дизъюнкция – это процесс, противоположный конъюнкции. Он разрушает одну систему для того, чтобы создать другую или несколько других. Причиной (основой) дизъюнкции служат либо внутренние противоречия (временное подавление более активным компонентом другого, слабого), либо воздействие внешнего элемента.

В любом случае разъединение есть процесс организации новой системы, причем это не возвращение к первоначальному состоянию компонентов, а изменение их качества. Само разъединение является началом нового организационного процесса.

Изменение числа элементов. Количество элементов, входящих в систему, как и число связей, является важнейшей характеристикой

системы, определяющей ее масштаб и сложность. Следовательно, увеличение или уменьшение числа элементов в системе изменит ее качественную определенность.

Изменение числа даже однородных элементов приводит к структурному преобразованию.

Перестановка элементов. Перестановку элементов нельзя понимать в пространственном или пространственно-временном смысле, так как многие перестановки не носят выраженного пространственно-временного характера.

Суть процесса перестановки элементов состоит в том, что у элемента, относительно которого действует этот процесс, меняется характер входа и выхода и тем самым меняются его место и роль в системе - эффект положения. Зная действие эффекта положения, люди целенаправленно используют его для повышения эффективности функционирования системы (например, путем ротации кадров).

Полимеризация и олигомеризация систем. Полимеризация представляет собой соединение двух или более систем одинаковой структуры и превращение их в новую, более сложную систему (полимер), в которой исходные системы (мономеры) становятся субсистемами, такой процесс характерен для всех видов систем.

Наряду с полимеризацией широко распространен и обратный процесс - олигомеризация, или уменьшение числа одинаковых элементов системы и увеличение их разнообразия.

Гибридизация систем. В реальности постоянно наблюдается соединение (конъюнкция) двух или более неоднородных систем. Примером этого может служить широко используемое в экономике понятие горизонтальной диверсификации. Конъюнкция элементов разных систем приводит к образованию новой системы, объединяющей элементы разных исходных систем.

Триггерный эффект. Триггерный эффект характеризуется чрезвычайно быстрым переходом системы в другое состояние под воздействием внутренних лавинообразно развертывающихся процессов.

Такое преобразование начинается под воздействием на пусковую систему сигнала, величина которого больше некоторого минимального уровня (порога срабатывания).

Параллельное и конвергентное преобразование системы. Для однородных систем, находящихся в сходных условиях среды, результаты преобразования сходны - возникают параллельные формы и даже параллельные их ряды и чем ближе систематические группы, тем чаще возникают у них параллельные структуры. Параллелизм – развитие сходных форм на основе структурного родства исходного материала.

В отличие от параллельного преобразования в процессе конвергенции сходство систем прогрессивно возрастает: чем ближе сходство, тем быстрее сближение. Конвергенция определяется не столько общностью исходного материала (которая может быть и очень небольшой), сколько действием среды, которая выступает как бы в роли матрицы.

Гетеробатмия. Для больших систем, состоящих из относительно автономных компонентов, характерно их неравномерное преобразование в эволюционном процессе, что приводит к внутрисистемной разноступенчатости, названной гетеробатмией.

Гетеробатмия – неравномерное преобразование компонентов системы, приводящее к внутрисистемной структурной разноступенчатости (разному уровню развития). На уровень гетеробатмии оказывают влияние не только степень автономии, но и глубина и темп преобразований, чем глубже и интенсивнее преобразования, тем выше уровень гетеробатмии.

3.3 Интеграционные процессы в организации

В менеджменте разработка проблемы самоорганизации вносит новый вклад в развитие теории организации, рассматривая вопрос об организации вне связи с управлением и акцентируя внимание на проблеме связи понятий организации и самоорганизации, порядка и беспорядка, информации.

Организацию можно понять и определить через самоорганизацию, но не наоборот.

Организационные процессы, ведущие к преобразованию систем, могут осуществляться в двух формах: целенаправленной сознательной деятельности человека (организации); самоорганизации.

Выделяются три типа процессов самоорганизации:

- процессы, благодаря которым происходит самозарождение организационной формы, т.е. возникновение качественно нового целостного формирования из некоторой совокупности объектов определенного уровня;

- процессы, поддерживающие определенный уровень организационной формы при изменении внешних внутренних условий ее функционирования;

- процессы совершенствования и саморазвития организационной формы, которые способны накапливать и использовать прошлый опыт.

Существует точка зрения, согласно которой в формировании организационных форм роль внешней среды доминирует, т.е. само

возникновение материальных структур почти полностью определяется внешними факторами, поэтому рассматривать самоорганизацию лишь как внутреннее свойство системы в принципе неверно: самоорганизация невозможна без внешней среды.

Самоорганизация не является локальным процессом, протекающим независимо от внешней среды ее целесообразно подразделять на самоорганизацию естественных и самоорганизацию искусственных систем.

Очевидно, что до появления человека существовала естественная самоорганизация в «чистом» виде и сегодня такие процессы самоорганизации происходят в природе естественным путем.

К самоорганизации искусственных систем относятся процессы, которые совершаются в самоорганизующихся системах, созданных руками человека.

Следует отметить, что не только в искусственных, но и во многих естественных системах человек способен оказывать влияние на управляющие параметры и этим в известной мере предопределять момент изменения состояния системы (точка бифуркации) и соответственно сценарий развития самоорганизующейся системы. В этом случае можно говорить о размывании границы между процессами организации и самоорганизации.

Самоорганизация – это понятие для обозначения процесса структурообразования, процесс спонтанного образования высокоупорядоченных по времени и (или) в пространстве устойчивых структур.

В действительности двух абсолютно сходных систем (объектов) нет. Различия могут быть столь ничтожны, что обнаруживаются лишь при достаточно глубоком исследовании, но они существуют.

Несхожесть систем обусловлена тем, что неодинакова среда двух сравниваемых систем и неодинаковы внешние отношения. Чем сложнее система и ее внешняя среда, тем существеннее различия в сравниваемых системах, даже для абсолютно однородных (изоморфных) систем при неизбежных различиях внешней среды различия в отношениях с внешней средой неизбежны, что ведет к изменению внутреннего строения и поведения системы.

Дифференциация – это возрастание различий, несоответствий между частями целого.

Интеграция – процесс, направленный на сохранение целостности системы, упрочение ее связей и соподчинение частей.

Наиболее сложная форма интеграции – приобретение системой новых качественных свойств (особенностей, новой структуры), дающих новый материал для отбора.

Существуют разные формы интеграции и, следовательно, разные типы интегрированных систем.

Исходя из способов обеспечения устойчивости систем под воздействием внешней среды, можно выделить две основные формы интеграции: статическую и динамическую.

При статической форме целостность системы сохраняется благодаря четкой фиксации структуры «оболочного», или «каркасного», типа.

При динамической форме целостность системы обеспечивается не внешними фиксирующими приспособлениями (устройствами, специальными органами), а внутренней организацией, имеющей подвижный, гибкий характер связей.

Известны два типа динамической формы интеграции централистский и свободный.

К свободному типу интеграции относят:

- линейную структуру;
- кольцевую структуру;
- многосвязную структуру;
- матричную структуру.

К централистскому типу интеграции относят:

- звездную структуру;
- колесообразную структуру;
- пирамидальную структуру.

Интеграционные формы представляют теоретические структурные слияния. Построение структур в организации зависит от размера организации, деятельности, типа и масштаба.

В централистском типе интеграции все связи сходятся к центру, функция центра существенно отличается от функции остальных элементов (звездная конструкция рисунок 7).

В социальной сфере структура имеет вид колесообразной структуры (рисунок 8).

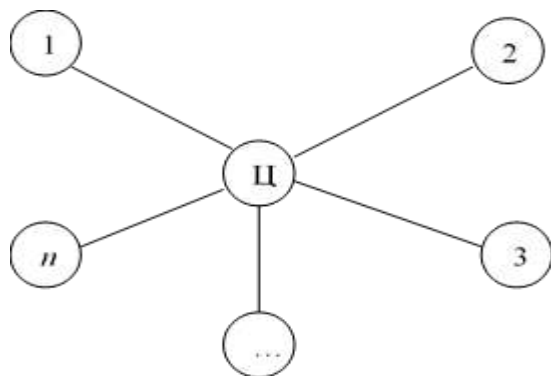


Рисунок 7 – Звездная структура

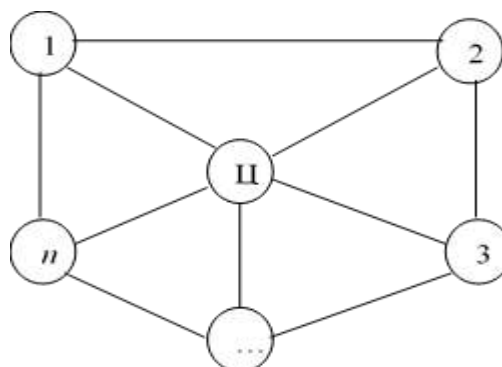


Рисунок 8 – Колесообразная структура

Сложный тип нейтралистской интеграции представлен структурой в виде пирамиды (рисунок 9), свободные (демократические) формы интеграции имеет многосвязная (рисунок 10), линейная (рисунок 11), кольцевая (рисунок 12), матричная (рисунок 13).

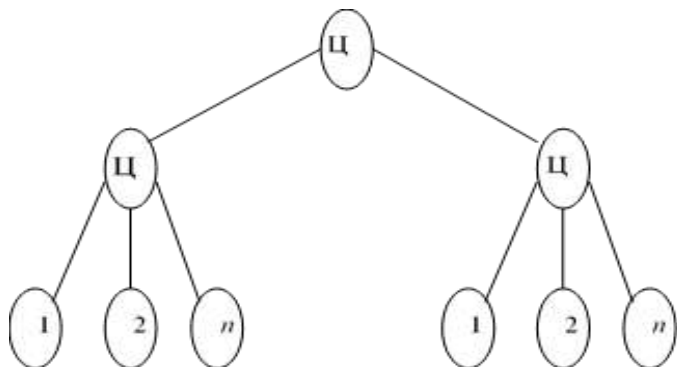


Рисунок 9 – Пирамидальная структура

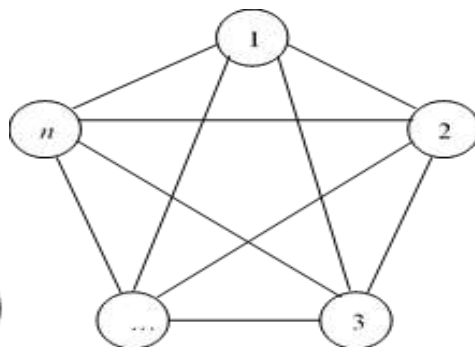


Рисунок 10 – Многосвязная структура

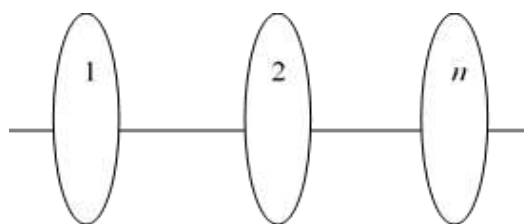


Рисунок 11 – Линейная структура

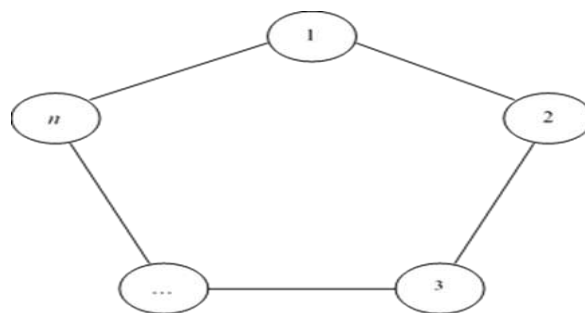


Рисунок 12 – Кольцевая структура

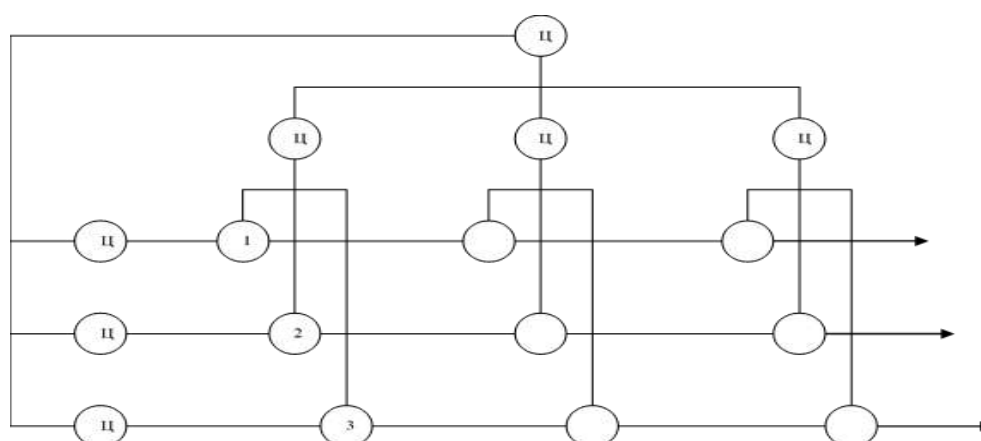


Рисунок 13 – Матричная структура

Организационную структуру можно рассматривать как основной элемент, вокруг которого выполняются различные функции и работают несколько процессов, структура организации сознательно разрабатывается руководством.

