



ОРГАНИЗАЦИЯ КАК ОБЪЕКТ МЕНЕДЖМЕНТА



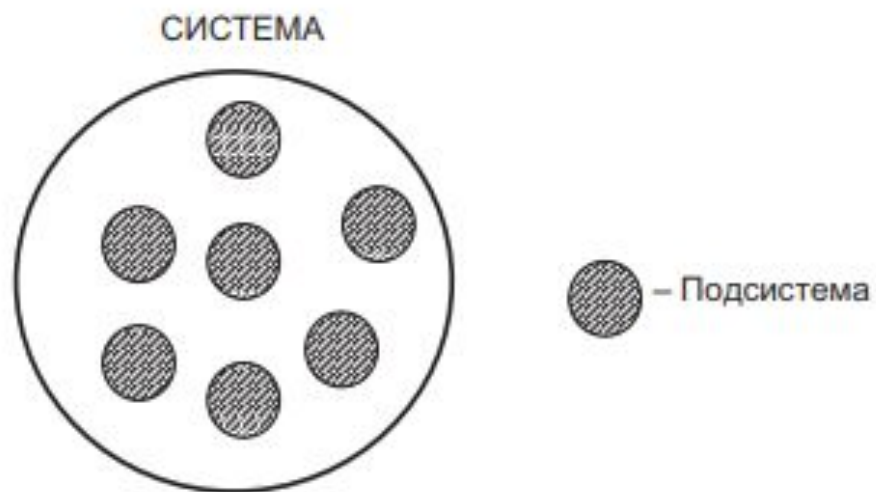
СУЩНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ КАК СИСТЕМЫ

- **Система** — это целое, созданное из частей и элементов для целенаправленной деятельности; это совокупность взаимосвязанных действующих элементов.

Признаки организации как системы:

- — множество составляющих ее элементов (подсистем);
- — единство главной цели для всех подсистем;
- — наличие связей между элементами;
- — целостность и единство подсистем;
- — наличие структуры и иерархичности в организации;
- — относительная самостоятельность подсистем;
- — наличие управления элементами системы (организации).

СИСТЕМА – СОВОКУПНОСТЬ ПОДСИСТЕМ

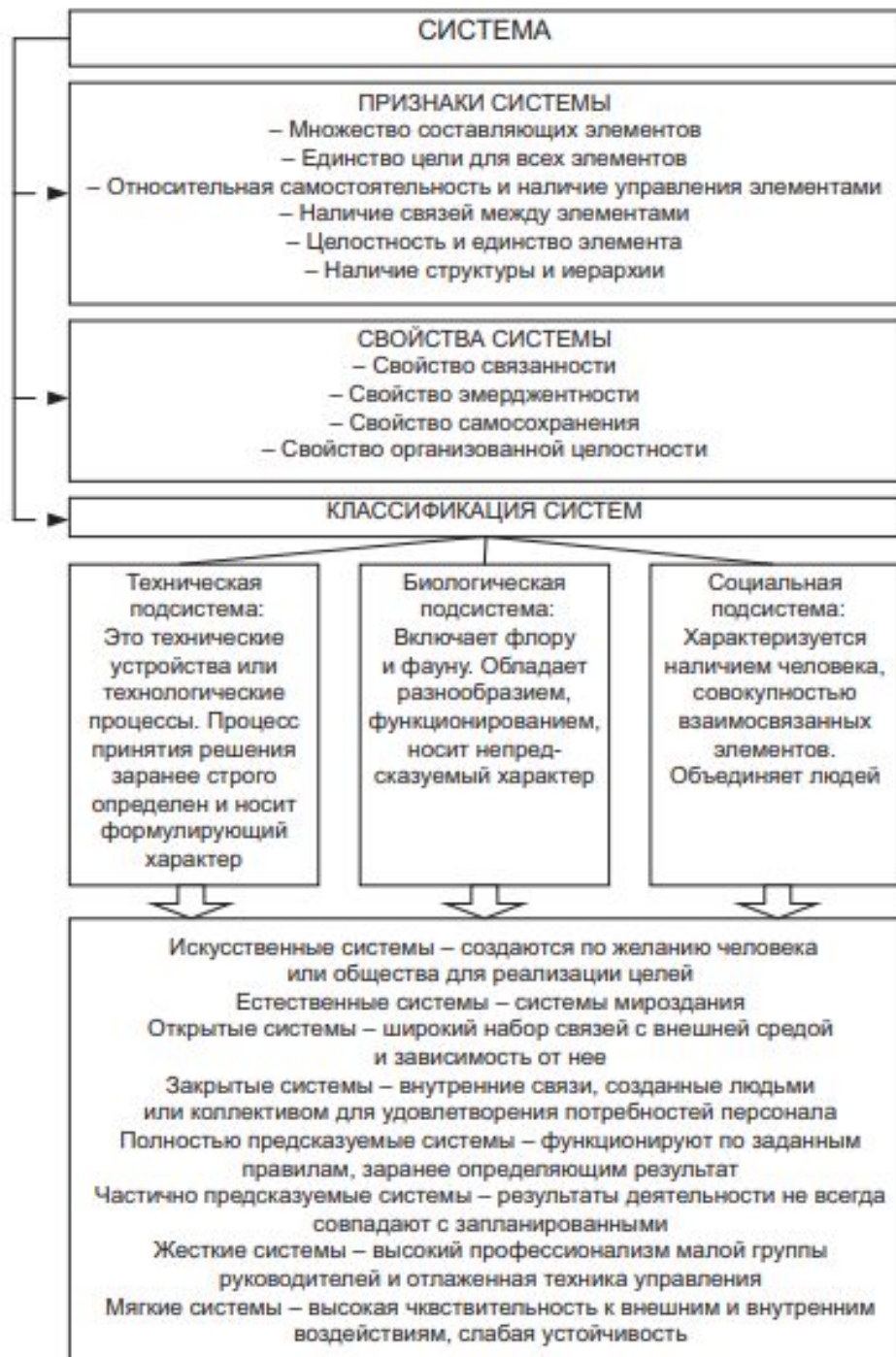


Подсистема — это набор элементов, представляющих автономную внутри системы область, например технологическую, экономическую, организационную, правовую