Структура очень тесно связана со стратегией и средой, так как является подмеханизмом или структурой отношений или подсистемой, которая работает в надсистеме, а именно в среде, поэтому надежная организационная структура может в значительной степени способствовать непрерывности выживания и стабильности предприятия.

Надежная организация помогает в выполнении управленческих функций, таких как планирование, укомплектование персоналом, руководство и контроль, за счет разделения труда, последовательного делегирования или определения работы и четкого соотношения полномочий и ответственности, неадекватная организация может привести к дублированию работы и усилий, а некоторые важные операции могут быть опущены.

Все рассмотренные структуры, является просто архетипами - в реальных приложениях организации часто используют гибридные структуры, которые могут заимствовать элементы из нескольких типов структур.

Вопросы для самоконтроля:

1. Что относится к субъектам процесса организации?
2. Укажите элементы процесса организации.
3. В чем заключается сущность организации как функции управления?
4. Сформулируйте суть организаторской деятельности.
5. Что включают в себя процесс организации?
6. Дайте определение понятию «организация управления»
7. Что подразумевают под собой элементы и субъекты организации?
8. Назовите процессы структурных преобразований.
9. В чем заключается содержание процесса интеграции и дифференциации?
10. Охарактеризуйте типы соединений.
11. Чем отличается пирамидальная интегрированная структура от многосвязной?
12. Перечислите структуры объединений.
13. Дайте характеристику динамической и статической форме.
14. Как можно рассматривать организационную структуру?
15. Сравнительный анализ свободного и централистского типа.

4 Основопологающие законы организационного развития и производственно-хозяйственной системы

4.1 Характеристика производственно-хозяйственной системы как объекта управления

Образование (система) в котором целенаправленно и планомерно комбинируются элементы материально-технической и социальной природы, чтобы посредством производства и реализации продуктов, изделий, услуг обеспечить достижение поставленных целей – называется производственно-хозяйственной системой (ПХС).

Производственно-хозяйственная система состоит из элементов, связей и отношений между ними.

ПХС представляет собой целостный комплекс взаимосвязанных элементов высшей степени сложности к ним относятся:

- элементы материально-технической природы (предметы и средства труда, технологические правила, организационно-технологическая информация);

- элементы социальной природы (люди, нормы, правила).

Связи и отношения между элементами социально-хозяйственной системы подразделяются на:

- однозначно устанавливаемые (определяемые объективными законами изготовления и реализации продукции, экономическими и правовыми нормами и отношениями);

- однозначно не устанавливаемые (специализация, кооперация, сотрудничество, согласованность складывающиеся под воздействием объективных законов и принципов организации и субъективной деятельности людей).

Отличительная особенность ПХС как системы состоит в том, что она находится в особом единстве с внешней средой, а сущность этого единства раскрывается через понимание цели функционирования ПХС.

Представления о производственно-хозяйственной системе в классическом варианте следующие:

- как о производственной машине, в которой все элементы трудового процесса: станок, инструмент, работник, материал механически (на основе точных инженерных расчетов) функционально подгоняются друг к другу. Представление основано на механических концепциях, когда человек - работник в системе «человек-машина» рассматривается как технический элемент производственного процесса наряду с машиной;

- как об абстрактной формализованной системе. В основе данного представления лежит системный подход, в соответствии с

которым ПХС рассматривается во всей совокупности ее материальных, нематериальных (идеальные, абстрактные, психические), информационных, организационно-экономических, социально-психологических и других элементов и связей;

– как о социальной («человеческой») системе, функционирующей во взаимосвязи с внешней средой. Основой является системный подход к предприятиям и организациям как к социальному объекту управления;

– как о неформальной структуре с внутриорганизационными взаимосвязями в форме социально-психологических, «гуманистических» неформальных отношений (теории «гуманистических организаций»);

– как о системе управленческого поведения человека в организации, но не прямыми административными методами, а косвенными, построенными на мотивации, стимулирующей соответствующее ожиданиям поведение как ответную реакцию человека, - «теории организационного поведения».

На рисунке 14 представлены типы производственно-хозяйственных систем.



Рисунок 14 – Типологизация производственных систем

В экономическом пространстве существуют различные виды ПХС, каждая из которых имеет отличительные черты и идентичность, однако на широком уровне их следует классифицировать на основе общих характеристик, а то, как ограниченные ресурсы распределяются внутри экономики, определяет вид системы.

Видовая характеристика ПХС приведена в таблице 8.

Таблица 8 – Характерные черты различных ПХС

Вид системы	Характеристика системы
1	2
Большая, сложная	Большое количество элементов и связей между ними
Вероятностная	Невозможность точно предсказать конечные результаты деятельности как из-за случайной природы входных воздействий, так и из-за внутреннего поведения
Открытая	Активное взаимодействие с внешней средой
Производственная	Единство ресурсов, производственного процесса и продукции
Социально-техническая	Объединение социальной организации (людей) и технической системы, предназначенной для выполнения производственных заданий
Самоуправляющаяся	Объединяет в своем составе объект управления и орган управления, выделяемый в самостоятельную подсистему, что обеспечивает высокую степень самоорганизации
Адаптивная	Способность приспосабливаться к изменениям внешней среды
Самоорганизующаяся	Самостоятельность в определении функционирования и путей развития
Содержащая конкурирующие элементы	Наличие частных целей отдельных подсистем, конкурирующих между собой в распределении ресурсов; наличие разных интересов у менеджеров разных уровней управления или различных групп персонала, что влияет на эффективность функционирования системы
Многоцелевая	Совокупность разнообразных целей, меняющихся во времени

Системными признаками социально-хозяйственных образований являются:

- существование одной или нескольких целей;
- упорядоченность элементов (расположены в определенном порядке и отношениях);
- наличие предпочтений (приоритетов, критериев, оценок), обеспечивающих оптимальное (предпочтительное) сочетание, упорядочение элементов системы;
- динамический характер, что выражается в схеме функционирования: вход (различные виды ресурсов и факторы производства) - процесс (преобразование ресурсов в продукцию) - выход (продукция, изделия, услуги или те же виды ресурсов в преобразованном виде).

ПХС является самоуправляемой системой и в отличие от других систем, созданных человеком включая в себя управляющую и

управляемую подсистемы, обладает свойством высшей степени адаптивности.

Наличие двух контуров обратной связи позволяет ей быстро реагировать на изменение параметров выхода и «запоминать» реакции на эти изменения, обобщая их в дальнейшем в управленческие процессы, методы, способы и принципы принятия решений в аналогичных ситуациях.

С развитием производственно-хозяйственной системы организация управления усложняется.

Важный фактор формирования - это уровень развития на предприятии информационной технологии.

Следует отметить, что современное развитие информационных систем приводит к формированию нового типа предприятий «виртуальных компаний», под которыми понимается совокупность независимых предприятий, являющихся как бы узлами в информационной сети и обеспечивающей их тесное взаимодействие.

К современным ПХС предъявляются три основных требования:

- эффективность с точки зрения основ бизнеса;
- регулярное обновление;
- профилактика «окостенения» структур.

Производственно-хозяйственная система под воздействием различных факторов, как внешней, так и внутренней среды нацелена на:

- готовность отделения новых структур, когда старые становятся очень большими и бюрократическими;
- перераспределение продуктов, услуг, ассортимента среди отделений с тем, чтобы воспользоваться преимуществом конкретных талантов в области перестройки управления;
- привлечение талантов и объединение их в проектные группы, создающиеся на временной основе;
- при необходимости реорганизовывать структурные формы, сохраняя при этом неприкосновенность главной.

Динамизм внешнего окружения и самой ПХС требует уточнения многих управленческих процедур и структур.

Показатель «умирания» ПХС показывает, как быстро организации «вымирают» (через закрытие или уход из ниши).

Показатель создания ПХС показывает, как быстро создаются новые ПХС одинаковой организационной формы в определенной нише, т.е. сегменте рынка.

Законы организации на практике имеют разные воплощения, но знание теоретической базы безусловно, хороший инструмент в руках эффективного менеджера (таблица 9).

Таблица 9 – Основные законы организации систем

Законы организации	Характеристика и суть законов
1	2
Закон развития	Закон функционирует в организации по двум направлениям: прогресса и регресса. Так как при любом развитии, накапливаются изменения, которые способствуют положительной динамике в организации, что позволяет делать организации переход от одного уровня иерархии к другому.
Закон самосохранения	Закон демонстрирует качественную определенность любой организации. С помощью закона самосохранения организация обладает структурной и количественной устойчивостью. Организация используя этот закон противостоит внутренним и внешним воздействиям.
Закон равновесия	Закон «защищает» организацию от внешних негативных воздействий. Закон актуален в управленческом звене. Успех организации во многом зависит от закона равновесия и соблюдения его принципов.
Закон наименьших или закон относительных сопротивлений	Сопротивляемость различным родам воздействий ключевое значение и суть закона относительных сопротивлений. Защищает «слабые» места организации и применяет принцип концентрированного воздействия.
Закон синергии	Представляет благоприятное сочетание ресурсов с помощью интеграции и появлению синергетических эффектов. Закон синергии представляет увеличение прибыли организации. Происходят результаты соединения и кооперирования.
Закон единства анализа и синтеза	Данный закон влияет на организации с помощью циклических процессов. Данные методы исследования производят анализ, а затем синтез. Взаимодействие анализа и синтеза позволяют организациям обеспечивать оптимальную самореализацию.
Закон композиции и пропорциональности или закон гармонии	Суть закона заключается в гармоничном и соразмерном сочетании функций в организации. Соблюдение этого закона даст организации оптимально и эффективно функционировать. Закон решает проблемы планирования и прогнозирования, а также распределения и учета, устраняет разного рода диспропорции в управлении.
Закон информированности-упорядоченности	Закон гласит, что чем информации поступающая в организации концентрирована и четкая, тем больше шансов в конкурентоспособности. Информация бывает разной, но достоверность информации поступающей в организацию является основным фактором ведущим организации к положительной динамике.

Экономическое содержание ПХС состоит в том, что система, представляя собой организационное единство, имея права и ответственность и обладая обособленным имуществом, использует совокупность факторов производства.

Характеристика производственно-хозяйственной системы как объекта управления представляет собой определенные этапы через синергетический фактор, рисунок 15.