ЧЕРТЫ ОРГАНИЗАЦИИ КАК СИСТЕМЫ

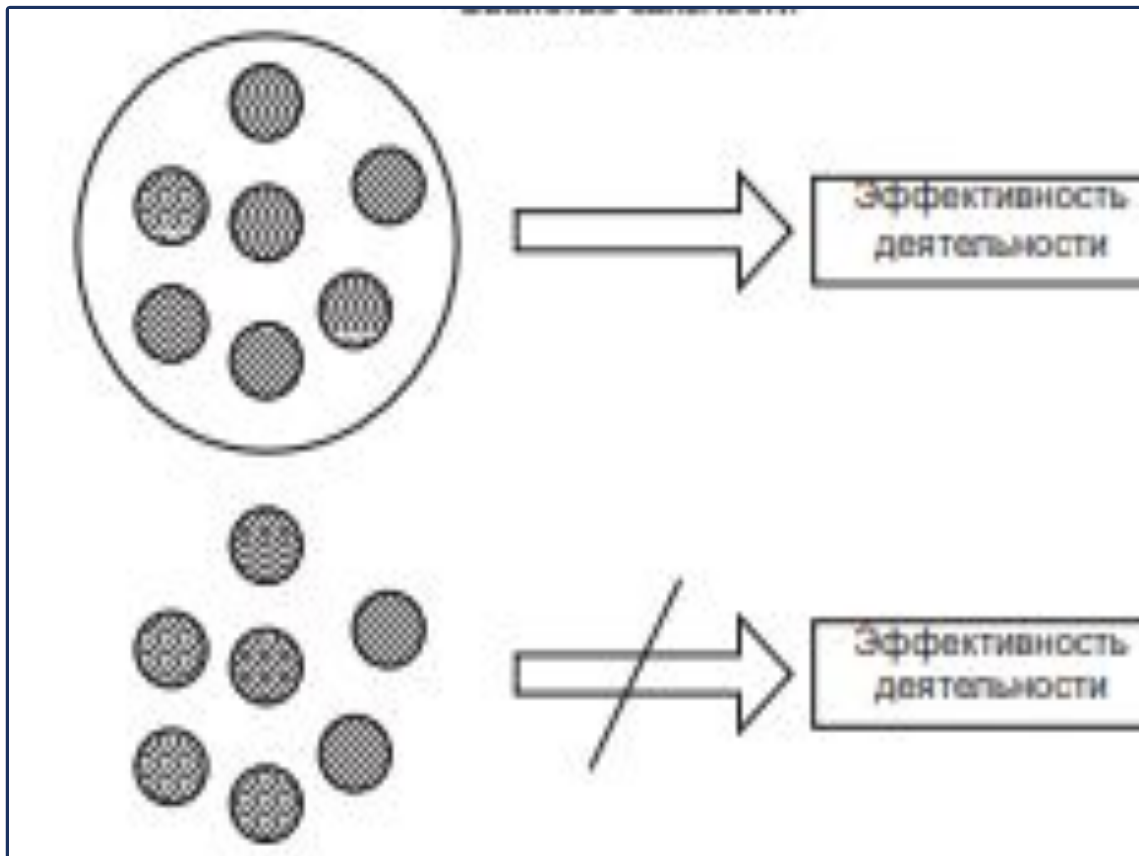
- 1. Организация — целевая система. Она создается для достижения определенных целей.
- 2. Члены организации представляют собой управляемую общность людей, объединенных для достижения общей цели.
- 3. Организации свойственна иерархичность, которую можно представить в виде системы подчинения с единым управляющим центром

Таким образом, организация представляет собой систему, в которой люди иерархически соединены в общность для достижения цели



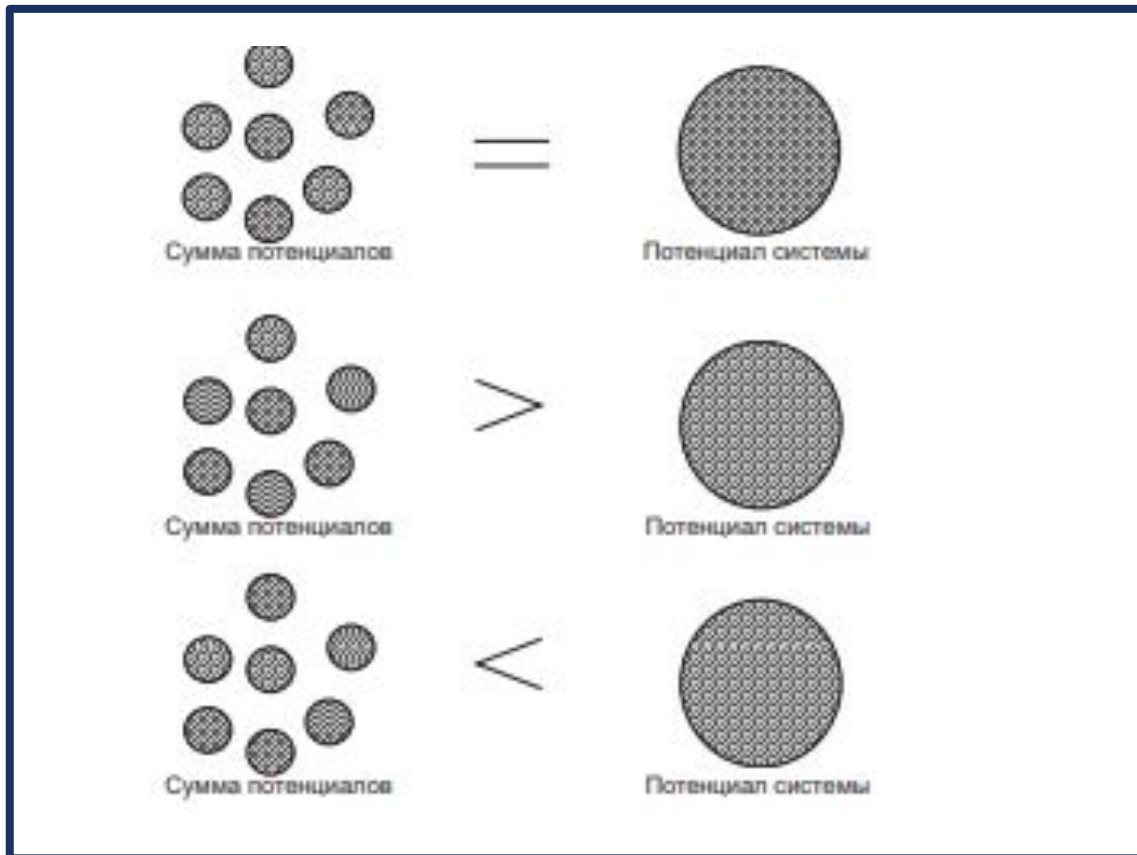
КЛАССИФИКАЦИЯ СИСТЕМ И ИХ СВОЙСТВА

СВОЙСТВА ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СИСТЕМ



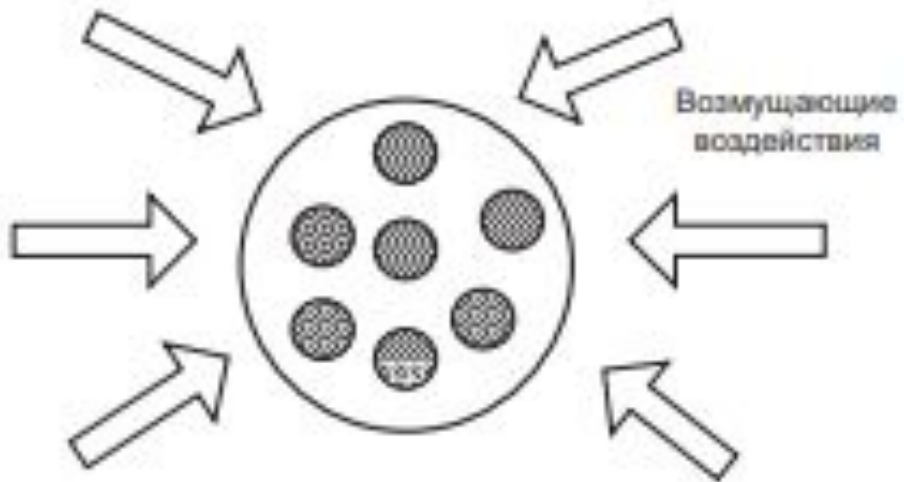
— свойство связности: элементы набора могут действовать только вместе, в противном случае эффективность их деятельности резко снижается;

СВОЙСТВА ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СИСТЕМ



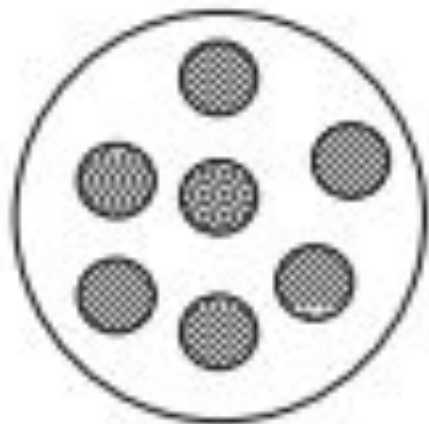
- — свойство эмерджентности: потенциал системы может быть большим, равным или меньшим суммы потенциалов составляющих его элементов;

СВОЙСТВА ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СИСТЕМ



- — свойство самосохранения: система стремится сохранить свою структуру неизменной при наличии возмущающих воздействий и использует для этого все свои возможности;

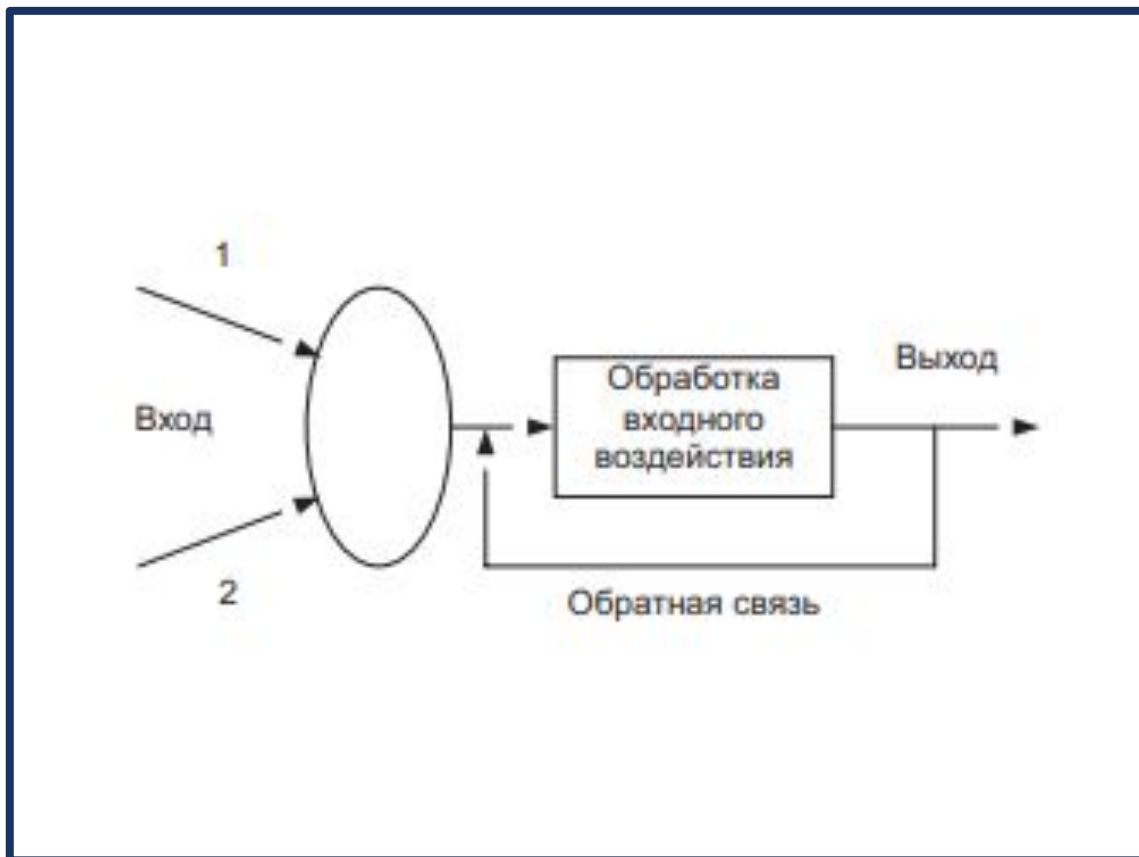
СВОЙСТВА ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СИСТЕМ



Целостность

— свойство организационной целостности: система имеет потребность в организации и управлении.