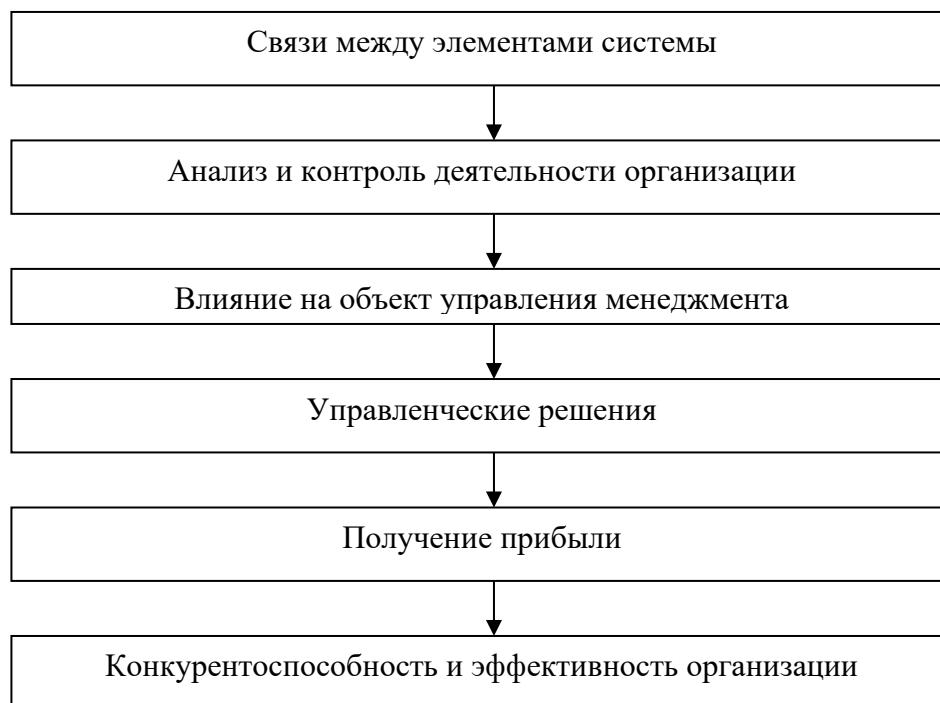


Рисунок 15 – Этапы характеристики ПХС как объекта управления

При синергетическом факторе необходимо соблюдение этапности, именно вследствие этого производственно-хозяйственная система будет эффективно функционировать.

4.2 Структурные составляющие производственно-хозяйственной системы

Представляя собой целостную систему, ПХС состоит из отдельных подразделений, формирующих ее структуру.

Экономическое развитие предполагает рост и структурные изменения, а экономический рост неразрывно связан с изменениями в структуре ПХС.

Структура предполагает не только положение ее элементов в пространстве, но и их движение во времени, их последовательность и ритм, закон мутации процесса.

Таким образом, структура – это фактически закон или совокупность законов, определяющих состав и функционирование системы, ее свойства и устойчивость.

В целостном видении структура производственно-хозяйственной системы представляет собой совокупность взаимосвязей и отношений внутри структурных подразделений и между ними и включает производственную и организационную структуры (рисунок 16).



Рисунок 16 – Структурные составляющие ПХС

Единство производственной и организационной структур динамично и подвижно. Созданные на определенный промежуток времени организационные структуры, отвечающие требованиям производства, обеспечивают достижение его целей и эффективность.

Важнейшей чертой ПХС является объединение в одном целом подсистемы управления и управляемой подсистемы.

В зависимости от размеров ПХС различают такие виды ее структуры как:

- цеховую;
- без цеховую;
- корпусную.
- При цеховой и корпусной структуре формирование подразделений (цехов, производств) осуществляется по предметному и технологическому признакам.
- Корпусная структура характерна для очень крупных ПХС, цеховая - для больших и средних.
- Без цеховая структура характерна для небольших предприятий.

В структуре ПХС выделяются различные виды структурных подразделений (рисунок 17).



Рисунок 17 – Виды структурных подразделений

Самая общая группировка производственных подразделений может быть осуществлена по признаку охвата фаз производственного процесса (таблица 10).

Таблица 10 – Группировка производственных подразделений по охвату фаз производственного процесс

Производство	Характеристика
1	2
Основное	Совокупность производственных процессов, в ходе которых сырье, основные материалы или полуфабрикаты превращаются в готовый продукт.
Вспомогательное	Совокупность производственных процессов и соответствующих подразделений, изготавливающих приспособления, инструмент, штампы, модели и прочую технологическую оснастку или осуществляющих ремонт средств производства и орудий труда.
Обслуживающее	Совокупность подразделений, обеспечивающих функции контроля за качеством продукции, а также хода основных и вспомогательных технологических процессов, транспортного обслуживания и складских операций.

Кроме классификаций по технологическим признакам ПХС подразделяются по организационным признакам, признаки относятся к любым видам систем.

Классификация ПХС проводится и по видам производства (таблица 11).

Таблица 11 – Классификация ПХС по видам производства

Признак	Виды производства
1	2
По масштабам и повторяемости выпуска продукции	– массовое; – серийное; – индивидуальное.
По методам организации	– поточное; – единичное; – порционное.
По характеру производственного процесса	– непрерывное; – прерывное (дискретное).
По характеру поступления ресурсов	– сезонное; – круглогодичное.
По степени специализации выпускаемой продукции	– специализированное; – универсальное; – смешанное.

Структура управления организацией, или организационная структура управления (ОСУ) - одно из ключевых понятий менеджмента, тесно связанное с целями, функциями, процессом управления, работой менеджеров и распределением между ними полномочий.

В рамках этой структуры протекает весь управленческий процесс движение потоков информации и принятие управленческих решений, в котором участвуют менеджеры всех уровней, категорий и профессиональной специализации.

Под структурой управления понимается упорядоченная совокупность взаимосвязанных элементов, обеспечивающих функционирование и развитие организации как единого целого.

Ключевые составляющие структуры управления:

- элементы (работники аппарата управления – руководители, специалисты, служащие);
- связи (отношения) – технологические, экономические, социальные, уровни (иерархические);
- полномочия (совокупность прав руководителя по принятию и реализации управленческих решений);
- подчиненность (зависимое положение управляемого звена).

Отношения между элементами структуры управления поддерживаются благодаря связям, которые принято подразделять на горизонтальные и вертикальные:

- горизонтальные носят характер согласования и являются одноуровневыми;

- вертикальные – это отношения подчинения.

Каждая ПХС бизнес функционирует как часть среды, которая известна как бизнес-среда, ее можно разделить на внутреннюю среду и внешнюю среду.

Чтобы преуспеть и процветать ПХС должны адаптироваться, использовать и приспособливаться к силам внешней среды.

Внешняя среда ПХС - это элементы внешнего окружения, воздействующие на ее деятельность (рисунок 18), к предметам воздействия относятся:

- информация;
- товарные и платные услуги;
- финансы;
- факторы производства;
- спрос.
-



Рисунок 187 – Составляющие внешней среды

Существуют две классификационные группы факторов внешней среды (рисунок 19).



Рисунок 19 – Группировка факторов внешней среды по степени воздействия

Внутренняя среда ПХС состоит из элементов структурного и процессного характера:

- элементы структурного характера закрепляются в структуре ПХС;
- к процессным относятся элементы каждодневной деятельности.

Процессы в деятельности ПХС можно классифицировать на подсферы (субсистемы) маркетингового, финансового, кадрового, производственного, материального и транспортного хозяйства.

В каждой из субсистем различают процессы применения такие как:

- занятость;
- производство;
- транспортировка;
- хранение и выход (сбыт, выдача, высвобождение и погашение).

К структурным элементам, которые обуславливают строение предприятия, в первую очередь относятся:

- высшие цели, а именно цели, обещающие успех, к которому стремится ПХС;
- социальные цели.

Участниками деятельности ПХС являются:

- государство;
- кредиторы;
- менеджеры;
- клиенты;
- поставщики;
- собственники капитала;
- наемные рабочие;
- общественность.

Предприятие имеет право на существование как структура и как организация в том случае, если оно находит более эффективный, чем купля на рынке, способ получения необходимой потребителю продукции, то есть технологию производства и управления, но при этом функционирование предприятия происходит во взаимодействии с внешней для него средой – рынками сбыта и ресурсов всех видов.

4.3 Сфера формирования структуры предприятия в производственных системах

Производственная система предприятия основывается на организационной структуре предприятия в целях обеспечения бесперебойной работы, многие предприятия используют организационную структуру, которая наилучшим образом соответствует их размеру и бизнес-целям.

Под организационной структурой предприятия понимают состав и взаимосвязи всех его подразделений, а также организационно-юридический статус.

Наличие и информирование о четкой организационной структуре помогает сотрудникам понять свои роли и соответствующие ожидания, а также способствует постановке целей.

Организационные структуры должны быть крепким и гибкими и тогда организация будет развиваться гармонично, сообразно воздействиям внешней и внутренней среды, но если изначально структура не будет оптимальной, или не будет развиваться вместе с усложнением функций в организации то организация будет развиваться не в полную силу.

История становления организационных структур предприятия подобна живому организму.

Развитие шло от самых примитивных, и сейчас представляет довольно сложное образование, которое выработались на протяжении последних десятилетий в условиях высокой конкуренции.

Внешняя среда предприятия формируется в результате взаимодействия массы связанных и не связанных с ним субъектов хозяйственной деятельности:

- покупателей;
- других бизнес-структур;
- инвесторов;
- наемных работников;
- государства.

Каждая группа, вступая в рыночные сделки, руководствуется определенными побуждениями – мотивами.

В зависимости от того, насколько важны предприятию те или иные субъекты, оно должно на эти мотивы ориентироваться.

Формирование организационной структуры происходит как результат взаимовлияния стратегического замысла собственника и внешних условий.

При создании организационной структуры любого предприятия должны учитываться потребности их трудового коллектива, однако данная составляющая формирования организационной структуры в России в настоящее время принимается во внимание даже излишне часто, что идет только во вред функционированию большинства предприятий.

В условиях растущей конкуренции характеристики выпускаемой продукции зависят от рыночных тенденций, т.е. важнейшим фактором организационной структуры предприятия являются потребительские предпочтения потенциальных клиентов.

Существенное влияние как на функционирование предприятия, так и на формирование организационной структуры могут оказывать и внешние инвесторы, стоит отметить, что, здесь очень крепка и обратная связь, то есть не только мотивы внешних инвесторов сказываются на производственной деятельности, но и состояние организационной структуры оказывает воздействие на поведение внешних инвесторов.

Особенно большую роль данный фактор играет при наличии взаимоотношений с зарубежными партнерами, для которых состояние организационной структуры является едва ли не основным залогом успешного осуществления инвестиционных проектов.

В современных условиях хозяйствования влияние макроэкономических параметров на функционирование предприятий и на формирование оргструктуры трудно переоценить.

Планы создания оптимальной организационной структуры могут быть не реализованы именно по причине отсутствия необходимого объема средств.

Не следует забывать и об обратной связи, то есть, нет денег – нет оптимальной организационной структуры, в то же время нет оптимальной организационной структуры – нет инвестиций.

В структуре предприятия выделяются несколько основных составляющих (таблица 12).

Таблица 12 – Составляющие организационной структуры ПХС

Вид структуры	Содержание
1	2
Технологическая	Состав и взаимосвязи подразделений основного производства предприятия. Результатом деятельности основного производства является выпуск профильной для предприятия, т.е. доминирующей по удельному весу в общем объеме производства продукции
Производственная	Состав и взаимосвязи подразделений основного и вспомогательного производств предприятия. Результатом деятельности вспомогательного производства является выпуск продукции (оказание услуг) для подразделений основного производства, необходимых для полноценного функционирования последнего.
Хозяйственная	Состав и взаимосвязи подразделений основного, вспомогательного, а также непрофильных производств предприятия. Непрофильными производствами следует считать подсобные хозяйства и объекты социальной сферы, находящиеся на балансе предприятия, а также подразделения, утилизирующие отходы основного производства.
Управленческая структура	Известная как «структура органограммы» или «организационная структура», описывает иерархию внутри организации и описывает роли, обязанности и линии подчинения, которые существуют и обеспечивают ясность.

Структура организации, возникающая в результате организационного процесса, является базовой структурой, в рамках которой происходит принятие решений руководителем.

Если организация плохо спроектирована и обнаруживает ряд недостатков, управление становится трудным и неэффективным и приводит к:

- медленным и неверным решениям;
- отсутствию координации действий;
- плохому определению обязанностей;
- деструктивным конфликтам между членами;
- несинхронизированному времени в действиях отдельных лиц;
- медлительности при реагировании на изменения в технологии, окружающей среде и т.д.

Любая структура отличается большим разнообразием и определяются многими факторами и условиями:

- масштабами бизнеса (малый, средний, большой);
- производственными и отраслевыми особенностями предприятия (производство товаров, услуг, купля-продажа);
- характером производства (массовый, серийный, единичный);
- сферой деятельности фирм (местный, национальный, внешний рынок);
- уровнем механизации и автоматизации управленческих работ;
- квалификацией работников.

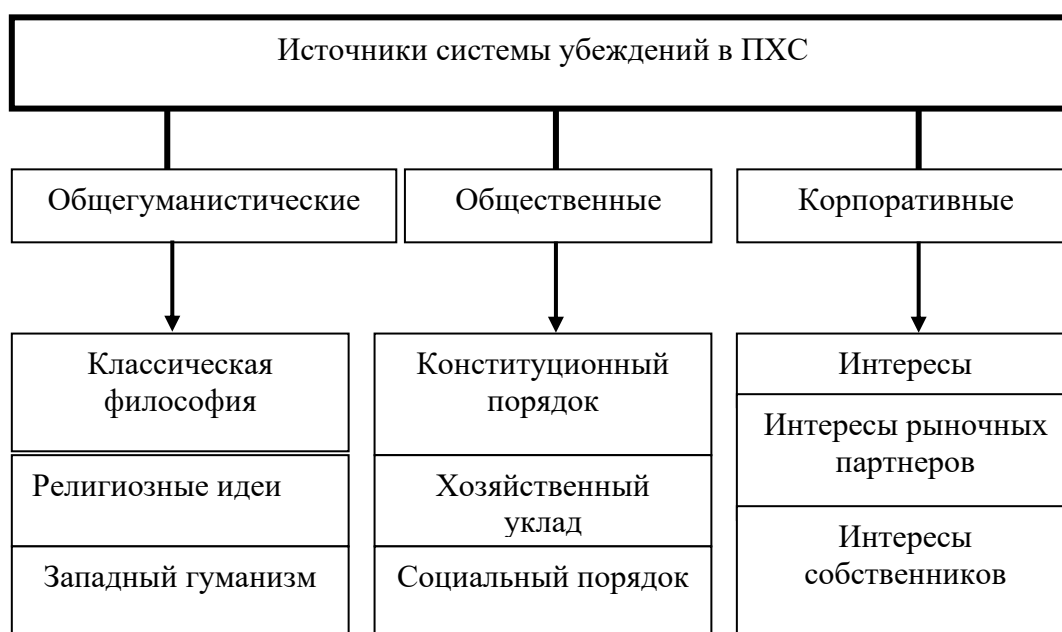


Рисунок 20 – Источники системы убеждений в ПХС

Построение структур осуществляется с учетом следующих принципов:

- соответствие структуры управления целям и стратегии предприятия, а, следовательно, быть подчиненной производству;
- единство структуры и функции управления, а также первичность функции и вторичность органа управления;
- рациональное сочетание в структуре управления централизации, специализации и интеграции функций управления;
- соотносимость структуры управления с производственной структурой предприятия;
- комплексная увязка в структуре управления всех видов деятельности;

– соответствие системы сбора и обработки информации организационной структуре управления.

Организация должна быть адекватной социально-культурной среде организации, оказывающей существенное влияние на решения относительно уровня централизации и децентрализации, распределения полномочий и ответственности, степени самостоятельности и масштабов контроля руководителей и менеджеров, она является одной из основных функций менеджмента, ее важность заключается в систематически развивающейся модели взаимоотношений, призванной привести в движение процессы управленческих функций.

Вопросы для самоконтроля:

1. Охарактеризуйте внутреннюю и внешнюю среду организации.
2. Дайте определение понятия «производственно-хозяйственная система».
3. Охарактеризуйте представления о ПХС как объекте организации.
4. Каковы типы и основные черты ПХС?
5. Что понимается под внешней средой ПХС?
6. Перечислите основные черты ПХС.
7. Назовите основные составляющие структуры предприятия.
8. Какими свойствами обладает производственно-хозяйственная система?
9. Дайте характеристику условиям и законам формирования структуры ПХС.
10. Что включает в себя внешняя среда ПХС?
11. Какая среда воздействия на ПХС с учетом всех факторов?
12. К каким последствиям приводит плохо спроектированная структура?
13. Перечислите источники системы убеждений ПХС.
14. Назовите участников производственно-хозяйственной системы.
15. Этапы синергетического фактора.
16. Что представляет собой производственная структура ПХС?
17. Проведите сравнительный анализ технологической и хозяйственной структур производственно-хозяйственной системы.
18. Отличия управленческой организационной структуры от других видов структур.
19. Что включает группировка производственных подразделений по охвату фаз производственного процесса?
20. Что входит в сферу формирования структуры предприятия в производственных системах?

5 Проектирование организационных связей и структур

5.1 Определение и элементы организационного дизайна

Строение любого здания зависит от его основания или фундамента. Прочный фундамент и базовая конструкция имеют решающее значение для прочности здания, хотя можно перепроектировать и перестроить здание, если фундамент слаб, вся конструкция здания будет неустойчивой.

Фундамент и дизайн взаимосвязаны друг с другом, точно так же с организационной точки зрения основой является «Организационная структура», которая демонстрирует различные роли, уровни иерархии, а также условия и положения в организации.

Организационный дизайн - это не только наука, но и искусство, процесс создания системы, в которой люди могут работать вместе для достижения общих целей, очень сложен, и нет единственного способа сделать это правильно.

Организационный дизайн представляет собой динамическое представление организации, что больше процессов и методов, которые помогают в организационном структурировании и реструктуризации для бесперебойного и эффективного функционирования.

Фундаментом его является управление изменениями, при котором организационные требования меняют свою структуру и функционирование для удовлетворения потребностей в технологических достижениях, рыночных факторах, соблюдении правил, потребностей и ожиданий клиентов и т.д.

С помощью организационного дизайна более слабые системы организации могут быть выявлены и могут быть предприняты корректирующие шаги для их укрепления.

Хорошо продуманная организационная структура определяет не только функции, иерархию, роли и обязанности, но и согласование организационных целей сотрудников/команд.

Когда организация структурирована и спроектирована таким образом, который соответствует ее цели, это приведет к организационной эффективности т.е. компания имеет возможность быть конкурентоспособной.

Плохой организационный дизайн или структура могут привести к серьезным падениям в организации, т.е.:

- нечеткость ролей;
- отсутствие доверия к команде и начальству;
- жесткая рабочая среда;
- медленное и неэффективное принятие решений и т.д.

Таким образом, важно искать организационный дизайн и структуру в соответствии с требованиями компании, кроме того, существуют определенные сегменты организационного дизайна, которые известны как ключевые элементы (таблица 13).

Таблица 13 – Ключевые элементы организационного дизайна

Элементы	Сущностная характеристика
1	2
Цепочка подчинения/линия подчинения	Полномочия делегируются сверху вниз, т.е. в организации высшее руководство дает инструкции нижней команде и всем сотрудникам на каждом уровне, кроме того, ответственность за работу сотрудника передается руководству, что дает ясность структуры отчетности в организации.
Диапазон контроля	«Размах контроля» показывает, насколько широка зона непосредственного контроля руководителей над своими подчиненными, которая напрямую связана с тем, сколько подчиненных (в цифрах) подчиняются старшему или руководителю, что зависит от количества выполняемых задач на разных уровнях. В случае большего количества задач диапазон контроля будет шире, что также зависит от других аспектов, таких как географическое положение, способности команды и руководителя, сложность задач.
Централизация и децентрализация	Централизация относится к централизации организационной системы, в которой полномочия по планированию и принятию решений возложены либо на одного человека, либо на высшее руководство. Децентрализованная организация - это организация, в которой планирование и принятие решений переданы на средний или нижний уровни.
Специализация	Крупные организации разделяют некоторые из своих функций на основе специализированных областей, поэтому подзадачи определяются в разных задачах, подзадачи распределяются между отдельными рабочими ролями.
Департаментализация	Как следует из названия, «департаментализация» - это процесс разделения организационных функций на разные отделы в соответствии со специализацией работ или обязанностей, чтобы общие задачи могли выполняться специализированными командами. При жесткой ведомственной структуре практически отсутствует взаимодействие между различными командами, и каждая команда работает в соответствии со своей специализацией. В противоположность этому, при слабом разделении на отделы команды могут свободно взаимодействовать друг с другом и работать вместе над общими задачами.

1	2
Формализация	Формализация относится к процессу указания или упоминания правил, процедур и обязанностей для сотрудников как отдельных лиц, а также для команд, отделов, подразделений и всей организации руководителями в письменной форме. Формализация указывает на цели и видение организации, задачи, иерархию и отношения, полномочия и обязанности, различные процессы и методы работы. Формальная организация делает упор на должностные роли, обязанности и распределение работы между отдельными лицами в соответствии с требованиями ролей. Они регулируются правилами и процедурами. Неформальная организация делает упор на отдельных лиц, а должностные обязанности разрабатываются на основе индивидуальных навыков и предпочтений сотрудника, независимо от отдела, в котором он работает. Индивидууму также могут быть назначены роли различных отделов, исходя из личных интересов, навыков.

Организационный дизайн базируется на пяти ключевых принципах (рисунок 21).



Рисунок 21 – Ключевые принципы организационного дизайна

Факторы, оказывающие давление на различные принципы организационного проектирования (таблица 14):

- организационная стратегия;
- внешняя среда;
- технология;
- размер и жизненный цикл организации;
- культура.

Таблица 14 – Характеристика факторов, влияющих на организационную структуру

Факторы	Сущностная характеристика
1	2
Стратегия	<p>Организационная стратегия является наиболее важной отправной точкой для организационной структуры и дизайна. Майкл Э. Портер предположил, что организации могут конкурировать за счет более низкой стоимости или за счет возможности предлагать уникальные продукты и услуги, которые требуют более высокой цены. Это означает, что организация конкурирует либо во многих, либо в избранных потребительских сегментах, что привело к созданию концепции конкурентных стратегий Портера, в которой определены четыре конкурентные стратегии: лидерство по затратам, ориентация на затраты, дифференциация и целенаправленная дифференциация. Разные стратегии оправдывают разный организационный дизайн.</p>
Окружающая среда	<p>Промышленность, сырье, рынок (труда), (международное) правительство и социокультурные влияния - все они в разной степени формируют требуемый дизайн. Наиболее важным фактором является устойчивость к окружающей среде. Есть два аспекта, которые влияют на стабильность окружающей среды:</p> <ul style="list-style-type: none"> – просто-сложная размерность. Это относится к степени, в которой внешние факторы влияют на организацию и конкуренцию. – стабильно-нестабильная размерность. Это относится к элементам в среде, которые являются динамическими. Стабильная среда оправдывает стандартизированные и нединамичные организационные процессы. С другой стороны, крайне нестабильная и сложная среда требует от организации постоянной адаптации.
Технология	<p>Технологии сильно влияют на организационный дизайн, что явно прослеживается в условиях кризиса COVID, когда многие компании без особых усилий перешли на цифровые технологии, а некоторые даже закрыли свои офисы.</p>
Размер и жизненный цикл	<p>Небольшие организации обычно быстро реагируют, гибки, однообразны, органичны и предприимчивы. По мере роста организации проходят разные этапы развития.</p>
Культура	<p>Каждая организация имеет свою собственную уникальную культуру, основанную на их ценностях, предположениях, убеждениях, отношениях, чувствах, историях, героях, символах, языке и привычках. Эти культуры лучше всего резюмируются в рамках конкурирующих ценностей и предполагают, что в организации существует ряд конкурирующих ценностей:</p> <ul style="list-style-type: none"> – гибкость и стабильность; – внутренняя и внешняя направленность. <p>Ценности соревнуются, а это означает, что невозможно быть одновременно стабильным и гибким, или одновременно сфокусированным на внутреннем и внешнем. Различные культуры приводят к различным организационным структурам.</p>

Конфигурация этих пяти принципов определяет, как будет выглядеть организация:

- организация с высоким уровнем координации будет иметь тесные связи, но за счет специализации;

- организация с высоким уровнем контроля и приверженности будет проигрывать в инновациях и внедрении.