ОРГАНИЗАЦИЯ КАК СИСТЕМА И КАК УПРАВЛЯЕМАЯ СИСТЕМА



ВНЕШНЯЯ И ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА ОРГАНИЗАЦИИ



ЭТАПЫ ПРОЦЕССА ДОСТИЖЕНИЯ ЦЕЛЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ

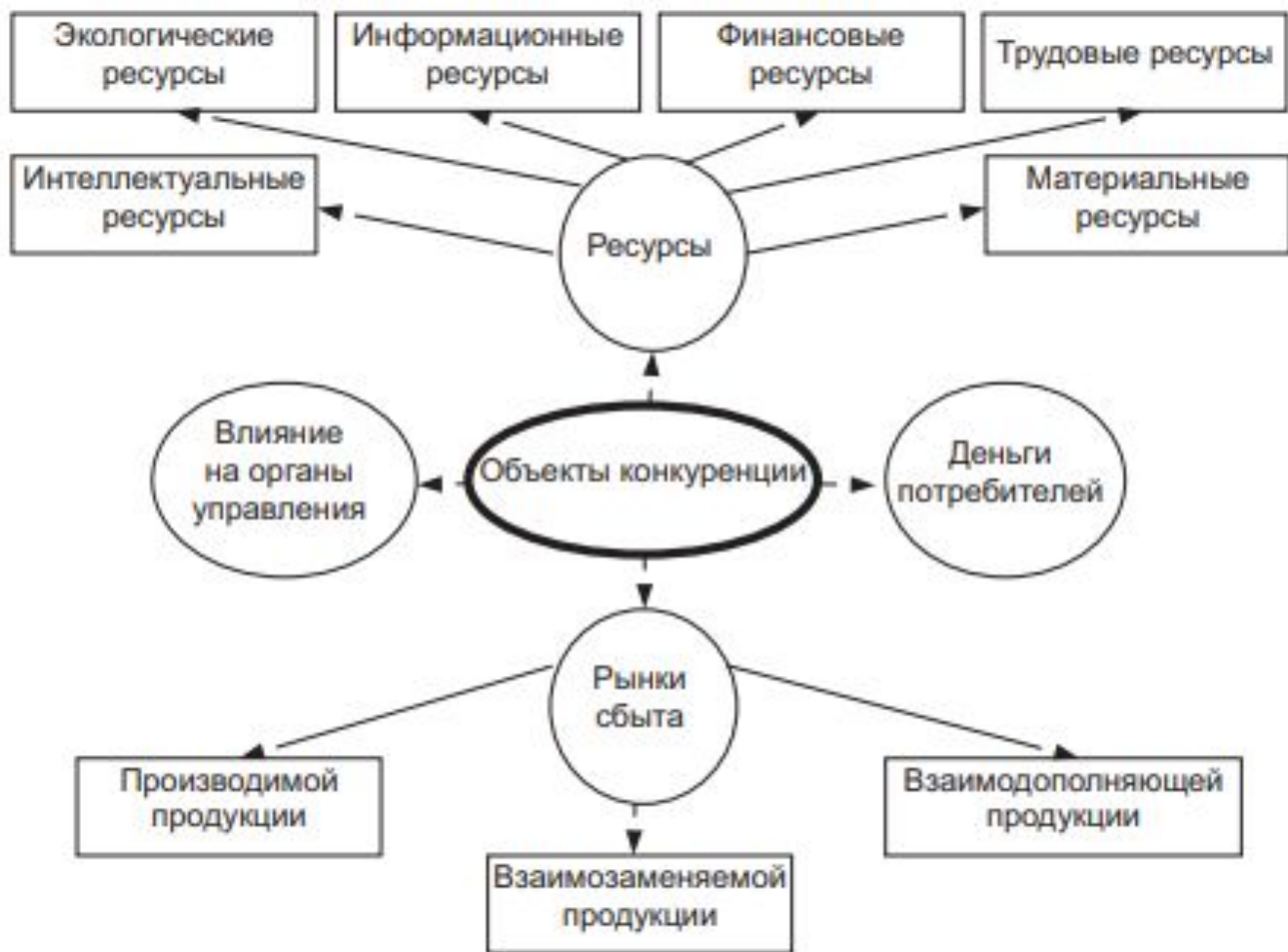
- — руководство организации: разрабатывает цели всей организации, определяет цели подразделений, сообщает эту систему целей подразделениям;
- — руководство подразделений: конкретизирует цели подразделений, сообщает цели и ставит задачи перед конкретными работниками;
- — члены коллектива: соотносят свои цели и цели организации, подразделений, соотносят свои цели и цели других, действуют;
- — руководство организации и подразделений оценивает результаты деятельности членов коллектива в соответствии с поставленными целями, полученная информация используется для обоснований целей следующего периода



ХАРАКТЕРИСТИКИ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ



ХАРАКТЕРИСТИКИ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ ПРЯМОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ



ХАРАКТЕРИСТИКИ
ВНЕШНЕЙ
СРЕДЫ
ПРЯМОГО
ВОЗДЕЙСТВИЯ:
КОНКУРЕНЦИЯ

ПОЛИТИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ	ВЛИЯНИЕ ЭКОНОМИКИ
<ul style="list-style-type: none"> -Текущее законодательство на рынке -Будущие изменения в законодательстве -Регулирующие органы и нормы 	<ul style="list-style-type: none"> -Экономическая ситуация и тенденции -Динамика ставки рефинансирования -Уровень инфляции -Инвестиционный климат
СОЦИОКУЛЬТУРНЫЕ ТЕНДЕНЦИИ	ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ ИННОВАЦИИ
<ul style="list-style-type: none"> -Демография -Тенденции образа жизни -Структура доходов и расходов 	<ul style="list-style-type: none"> -Развитие конкурентных технологий -Финансирование исследований

ГРУППЫ ФАКТОРОВ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ КОСВЕННОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ

ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА

- Внутренняя среда — это внутренние переменные организации, основные характеристики внутреннего устройства организации.
- При этом не все переменные могут контролироваться полностью, поэтому внутренние переменные подразделяются на в основном регулируемые и в основном неконтролируемые — их надо учитывать.
- К внутренним переменным организации относятся: цели и задачи— это желаемый результат или желаемое конечное состояние организации (получение прибыли, доля рынка, объема продаж, снижение затрат, увеличение числа клиентов, повышение производительности, рентабельность).



СУЩНОСТЬ СТРУКТУРНОГО ПОДХОДА К ОРГАНИЗАЦИИ



СТРУКТУРА ОРГАНИЗАЦИИ

- способ построения взаимосвязи между уровнями управления и функциональными областями (перечень работ, выполняемых определенным подразделением, например, при выполнении такой функции, как планирование, принимают участие и плановый отдел, и линейные руководители), обеспечивающий достижение цели организации

СТРУКТУРЫ ОРГАНИЗАЦИИ ОТЛИЧАЮТСЯ ДРУГ ОТ ДРУГА

- — сложностью, т. е. степенью разделения деятельности на различные функции;
- — формализацией, т. е. степенью заранее установленных правил и процедур;
- — соотношением централизации и децентрализации (количеством уровней управления, на которых принимаются решения)

ФАКТОРЫ РАЦИОНАЛЬНОЙ СТРУКТУРЫ ОРГАНИЗАЦИИ

— Реальные
взаимосвязи
между
конкретными
людьми

~ Политика
руководства
и методы
управления

≈ Полномочия
и функции
работников

СТРУКТУРНЫЙ ПОДХОД ВКЛЮЧАЕТ:

Формальные и
неформальные
структуры внутри
организации

Вопросы разделения
труда

Вопрос контроля

Вопросы
департаментализации

ФОРМАЛЬНЫЕ И НЕФОРМАЛЬНЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ

- **Формальная организация** — это вид организации, в которой спланирована и закреплена документально структура полномочий и функций
- **Неформальная организация** — вид организации, в которой взаимоотношения не носят заранее спроектированного и закрепленного характера.

РАЗДЕЛЕНИЕ ТРУДА

Вертикальное

- Высший
- Средний
- Низший

Горизонтальное

- По сферам деятельности
- По процессу производства

КОНТРОЛЬ

- Единоначалие
- У каждой организации должна быть собственная модель управляемости с учетом целей и квалификации персонала
- Правильный баланс централизации и децентрализации

ДЕПАРТАМЕНТАЛИЗАЦИЯ

- 1. Функциональная
- 2. Географическая (территориальная)
- 3. Производственная
- 4. Проектная

ЦЕНТРАЛИЗАЦИЯ И ДЕЦЕНТРАЛИЗАЦИЯ

Централизация

- Единый центр принятия решения и контроля деятельности
- Делегирование полномочий строго в рамках «скалярной» цепи

Децентрализация

- — большое число решений принимается на низших уровнях управленческой иерархии;
- — решения, принятые на низших уровнях, более важны;
- — различные организационные функции подвергаются большему влиянию решений, принятых на низших уровнях;
- — уменьшается объем централизованного контроля.

Факторы: размер организации, технология производства товаров и услуг, внешняя среда

ПРОБЛЕМЫ В СТРУКТУРЕ ОРГАНИЗАЦИИ

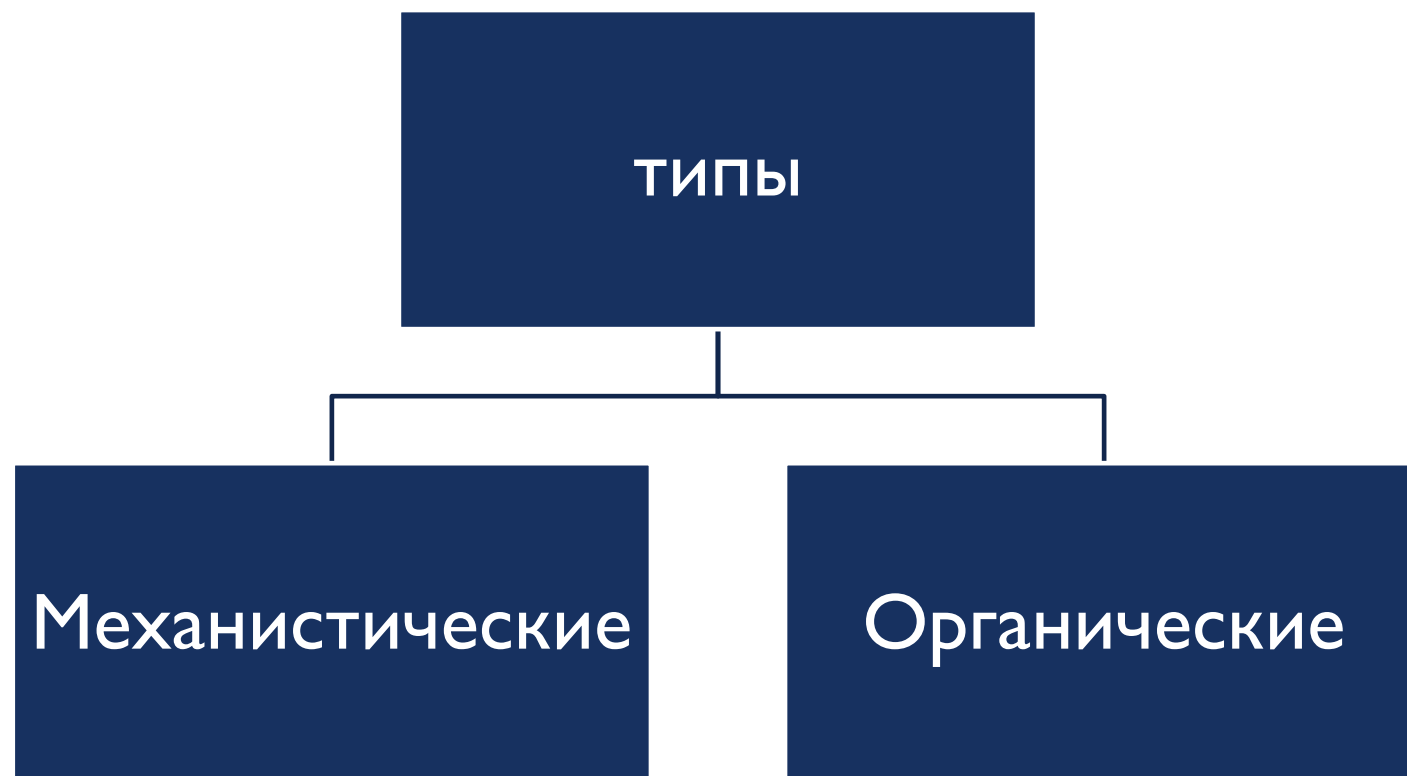
- — до 10 чел. — по распределению ответственности,
- — при 50–100 чел. — по делегированию полномочий,
- — при 100–300 чел. — по определению новых функций,
- — при 200–500 чел. — по координации управленческих функций,
- — более 500 чел. — по системе контроля за исполнением решений.