Организация, ориентированная на внутреннюю деятельность, будет иметь больше возможностей для совместной работы, в то время как организация, ориентированная на внешнюю деятельность, будет иметь больше проектных групп и бизнес-подразделений, ориентированных на клиентов.

Точно так же высокостабильная организация имеет четко определенные бизнес-подразделения, в то время как гибкая организация имеет гораздо больше ориентированных на рынок горизонтальных наложенных подразделений, которые используют разных специалистов для создания потребительской ценности.

Организационный дизайн и структура заключаются в принятии сбалансированных решений, которые дадут организации конкурентное преимущество и помогут ей достичь поставленных целей.

Задача реализации реорганизации организационной структуры сложна, поскольку требует изменений во всей организации.

Многие вещи перестраиваются, т.е. типы оборудования, помещения и т.д., проводится обучение сотрудников, включая высшее руководство, новому дизайну и востребованным навыкам.

Происходят изменения в различных системах, таких как PMS, вознаграждения и признание, MIS, процесс принятия решений и т.д.

Изменение организационной структуры всегда приводит к значительному улучшению качества, удовлетворенности клиентов и улучшению обслуживания клиентов, снижению текучести кадров и прогулов сотрудников, повышению производительности и т.д.

Организационный дизайн полезен во всех типах организаций, независимо от размера и бизнеса. тип.

Сколько времени требуется для реорганизации любой организации, зависит от ее размера, структуры, характера бизнеса и доступных ресурсов.

Много времени и ресурсов требуется для перепроектирования крупных организаций со сложной структурой, в то время как небольшие организации можно перепроектировать за гораздо меньшее время и с меньшими ресурсами.

Надежная организация необходима каждому предприятию не только для его непрерывности, но и для его успеха, это костяк управления и без него; никакое руководство не может управлять различными

операциями предприятия, который закладывает основу для других управленческих функций, таких как планирование, руководство, координация и контроль и это средство, с помощью которого можно эффективно решить проблемы предприятия, связанные с политикой, процедурами, операциями и администрированием.

5.2 Разновидности организационных структур управления

Организация - это тонко структурированный процесс, в котором люди взаимодействуют (действуют и реагируют друг на друга) для достижения целей.

Однако организация - это больше, чем схема, это основа управления, менеджер руководит, координирует и контролирует деятельность предприятия через организацию.

Каждая компания имеет организационную структуру, построенную вокруг ее целей и бизнес-задач и во многом зависит от нее.

Структура определяет роли и обязанности каждого и играет огромную роль в формировании культуры.

Хотя организация может принять любую структуру, имеет смысл использовать ту, которая соответствует ее требованиям. Каждая организационная структура имеет свою базовую «систему».

Организационная структура - это система, которая определяет иерархию сотрудников, функции и рабочий процесс, а также обеспечивает прозрачную и справедливую систему отчетности, это фактор среды предприятия, определяющий, как организация ведет свою деятельность.

Организационная структура выражает форму разделения и кооперации труда в сфере управления и оказывает активное воздействие на процесс функционирования предприятия и чем совершеннее структура управления, тем эффективнее воздействие на объект управления и выше результативность работы предприятия и не является чем-то застывшим, она постоянно совершенствуется в соответствии с изменившимися условиями.

По мере роста организаций их требования меняются, и структура должна адаптироваться для достижения поставленных целей.

Организация создает отношения между руководителями высшего уровня и сотрудниками более низкого уровня.

Руководители высшего уровня выполняют такие функции, как:

- планирование;
- организация;
- укомплектование персоналом;
- руководство;

– контроль над людьми более низкого уровня.

Фактическая работа завершается на более низком уровне организации, таким образом, организации поддерживают отношения друг с другом на предприятии.

Не существует одного лучшего метода, и нет правильных или неправильных типов организационных структур, каждая организация должна определить, что лучше всего подходит для них, в результате можно найти некоторые элементы каждой структуры в одной организации.

Организационные модели быстро изменились за последние пару десятилетий, в первую очередь из-за увеличивающейся скорости изменений. Изменения, на которые раньше уходило десятилетие или больше, теперь происходят за месяцы или недели. В результате только гибкие, прогрессивные организации могут извлечь выгоду из созданных ими возможностей.

Организационная структура относится к тому, как люди и рабочие места в организации организованы так, чтобы работа организации могла выполняться, т.е. относится к конкретному способу, которым компания или государственный орган структурированы для осуществления своей экономической, социальной и т.д. деятельности.

Организационную структуру также можно рассматривать с точки зрения количества задействованных уровней управления, в крупных организациях много уровней управления, в малых и средних таких уровней всего несколько, количество уровней управления, могут оказать существенное влияние на эффективность и ее способность быстро реагировать на изменения рыночной среды.

Выбор организационной структуры, в наибольшей степени, отвечающей целям предприятия и учитывающей конкретные условия деятельности, осуществляется на основе тщательного анализа всех факторов, оказывающих на нее влияние, оценки преимуществ и недостатков различных типов организационных структур.

Компания может быть структурирована двумя основными способами:

– в структуре, основанной на продукте, деятельность группируется в соответствии с продуктом, при этом каждый продукт поддерживается собственными функциональными группами по маркетингу, производству, финансам и т. д.;

– в функциональной структуре деятельность сгруппирована в отделы по функциям - маркетинг, производство, финансы и т.д., которые поддерживают всю продукцию фирмы.

Внутри организации существует множество структур, следует выделить две основные формы организационной структуры (рисунок 20).

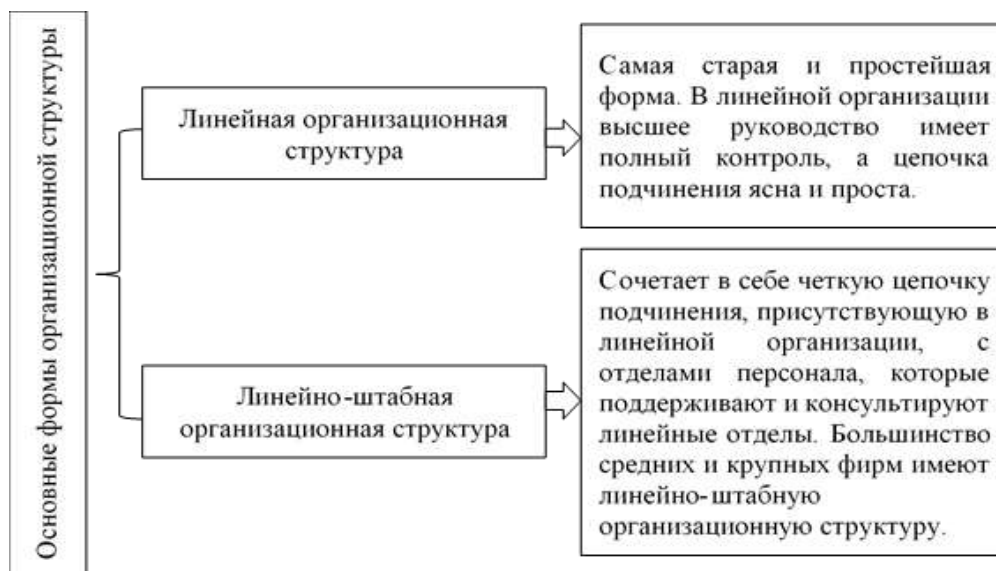


Рисунок 20 – Основные формы организационной структуры

Сочетание линейных и штатных должностей с различными типами полномочий обеспечивает линейным и штабным организациям большую гибкость и опыт, чем традиционная линейная организация и благодаря такой гибкости и опыту линейные и штатные организации способны к расширению и адаптации в сегодняшней постоянно меняющейся бизнес-среде. Каждая из обозначенных форм имеет свои преимущества и недостатки (таблица 15).

Таблица 15 – Характерные особенности линейной и линейно-штабной организационных структур

Форма	Характеристика	Преимущества	Недостатки
1	2	3	4
Линейная структура	Работа всех организационных единиц непосредственно связана с производством и маркетингом товаров и услуг организации. Характеризуется вертикальными связями между различными уровнями организации. Все члены организации получают инструкции через скалярную цепочку. Из-за своей простоты линейная структура чаще всего встречается в небольших организациях.	Четкая структура полномочий, которая способствует быстрому принятию решений.	Может заставить менеджеров выполнять широкий круг обязанностей. Это также может создать условия, что организация станет слишком зависимой от одного или двух ключевых сотрудников, способных выполнять множество обязанностей.

Продолжение таблицы 15

1	2	3	4
<p>Линейно-штабная структура</p>	<p>Фактически добавление штатных специалистов к линейной организации создает линейно-штабную структуру. По мере роста линейной организации часто становится необходимой помощь персонала. Функции персонала носят консультативный и вспомогательный характер, они способствуют эффективности и поддержанию организации. Линейные функции непосредственно участвуют в производстве и маркетинге товаров или услуг организации. Как правило, они напрямую связаны с достижением основных организационных целей, в то время как функции персонала вносят косвенный вклад. Штатные сотрудники, как правило, являются специалистами в одной области, и их полномочия обычно ограничиваются рекомендациями линейным людям. Для современного бизнеса линейно-штабные организации вполне отвечают требованиям рабочей среды.</p>	<p>Наличие технических специалистов. Штатные эксперты в конкретных областях включены в формальную цепочку подчинения.</p>	<p>Чрезмерная конфликтность между линейным и штабным персоналом. Экспертные советы штатного персонала могут рассматриваться как отдача приказов и, таким образом, увеличивать накладные расходы фирмы в виде недовольных рядовых сотрудников.</p>

Организационная структура – это обозначение должностей внутри организации и взаимосвязь между этими должностями.

Определение должности - важный этап организации работы, но процесс не может останавливаться на достигнутом.

Если бы это было так, то работа выполнялась бы эффективно, но она была бы изолированной и без координации, следовательно, как только рабочие места определены, жизненно важно разработать структуру, которая связывает рабочие места логичным и подходящим образом (таблица 16).

Таблица 16 – Ключевые виды организационных структур

Тип	Характеристика	Преимущества	Недостатки
1	2	3	4
Иерархическая структура	Наиболее распространенный тип организационной структуры. Сотрудники сгруппированы и закреплены за руководителем, могут быть сгруппированы по их роли или функциям, географии или типу продуктов, или услуг, которые они предоставляют. Существует несколько уровней или полномочий с высшим уровнем руководства наверху, их непосредственными сотрудниками ниже и так далее.	<ul style="list-style-type: none"> – установление четко определенных уровней власти; – поощрение командной работы и лояльности отдела; – стимулирование развития сотрудников и возможности продвижения по службе. 	<ul style="list-style-type: none"> – ограничение сотрудничества; – ограничение инноваций; – создание бюрократии, которой необходимо управлять.
Функциональная структура	Организация делится на группы по ролям, обязанностям или специальностям. Функциональная структура может быть полезной, поскольку отделы могут быть уверены, что их сотрудники обладают навыками и опытом, необходимыми для достижения их целей.	<ul style="list-style-type: none"> – установление четко определенных ролей и ожиданий; – содействие повышению производительности и продуктивности; – возможность развития навыков и специализации. 	<ul style="list-style-type: none"> – создание барьеров или бункеров между функциями; – ограничение общения и знаний сотрудников с другими отделами; – запрещение сотрудничества и инноваций.
Матричная структура	Сотрудники с одинаковыми навыками сгруппированы вместе и подчиняются более чем одному менеджеру, обычно используется крупными многонациональными организациями и способствует обмену навыками и знаниями между отделами для достижения целей.	<ul style="list-style-type: none"> – создание гибкой рабочей среды; – способствование сбалансированному процессу принятия решений; – продвижение открытого общения и общих ресурсов в бизнесе. 	<ul style="list-style-type: none"> – создание путаницы в отношении полномочий⁴ – отслеживание бюджетов и ресурсов может быть затруднено; – ограничение эффективности ключевых показателей эффективности.