ТИПЫ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР

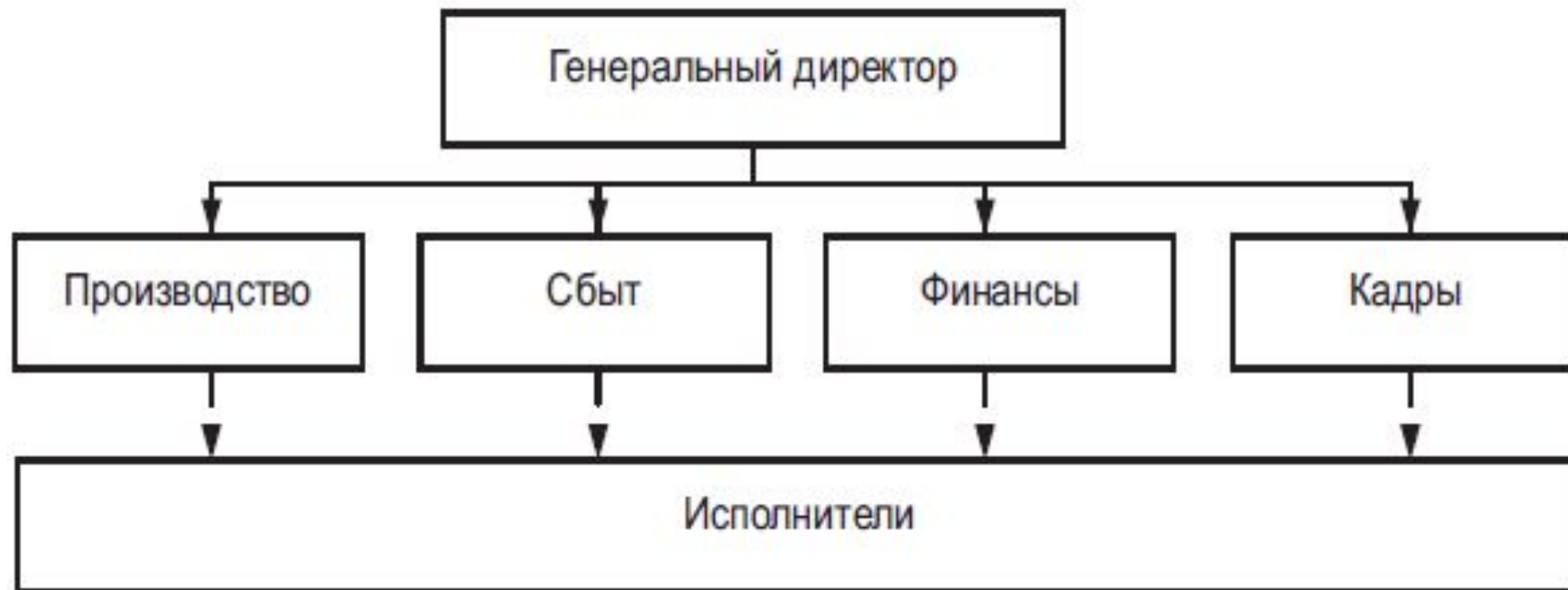


ТИПЫ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР



МЕХАНИСТИЧЕСКИЕ СТРУКТУРЫ: ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ СТРУКТУРИЗАЦИЯ

Это процесс деления организации на отдельные элементы, каждый из которых имеет свои четко определенные