Продолжение таблицы 16

1	2	3	4
Структура сети	Больше ориентирована на открытое общение и отношения, чем на иерархию. Менеджеры организации координируют отношения как с внутренними, так и с внешними организациями для предоставления своих продуктов или услуг.	– предоставление основной компании возможности сосредоточиться на том, что у нее получается лучше всего; – снижении затрат за счет аутсорсинга.	– дублирование сервисов и ресурсов; – создание путаницы в отношении конкретных ролей и должностных функций, сложна и трудна для управления.
Дивизиональная структура	Организации делятся на подразделения в зависимости от конкретных продуктов, услуг или географического положения. По этой причине эта структура обычно используется крупными компаниями, которые работают на обширных географических территориях или владеют отдельными небольшими компаниями. Каждое подразделение имеет собственное исполнительное руководство.	– предоставление подразделениям возможности работать независимо; – более быстрое и конкретное удовлетворение потребностей отдельных подразделений; – рост внимания к конкретным продуктам.	– ограничения масштабирования; – дублирование ресурсов или действий; – децентрализация принятия решений.
Командная структура	Сотрудники объединяются в команды, основанные на навыках, для работы над конкретными задачами, в то время как все они работают над достижением общей цели. Часто это гибкая структура, которая позволяет сотрудникам переходить из команды в команду по мере выполнения проектов, такая структура фокусируется на решении проблем и сотрудничестве сотрудников.	– помощь в оптимизации процессов организации; – расширение полномочий по принятию решений при минимальном управлении; – повышение гибкости за счет сосредоточения внимания на опыте, а не на стаже.	– снижение согласованности организации; – ограничение контакта с другими функциями; – возрастающий конфликтный потенциал.

Организационная структура может быть представлена двумя типами (рисунок 22).

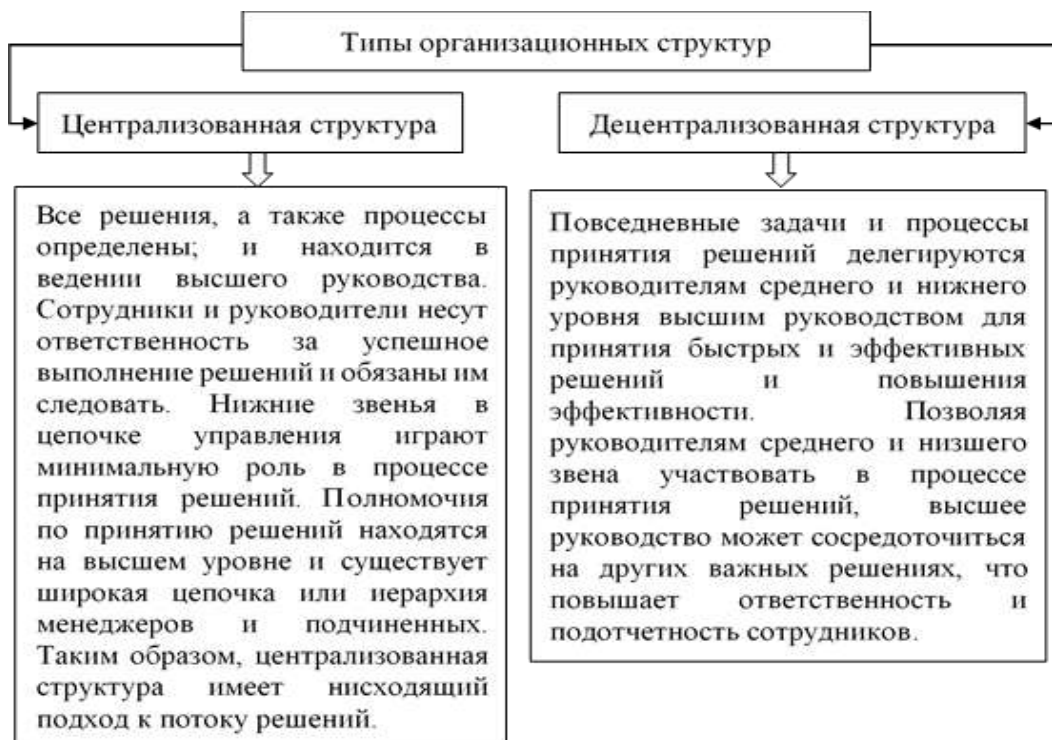


Рисунок 22 – Типологизация организационных структур

Вся представленная классификация организационных структур объединяется в три группы (рисунок 23).



Рисунок 23 – Классификационные группы организационных структур

Продуманная организационная структура – это фундамент предприятия, облегчает достижение целей, способствует оптимальному использованию ресурсов и новых технологических разработок, росту и диверсификации, а также стимулирует творчество и инновации.

Надежная организационная структура способствует улучшению отношений между работником и руководством, повышает удовлетворенность сотрудников и снижает текучесть кадров, наличие хорошей организационной структуры необходимо для лучшего управления.

5.3 Организационное проектирование: подходы и этапы проектирования организационных структур

На современном этапе любые нововведения структурного и процессного характера требуют предварительного проектирования их организации.

В настоящее время на этапе своего развития ни одно вновь созданное образование не в состоянии встроиться в существующие структуры без проектирования его организационной системы.

Проектирование организационных систем явление социального характера.

Процесс организационного проектирования состоит в последовательности приближения к модели рациональной структуры управления.

Проектирование организации связано с принятием ее руководством решений, относящихся ко многим областям жизнедеятельности организации.

Существует четыре подхода к решению задачи по проектированию организационных структур:

1. Нормативно-функциональный подход (метод аналогий) состоит в применении организационных форм и механизмов управления, которые оправдали себя в организациях со сходными организационными характеристиками по отношению к проектируемой организации. К методу аналогий относятся выработка типовых структур управления производственно-хозяйственных организаций и определение границ и условий их применения.

Подход основан на методе аналогии и прототипов, на допуске того, что высоким результатам деятельности обязательно соответствует рациональная организационная структура.

Ориентирующийся на положительный опыт организации управления, не содержит собственного метода проектирования рациональной структуры управления. До недавнего времени

нормативно-функциональный подход имел наибольшее распространение, сегодня значение этого подхода снижается, основная причина заключается в том, что он ориентирован на стандартную номенклатуру функций управления структурных управленческих подразделений. В условиях значительного разнообразия видов организаций возможности этого подхода ограничены.

2. Системно – целевой подход (метод структуризации целей) заключается в построении структуры целей организации (включая их количественную и качественную формулировку). Преимущества этого подхода в том, что существует возможность учесть особенности условий деятельности, изменять при необходимости состав организации, содержание функций управления ими, проектировать разнообразные организационные формы. Трудность в использовании данного подхода заключается в необходимости осуществить переход от совокупности целей и функций управления к составу структурных управленческих звеньев.

При использовании системно-целевого подхода выполняются следующие этапы (рисунок 24):

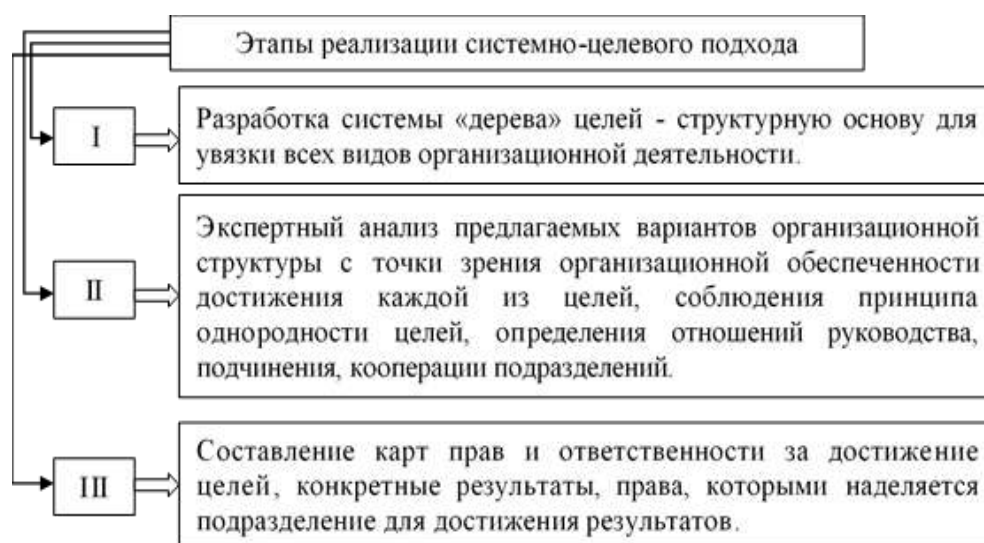


Рисунок 24 – Этапы реализации системно-целевого подхода

В настоящее время системно-целевой подход наиболее перспективен.:

- может использоваться как в действующем объекте, так и для вновь проектируемого объекта;
- позволяет в полной мере учесть в структуре целей и функций управления, предполагаемые внешние и внутренние условия работы организации.

3. Функционально-технологический подход к построению организационных структур основан на рационализации потоков

информации и технологии ее обработки, полностью учитываются особенности конкретной организации. Ориентирован на стабильную номенклатуру сложившихся функций управления, подчинение организационной структуры схемы документооборота в организации. Исходя из этого он довольно трудоемок и соответственно ограничивает этим возможности использования данного метода.

В условиях проектирования нового объекта использование функционально-технологического подхода вызовет серьезные трудности из-за отсутствия информации, необходимой для его реализации.

4. Подход (метод) организационного моделирования представляет собой разработку формализованных математических, графических и иных отображений распределения полномочий и ответственности в организации.

В управленческой практике применяются следующие типы организационных моделей:

- математико-кибернетические модели иерархических управленческих структур, описывающие организационные связи и отношения в виде систем математических уравнений и неравенств или же с помощью машинных имитационных языков;

- графоаналитические модели организационных систем, представляющие собой сетевые, матричные и иные графические и табличные отображения распределения функций, полномочий, ответственности и организационных связей;

- натурные модели организационных структур и процессов, заключающиеся в оценке их функционирования в реальных организационных условиях;

- математико-статистические модели зависимостей между исходными факторами организационных систем и характеристиками организационных структур.

Указанным выше подходам присуща последовательность формирования организационной структуры управления на этапах проектирования (таблица 17).

Таблица 17 – Этапы организационного проектирования

Этапы	Функции
1	2
Разработка концепции развития объекта управления и его системы управления.	Решение вопросов о роли организационной структуры
Обследование аналогичной системы управления.	Проводится параллельно с разработкой концепции.
Формирование структуры системы целей и функций.	Используется метод структуризации и предложения работников аппарата управления.

Продолжение таблицы 17

1	2
Оценка функций с точки зрения их значимости для конечных результатов.	Сравнение функций одного уровня.
Формирование вариантов организационной структуры управления организацией.	Моделирование характеристик организационной структуры: разработке и анализу экономико-математических моделей, формированию вариантов организационно-технической подготовки и т.д.
Разработка проекта будущей организационной структуры управления.	Несколько вариантов проектируемой организационной структуры.

Эффективность деятельности организации – это цель, побуждающий фактор и критерий организационного проектирования.

Эффективность различных вариантов организационной структуры определяется ролью характеристики системы управления.

При оценке эффективности разных мероприятий по совершенствованию системы управления и ее организационной структуры используются частные показатели.

Эффективность – это интегральная и структурированная характеристика деятельности организации, которая в целом отражает успех ее деятельности, ее соответствие миссии, целям и задачам организации.

Критерием эффективности мероприятий по совершенствованию организационной структуры служит эффект, который получаем от реализации мер за планируемый срок.

Структурированность, многомерность эффективности означает принципиальную невозможность отразить вкладываемое в нее содержание каким-то одномерным понятием.

Эффективность деятельности организации имеет своеобразную функциональную структуру, отражающую преимущественно технологию ее деятельности по преобразованию факторов в продукты и результаты деятельности.