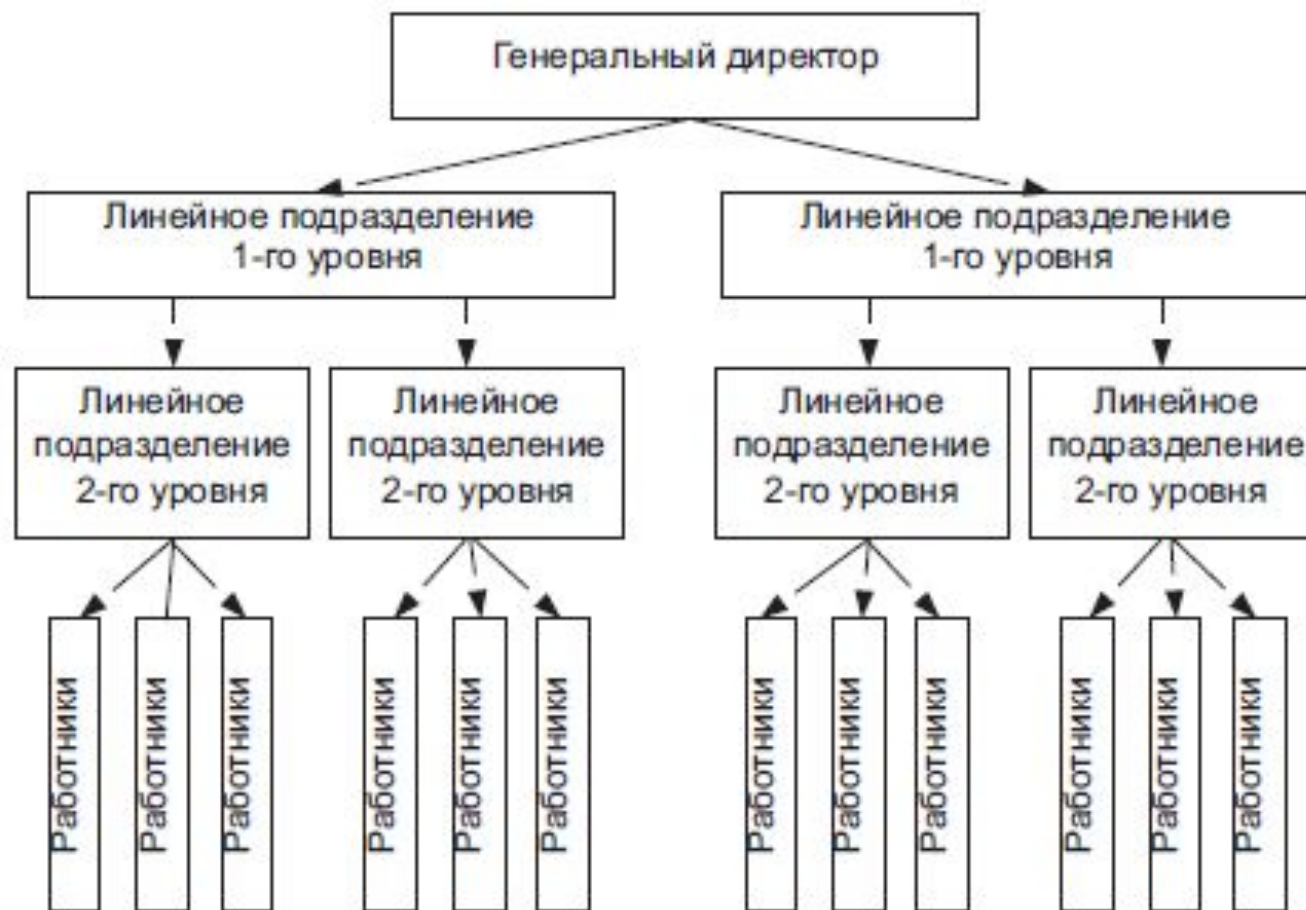


МЕХАНИСТИЧЕСКИЕ СТРУКТУРЫ: ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ СТРУКТУРИЗАЦИЯ

- Создание функциональной структуры сводится к группировке персонала по задачам: маркетинг, бухгалтер, финансы, производство, сбыт.
- Эта система, с одной стороны, направлена на повышение качества труда, с другой — на поддержание взаимодействия между отделами.
- Реализация разных функций происходит в разные сроки, что усложняет координацию. Она в чистом виде не применяется, а используется в сочетании с линейной структурой.

МЕХАНИСТИЧЕСКИЕ СТРУКТУРЫ: ЛИНЕЙНАЯ СТРУКТУРИЗАЦИЯ

- Это процесс деления организации на отдельные элементы, из которых нижестоящие в иерархической структуре жестко подчиняются вышестоящим



МЕХАНИСТИЧЕСКИЕ СТРУКТУРЫ: ЛИНЕЙНО- ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ СТРУКТУРИЗАЦИЯ

- это процесс деления организации на отдельные элементы, каждый из которых имеет свои задачи, права и ответственность в соответствии с положением в иерархической структуре.



МЕХАНИСТИЧЕСКИЕ СТРУКТУРЫ: ПРОДУКТОВАЯ СТРУКТУРИЗАЦИЯ

- это процесс деления организации на отдельные элементы, специализирующиеся по видам продукции, обладающие хозяйственной самостоятельностью и подчиняющиеся главной штаб-квартире организации по вопросам продуктовой политики



МЕХАНИСТИЧЕСКИЕ СТРУКТУРЫ: ДИВИЗИОНАЛЬНАЯ СТРУКТУРИЗАЦИЯ

- это процесс деления организации на отдельные элементы, специализирующиеся по рынкам сбыта



Линейно-функциональные	Дивизиональные
Обеспечивает выполнение специализированных задач, контролируемых с помощью планов и бюджетов	Децентрализованные операции подразделений с централизованной оценкой результатов
Наиболее эффективны в стабильной среде	Наиболее эффективны в изменяющейся среде
Содействуют эффективному производству стандартизированных товаров и услуг	Пригодны для условий диверсификации по продуктам или регионам
Обеспечивают экономию на управленческих расходах	Ориентированы на оперативное принятие решений
Предусматривают специализацию функций и высокую компетентность	Создают организационные условия для комплексного подхода
Ориентированы на ценовую конкуренцию	Успешно функционируют при неценовой конкуренции
Рассчитаны на использование действующих технологий и сложившегося рынка	Ориентированы на освоение новых рынков и новых технологий
Быстро решают проблемы, находящиеся в компетенции одной службы	Быстро решают сложные межфункциональные проблемы