К элементам функциональной структуры эффективности деятельности организации относятся:

- экономичность (сопоставляет фактические уровни факторов деятельности с планируемыми уровнями этих факторов);
- действенность (сопоставляет фактический уровень продукта деятельности с планируемым уровнем этого продукта);
- производительность (соотносит продукт деятельности к факторам деятельности);

- качество (характеризует свойства продукта деятельности, степень соответствия этих свойств нормативам, целевым и ожидаемым требованиям);
- результативность (сопоставляет результат деятельности с продуктом деятельности);
- прибыльность (сопоставляет прибыль, полученную организацией за годовой период, с общими издержками этого периода или величиной факторов деятельности).

К показателям оценки эффективности организационной структуры относятся:

- конечные результаты деятельности предприятия (объем выпуска продукции, себестоимость, качество продукции и т. п.);
- непосредственные результаты и затраты управленческого труда (текущие расходы, эксплуатация технических средств, содержание зданий и т.п.);
- рациональность организационной структуры и ее технико-организационный уровень (принятые нормы управляемости, сбалансированность распределения прав и ответственности и т.п.).

Признаками оптимальной структуры являются небольшое число уровней управления, наличие в структуре групп специалистов, быстрая реакция на изменения, высокая производительность управленческого аппарата, низкие затраты на управление.

В настоящее время усиливается внимание к оценке возможностей организационной структуры с точки зрения реализации принципа централизации-децентрализации:

- централизованный (сверху - вниз): выбор типа структуры и распределение задач и функций;
- децентрализованный (снизу-вверх): группировка функций в структурные блоки.

Централизация относится к централизации организационной системы, в которой полномочия по планированию и принятию решений возложены либо на одного человека, либо на высшее руководство.

Децентрализованная организация - это организация, в которой планирование и принятие решений переданы на средний или нижний уровни.

Такой процесс обусловлен тем, что на реализацию принципов централизации-децентрализации существенное влияние оказывает форма организационной структуры.

Крупные организации разделяют некоторые из своих функций на основе специализированных областей, поэтому подзадачи определяются

в разных задачах, подзадачи распределяются между отдельными рабочими ролями.

Формализация относится к процессу указания или упоминания правил, процедур и обязанностей для сотрудников как отдельных лиц, а также для команд, отделов, подразделений и всей организации руководителями в письменной форме, она указывает на цели и видение организации, задачи, иерархию и отношения, полномочия и обязанности, различные процессы и методы работы и делает упор на должностные роли, обязанности и распределение работы между отдельными лицами в соответствии с требованиями ролей, которые регулируются правилами и процедурами.

Неформальная организация делает упор на отдельных лиц, а должностные обязанности разрабатываются на основе индивидуальных навыков и предпочтений сотрудника, независимо от того, в каком отделе он работает, индивидууму также могут быть назначены роли различных отделов, исходя из личных интересов, навыков и т.д.

Вопросы для самоконтроля:

1. Характеристика организационного дизайна.
2. Что собой представляют собой элементы организационного дизайна?
3. Для чего современный руководитель использует организационный дизайн?
4. Перечислите основные требования к организационным структурам.
5. Укажите принципы формирования организационных структур.
6. Перечислите основные признаки организационных структур.
7. Последовательность реализации системного подхода.
8. Достоинства применения штабной структуры в организации.
9. Назовите отличия матричной и линейной структур.
10. Для каких организаций предназначена дивизиональная структура?
11. Назовите достоинства и недостатки линейно-функциональной структуры.
12. Классификационные группы организационных структур.
13. Перечислите этапы организационного проектирования.
14. Типологизация организационных структур.

Тестовые задания по темам

Тестовые задания тема 1:

1. Вклад в отечественную организационную науку (теория организации, родоначальник) внес:
 - а) Э. Коротков;
 - б) А. Богданов;
 - в) Э. Смирнов.
2. Организация как система управления характеризуется:
 - а) наличием признаков, присущих системам управления;
 - б) наличием оборудования;
 - в) территориальным расположением.
3. Кто из данных представителей является основателем общей теории организации?
 - а) М. Вебер;
 - б) Т. Парсонс;
 - в) А. Богданов.
4. Организация в менеджменте, это:
 - а) процесс взаимодействия;
 - б) собрание независимых специалистов;
 - в) объединение экспертов.
5. Внутренняя среда организации, это:
 - а) исполнители и руководители;
 - б) конкуренты;
 - в) законы.
6. К факторам внешней среды относятся:
 - а) производственные мощности;
 - б) потребители;
 - в) структурная перестройка организации.
7. К какому из свойств элементов по А.А. Богданову является способность элемента служить организации?
 - а) актуализация природной ингрессии;
 - б) конъюгировать в организацию;
 - в) свойство лабильности.
8. К какому разделу классической теории можно отнести М. Вебера?
 - а) научное управление;
 - б) теория организация;
 - в) бюрократическая теория.
9. По каким трем подсистемам можно классифицировать систему?
 - а) биологическая, социальная и политическая;

- б) техническая, биологическая и социальная;
- в) техническая, экономическая и биологическая.

10. Что в отличие от открытых систем не имеют закрытые системы с внешней средой?

- а) энергия и энтропия;
- б) ввод и вывод;
- в) порядок и правила.

11. Какие подсистемы включает в себя теория Гласиер?

- а) исполнительная и законодательная;
- б) представительская, исполнительная, законодательная;
- в) представительская, исполнительная, законодательная, апелляционная.

Тестовые задания тема 2:

1. Принципами по Файолю являются:

- а) разделение труда;
- б) разделение прибыли;
- в) совмещение трудовых функций.

2. Системный подход используется при ...

- а) выработке миссии организации;
- б) распределении полномочий между линейными и функциональными руководителями;
- в) определении оптимального способа решения управленческой задачи.

3. При системном подходе развитие организации трактуется как процесс:

- а) изменения устройства системы управления;
- б) непрерывного совершенствования технологической подсистемы расширения масштабов деятельности;
- в) перехода на новый жизненный цикл.

4. В качестве объекта рассмотрения при системном подходе выступает:

- а) управленческая задача;
- б) связующий процесс;
- в) организация.

5. Ситуационный подход позволил:

- а) признать факторы внешней среды и отработать методики их анализа;
- б) широко использовать математические методы в управлении;
- в) исключить научный поиск лучших вариантов решений, как своеобразного лекарства от всех болезней.

6. Факторами социальной организации являются:

- а) иерархия;
 - б) кооперация;
 - в) объединение.
7. Сущность принципа заключается в:
- а) правиле;
 - б) положении;
 - в) рекомендации.
8. Группа принципов содержания организации объединяет:
- а) представления об организации;
 - б) требования к составу и содержанию;
 - в) условия эффективности организации.
9. Принципы динамической организации устанавливают:
- а) последовательность;
 - б) стабильность;
 - в) динамичность.
10. Укажите структурный признак по Файолю
- а) единство цели и руководство;
 - б) справедливость;
 - в) структуризация.
11. Термин «механистическая организация» был введен:
- а) Файолем и Сталкером;
 - б) Сталкером и Бернсом;
 - в) Тейлором и Вебером.

Тестовые задания тема 3:

1. К свободному типу интеграции относят:
- а) линейную структуру;
 - б) звездную структуру;
 - в) пирамидальную структуру.
2. Что включает в себя процесс создания организации:
- а) работу, обязанности, проект;
 - б) определение всей работы, обязанности, департамент;
 - в) департамент, работу.
3. Принцип иерархичности и обратной связи относится к группе _____ принципов менеджмента.
- а) вспомогательных;
 - б) общих;
 - в) дополнительных.
4. Группировка схожих работ и их исполнителей называется процессом:
- а) разделения труда;
 - б) специализация;

- в) департаментизация;
- г) кооперация.

5. Данная схема является примером:

- а) широкого масштаба управляемости;
- б) узкого масштаба управляемости;
- в) ограниченного масштаба управляемости;
- г) производственного масштаба управляемости.

6. Что включает в себя процесс качественного, но закономерного изменения:

- а) регресс;
- б) самоорганизацию;
- в) развитие.

7. Элемент в организации представляющий подразделение организации включает:

- а) сегмент;
- б) звено;
- в) ступень.

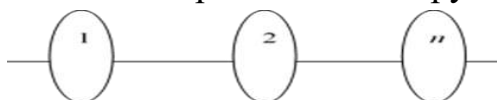
8. Что означает гетеробатмия?

- а) сложный подход к организации;
- б) разноступенчатость;
- в) рискованную деятельность.

9. Ковергентное преобразование системы означает:

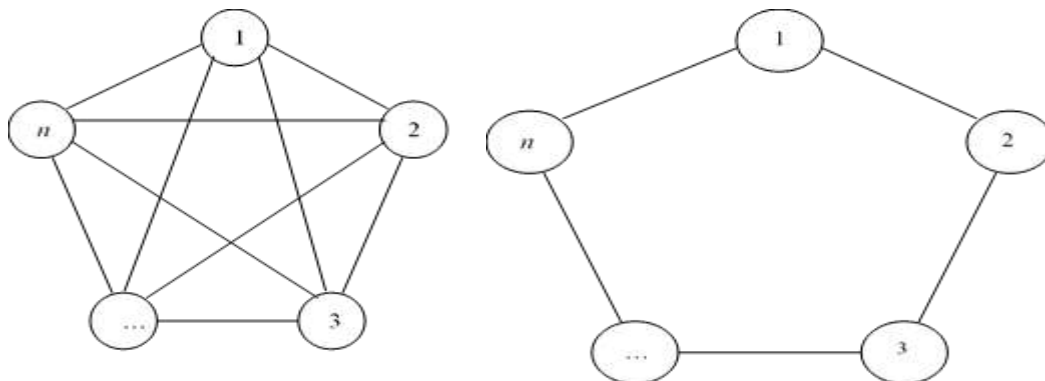
- а) параллельность;
- б) действием среды;
- в) интеграцией.

10. Какая представлена структура?



- а) линейная;
- б) «шпора»;
- в) «палатка».

11. В чем схожесть представленных структур?



- а) относятся к типу нейтралистской интеграции;
- б) относятся к свободным формам интеграции;
- в) относятся к анархическому типу построения структур.

Тестовые задания тема 4:

1. К видам структур относятся:
 - а) технологическая;
 - б) иерархическая;
 - в) структурная.
2. Под структурой производственно-хозяйственной системы понимается:
 - а) формальная структура;
 - б) организационная структура;
 - в) производственная структура;
 - г) единство состояния и процесса.
3. Производственная деятельность представляет:
 - а) программы исследований;
 - б) операции или операционный менеджмент;
 - в) организационную структуру.
4. Система, не принадлежащая к производственно-хозяйственной системе:
 - а) сложная;
 - б) адаптивная;
 - в) структурная.
5. Для всех форм организации присущи следующие черты:
 - а) получение прибыли;
 - б) цель.
6. Производственная система предприятия включает:
 - а) совокупность функций;
 - б) мотивационные аспекты;
 - в) внешнее и внутреннее окружение.
7. Сколько видов производства входит в производственную структуру ПХС?
 - а) 4 вида производства;
 - б) 3 вида производства;
 - в) 5 видов производства.
8. Внутренняя среда производственно-хозяйственной системы состоит из:
 - а) структурных и системных элементов;
 - б) структурных и процессных элементов;
 - в) структурных и технологических элементов.

9. Различают следующие элементы производственно-хозяйственной системы:

- а) материально-технической природы;
- б) экономической природы;
- в) социальной природы.

10. Какая из теорий входит в концепцию производственно-хозяйственной системы?

- а) теория альянсов;
- б) теория реинжиниринга;
- в) теория единства анализа и синтеза.

11. Под структурой производственно-хозяйственной системы в упрощенном виде понимается:

- а) совокупность преобразований;
- б) новые качественные свойства.

Тестовые задания тема 5:

1. Создание функциональных подразделений характерны для структуры:

- а) линейная;
- б) матричная;
- в) линейно-штабная.