МЕХАНИСТИЧЕСКИЕ СТРУКТУРЫ: СРАВНИТЕЛЬНАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА

ОРГАНИЧЕСКИЕ СТРУКТУРЫ

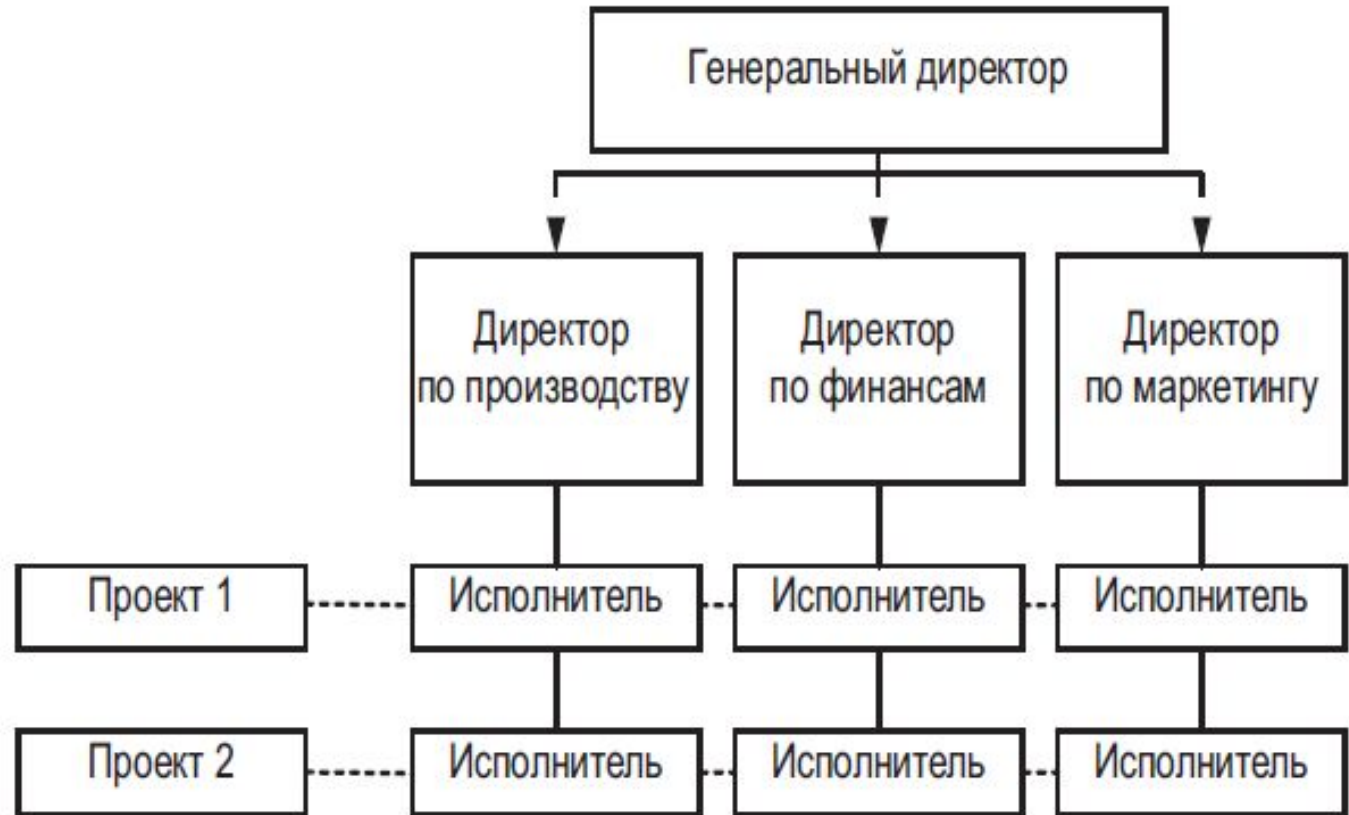
- *Проектное управление* — это управление некоторыми видами деятельности в организации, которые требуют постоянного руководства в условиях строгих ограничений по затратам, срокам и качеству работ.
- Если в организации возникает необходимость разработать комплексный проект, то можно воспользоваться тремя вариантами организации работ:
 - — образовать целевое подразделение — проектную структуру;
 - — наделить полномочиями по выполнению отдельных частей проекта руководителей существующих функциональных служб;
 - — назначить руководителя проекта, наделив его достаточными полномочиями по решению всех необходимых вопросов.
- Практика показывает, что наиболее эффективным является первый вариант.

ОРГАНИЧЕСКАЯ СТРУКТУРА: ПРОЕКТНАЯ СТРУКТУРА

- Под проектной структурой управления понимается временная организация, создаваемая внутри существующей организации или вне ее, для решения конкретной задачи — разработки проекта и его реализации. При этом в одну команду собираются квалифицированные работники разных профессий, которые после завершения проекта возвращаются на свои постоянные рабочие места. Проектные структуры различаются между собой по масштабу деятельности, характеру связей, кругу полномочий.

ОРГАНИЧЕСКАЯ СТРУКТУРА: МАТРИЧНАЯ

- Вид структуры, при которой члены проектного подразделения подчиняются как руководителю проекта (проектного подразделения), так и руководителям функциональных подразделений, в которых они работают на постоянной основе.



РАЗНОВИДНОСТИ ОРГАНИЗАЦИЙ

По происхождению	
Первичные (сначала создаются организационные структуры, наполняемые людьми, которые подчиняются организации)	Вторичные (создаются членами организации, которые сами определяют поведение и правила взаимоотношений с организацией)

РАЗНОВИДНОСТИ ОРГАНИЗАЦИЙ

По механизму функционирования и взаимодействия

Механические

(характеризуются однозначными взаимосвязями и жесткой регламентацией всех сторон деятельности, что позволяет им функционировать как техническое устройство)

Органические

(характеризуются размытостью границ, самостоятельностью, отдельных звеньев, слабой иерархичностью, преобладанием неформальных отношений)

РАЗНОВИДНОСТИ ОРГАНИЗАЦИЙ

По характеру взаимоотношений между людьми

Формальные
(создаются официально для решения
производственных и хозяйственных
задач)

Неформальные
(создаются неофициально,
им свойственен личный характер
отношений, основанный на личных
симпатиях участников)

РАЗНОВИДНОСТИ ОРГАНИЗАЦИЙ

По происхождению

Коммерческие
(основная цель – получение прибыли)

Некоммерческие
(основная цель – удовлетворение
потребностей в определенных
областях деятельности)

ЗАДАНИЕ НА ЭКЗАМЕН

- 1. Составьте таблицу организационно-правовых форм организаций (Глава 4. Гражданского кодекса РФ – обязательно использовать последнюю редакцию) отдельно по коммерческим и некоммерческим организациям
- 2. Определите, к какой организационно-правовой форме относится организация, в которой Вы работаете/учитесь. Докажите это.
- 3. Представьте организационную структуру своей организации в виде схемы.
- 4. Результаты выполнения задания представьте письменно.