2. При линейной структуре руководитель реализует свои права посредством:

- а) обеспечения координации деятельности;
- б) увеличением своих властных прав;
- в) реализации информационного обеспечения.

3. Какие структуры относятся к пирамидально-бюрократическому типу:

- а) линейная;
- б) матричная;
- в) линейно-функциональная.

4. Что не входит в ключевое понятие структур управления?

- а) руководители;
- б) полномочия;
- в) процессы.

5. Для инновационных предприятий характерна следующая организационная структура:

- а) линейная
- б) штабная
- в) проектная

6. Основной целью организационного дизайна организации является:

- а) обретение организацией известности;
- б) обеспечение положительного отношения к организации;
- в) информирование внешней среды о товарах.

7. Дифференциация в процессе проектирование организации, предполагает:

- а) деление в организации власти;
- б) деление в организации полномочий;
- в) деление в организации работ.

8. К бюрократическому типу можно отнести следующие структуры:

- а) линейную;
- б) функциональную;
- в) матричную.

9. Элементы, которые находятся в связях друг с другом:

- а) структура;
- б) организация;
- в) система.

10. Какие существуют типы организационных структур:

- а) пирамидально-бюрократические;
- б) многомерные адаптивные;
- в) сетевые.

11. К многомерному адаптивному типу структур относят:

- а) дивизиональную;
- б) линейно-штабную;
- в) функциональную.

Глоссарий

Адаптация организации – форма развития, обеспечивающая сохранение основных ее функций путем приспособления к изменившимся условиям внутренней и внешней среды.

Адаптивные (многомерные, органические) структуры – структуры, основанные на сочетании централистского и свободных типов интеграции. Главным свойством управленческих структур является способность реагировать на изменения в окружающей среде.

Адхократия – различные организационные механизмы (структура, методы) и неформальные объединения людей, направленные на решение постоянно возникающих проблем и создаваемые на временной основе (на период решения проблемы).

Блок – конструктивный элемент организации.

Вертикальное разделение труда – разделение и координации усилий и выполнения, составляющих работу компонентов (управление и производство). Вертикальное разделение труда создает уровни управления.

Взаимодействие – совместное участие и связь подсистем (элементов) организации в процессе ее функционирования.

Взаимозависимость факторов внешней среды – сила, с которой изменение одного фактора воздействует на другие факторы.

Горизонтальное распределение труда – разделение работы в организации на составляющие компоненты.

Дегрессия – фиксация активности, усложнение организационных форм путем легкого разрушения пластичных связей, но при сохранении «скелета» организации.

Дезингрессия – разрыв связи элемента с организацией, при котором элемент теряет качественные свойства выполнения общих с ней функций.

Децентрализованная организация – организационная структура, в рамках которой право принимать решения распределяется вплоть до нижестоящих управленческих структур.

Звено – элемент структуры, представляющий первичную часть или подразделение организации.

Иерархическая структура – организационная структура, характеризующаяся многоуровневым управлением и незначительным объемом управления на каждом уровне.

Иерархия – соподчиненность организаций по властной вертикали.

Катастрофа организации – внезапная, невозстанавливаемая смена форм поведения элементов в информационном, энергетическом, социальном и других полях организации, которая не обязательно, но

часто связана с полным разрушением и гибелью всей организации или нарушением всех ее главных функций.

Культура - сложившаяся в организации система ценностей, убеждений, образцов и норм поведения, проявляющаяся в отношениях членов между собой и с организацией в целом, а также с внешней средой.

Либеральный руководитель – руководитель, который дает своим подчиненным почти полную свободу в выборе рабочих задач и контроле за своей работой.

Модель организации нормативная – описание «идеальной» структуры и механизма функционирования организации.

Мотивация - процесс стимулирования самого себя и других на деятельность, направленную на достижение индивидуальных и общих целей организации.

Неопределенность внешней среды - функция количества, информации по конкретному фактору внешней среды и относительной уверенности в точности такой информации.

Орган – структурная часть организации, наделенная самостоятельными функциями.

Организация естественная – организация, самопроизвольно возникающая в различных формах движения материи.

Организация искусственная – организация, созданная человеком по определенному плану.

Организационная культура – философия организации, которые разделяют большинство членов коллектива (разделяемые членами организации ценности).

Персонал – все работники организации, выполняющие производственные функции.

Планирование – одна из функций управления предприятие, организацией, компанией, фирмой.

Подвижность внешнего окружения - относительная быстрота изменения внешней среды организации.

Подчиненность – зависимое положение управляемого звена (объекта управления) от управляющего (субъекта управления)

Принцип – правило осуществления, руководство к действию.

Процесс управления – непрерывные действия по формированию и использованию ресурсов организации.

Профессионализм менеджера – овладение менеджером специальных знаний и навыков в области организации и управления бизнесом.

Работоспособность – состояние психологических и физических функций человека, которые демонстрируют его работоспособность.

Развитие – это процесс закономерного качественного изменения.

Разделение труда – обособление и инструкции, устанавливаемые каждому работнику. Существует горизонтальное и вертикальное разделение труда.

Самоменеджмент – саморазвитие менеджера как личности и его работа в условиях самоорганизации (например: дистанционная работа).

Самоорганизация – процесс, когда без специального воздействия появляются новые пространственные, временные и функциональные структуры.

Сегмент – результат централизованного разделения организации на части.

Система управления – совокупность всех элементов, подсистем и коммуникаций между ними, а также процессов, обеспечивающих заданное функционирование организации.

Создание организации - процесс создания структуры организации, которая дает возможность ее сотрудникам эффективно работать вместе для достижения целей организации

Статика – уравновешенное состояние организационной системы.

Стиль управления – характеристика и методы исполнения задач определенной манерой руководителя.

Типология – классификация объектов по общности признаков.

Уровень – горизонталь, определяющая равнозначность по иерархии расположение элементов структуры.

Функциональные связи – связи, которые сопрягаются с теми или иными функциями менеджмента.

Хаос – состояние системы (объекта), характеризующееся отсутствием упорядоченности элементов.

Цепная связь – совокупность свойств одного или нескольких компонентов, объединяющая интересы компонентов.

Элементы организации – составные неделимые части, лежащие в основе конкретной организации.

Экономические связи – различное материальное стимулирование, льготы и привилегии.

Этика – поведение человека с его понятиями, правила поведения, восприятие морали.

Эффективность менеджмента – социально-экономическая категория, показывающая результативность управленческой деятельности.

Список рекомендуемой литературы

1. Агарков, А.П. Теория организации. Организация производства: учебное пособие/ А.П. Агарков, Р.С. Голов, А.М. Голиков, А. С. Иванов, С.В. Сухов, С.А. Голиков. – Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2021. – 270 с.
2. Антонов, В.Г. Теория организации и организационное поведение: учебник / В.Г. Антонов, Н.В. Бобылева и др. – Юрайт, 2019. – 480 с.
3. Астахова, Н.И. Теория управления: учебник для академического бакалавриата / Н. И. Астахова, Г. И. Москвитин ; под общ. ред. Н. И. Астаховой, Г. И. Москвитина. – М.: Издательство Юрайт, 2019. – 375 с.
4. Веснин, В.Р. Теория организации: учебное пособие / В.Р. Веснин. – Изд-во: Проспект, 2022. – 128 с.
5. Веснин, В.Р. Теория организации и организационного поведения: учебник / В.Р. Веснин. – Изд-во: Проспект, 2022. – 472 с.
6. Гришина, Н.В. Теория организации: практикум: учебное пособие / Н.В. Гришина. – Москва: РУТ (МИИТ), 2020. – 51 с.
7. Земляков, Д.Н. Теория организации: учебник / Д.Н. Земляков, С.П. Иванова, Л.Р. Котова. – Кнорус, 2020. – 426 с.
8. Зуб, А.Т. Теория менеджмента. Учебник для бакалавров. – М.: Питер, 2020. – 672 с.
9. Кузнецов, Ю.В. Теория организации: учебник и практикум для академического бакалавриата / Ю.В. Кузнецов, Е.В. Мелякова. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : Юрайт, 2019. – 351 с.
10. Кузнецова, Н.В. Теория организации. Законы и принципы организации: учебное пособие/ Н.В. Кузнецова. Электронное издание. Изд-тво: Магнитогорский государственный технический университет им. Г.И. Носова, Магнитогорск, 2021.
11. Латфуллин, Г.Р. Теория организации : учебник для бакалавров / Г.Р. Латфуллин, А.В. Райченко. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Юрайт, 2019. – 448 с.
12. Лобарева, Н.В. Теория организации и организационное проектирование: учебное пособие / Н.В. Лобарева. – Москва: РТУ МИРЭА, 2020. – 107 с.
13. Лылова, Е.В. Теория организации: учебное пособие/ Е.В. Лылова. – Москва: Российский университет дружбы народов (РУДН), 2021. – 119 с.
14. Мардас, А.Н., Гуляева, О.А. Теория организации / А.Н. Мардас, О.А. Гуляева. – М.: Юрайт, 2022. –140 с.

15. Менеджмент: учебник/ под ред. А.В. Трачука, К.В. Саяпиной. – Кнорус, 2021. – 494 с.
16. Мильнер, Б.З. Теория организации: учебник / Б.З. Мильнер. – М.: Инфра-М, 2019. – 192 с.
17. Осколкова, М.В. Теория организации: учебное пособие/ М.В. Осколкова, Е.Г. Матыс, А.А. Шкилева. – Тюмень: Тюменский индустриальный университет, 2022. – 123 с.
18. Парахина, В.Н. Теория организации: учебник / В.Н. Парахина, Е.Ю. Шацкая Т.М. Федоренко. – Кнорус, 2021. – 360 с.
19. Попова, Е.П. Теория организации: учебник и практикум / Е.П. Попова, К.В. Решетникова. – М.: Юрайт, 2022. – 339 с.
20. Русецкая, О.В. Теория организации: учебник для академического бакалавриата / О.В. Русецкая, Л.А. Трофимова, Е.В. Песоцкая. – М.: Изд-во Юрайт, 2022. – 392 с.
21. Семенов, А.К. Теория организации: учебное пособие/ А.К. Семенов, В.И. Набоков. – Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», Москва, 2021. – 356 с.
22. Тараканов, А.В. Теория организации: учебное пособие/ А.В. Тараканов, Б.Л. Скрынченко. – Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2022. – 236 с.
23. Теория организации: учебно-методическое пособие. Часть 1. / Составители: Суходоева Л.Ф., Роганова С.Ю.– Нижний Новгород: Нижегородский госуниверситет, 2020 – 34с.
24. Теория организации: Антология: сборник научных трудов / составитель В.Л. Семикова. – Москва: Академический Проект, 2020. – 960 с.
25. Третьякова, Е.П. Теория организации: учебное пособие/ Е.П. Третьякова. Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2021. – 92 с.
26. Федорова, А.В. Теория организации: учебное пособие / А.В. Федорова. – Изд-во: Дашков и К. 2021. – 180 с.
27. Федорова, А.В. Теория организации и организационное проектирование: учебник / А.В. Федорова. – Кнорус, 2020. – 238 с.
28. Фролов, Ю.К. Теория организации и организационное поведение. Методология организации: учебное пособие для вузов / Ю.В. Фролов. – М.: Юрайт, 2020. – 116 с.
29. Яськов, Е.Ф. Теория организации: Учебное пособие / Е.Ф. Яськов. – М.: Юнити, 2019. – 464 с.
30. Шлеин, В.А. Теория организации: учебное пособие / В.А. Шлеин. – Москва : РУТ (МИИТ), 2020. – 51 с.

**Горбова Ирина Николаевна
Долгова Светлана Алексеевна
Суровнева Анна Александровна**

ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

Учебное пособие

Подписано в печать 1.07.2022 г. Формат 60x84¹/₁₆.
Бумага офсетная. Печать ризография. Усл. печ. л. 7,25
Тираж 200 экз. (1-й завод – 30 экз.) Заказ № 605.
Отпечатано с готового оригинал-макета в издательстве Среднерусского института
управления-филиала РАНХиГС
г. Орел, ул. Панчука,