

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«САМАРСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ АКАДЕМИКА С.П. КОРОЛЕВА»
(САМАРСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ)

А.В. ЮКЛАСОВА

ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

Рекомендовано редакционно-издательским советом федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования «Самарский национальный исследовательский университет имени академика С.П. Королева» в качестве учебного пособия для обучающихся по основным образовательным программам высшего образования по направлениям подготовки 38.03.02 Менеджмент, 38.03.03 Управление персоналом, 38.03.04 Государственное и муниципальное управление

САМАРА

Издательство Самарского университета

2022

УДК 354(075)

ББК 67.400я7

Ю248

Рецензенты: д-р экон. наук, доц. М. В. Чебыкина,
д-р экон. наук, проф. А. Г. Лукин

Юкласова, Анастасия Валерьевна

Ю248 Теория организации: учебное пособие / *А.В. Юкласова.* –
Самара: Издательство Самарского университета, 2022. – 96 с. : ил.

ISBN 978-5-7883-1839-4

Учебное пособие освещает основные вопросы учебного курса «Теория организации». Настоящее пособие систематизирует основные подходы и этапы становления теории организации как научной дисциплины и практической области деятельности.

Предназначено для закрепления у обучающихся полученных теоретических знаний и практических навыков, освоенных по курсам «Теория организации», «Теория организации и организационное поведение».

Подготовлено на кафедре государственного и муниципального управления.

УДК 354(075)

ББК 67.400я7

ISBN 978-5-7883-1839-4

© Самарский университет, 2022

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	5
1 Формирование и эволюция теории организаций в системе управленческих дисциплин	8
1.1 Основные направления развития теории организации	8
1.2 Базовые модели в теории организации.....	12
2 Понятие, сущность и классификация организаций	20
2.1 Сущность понятия организация.....	20
2.2 Организация, как социальная система. Признаки формальной и неформальной организации.....	22
2.3 Классификация организаций	26
3 Порядок формирования и принципы функционирования организаций	31
3.1 Предпосылки возникновения и функционирования организации.....	31
3.2 Причины возникновения организации: транзакционная теория фирмы.....	36
3.3 Формальная структура организации и принципы ее формирования	39
4 Структура организации как основная составляющая ее внутренней среды	43
4.1 Понятие внутренней среды организации	43
4.2 Организационная структура: понятие и функции	47
4.3 Параметры организационной структуры	48
4.4 Проблема консерватизма организационной структуры.....	53
5 Виды организационных структур	56
5.1 Классические виды организационных структур	56
5.2 Новые способы построения организаций	63

6 Внешняя среда организации: понятие и характеристики...	69
6.1 Понятие внешней среды организации	69
6.2 Микроуровень внешней среды: базовые параметры.....	71
6.3 Макроуровень внешней среды: понятие и основные подходы	76
7 Внешняя среда как ситуационная переменная	79
7.1 Влияние внешней среды на организационную структуру в модели комплексной организации.....	79
7.2 Зависимость от других организаций как фактор, определяющий стратегию и структуру	85
Список литературы	88

ВВЕДЕНИЕ

Организационные процессы, протекающие непосредственно в организациях, либо связанные с их жизнедеятельностью в условиях постоянной изменчивости рынков, оказывают существенное влияние на современную экономическую систему.

Эффективное управление организацией в сложившемся современном обществе не представляется возможным без понимания сущности организаций, процессов в них протекающих, а также путей их эволюции и развития.

В методическом пособии «Теория организации» обучающиеся знакомятся с процессом формирования и становления теории организаций, структурой и типологией организаций, подробно рассматривают внутреннюю среду организации, ее структуру и классификацию организационных структур, а также влияние внешней среды на процессы, протекающие в организации.

Основной задачей курса «Теория организации» является теоретическая подготовка обучающихся в области анализа организаций, как комплексных динамических систем, имеющих собственные цели, а также формирование соответствующих знаний, умений и навыков в границах изучаемой дисциплины.

Кроме того, при ознакомлении обучающихся с механизмом формирования организационных структур происходит наработка практических навыков в области управленческой деятельности

В результате изучения курса «Теория организации» обучающиеся должны:

знать:

– основные направления становления теории организации в системе научных знаний;

- основные модели организаций, признаки искусственной и естественной модели организации;
- сущность универсального и ситуационного подхода к формированию оптимальной структуры организации;
- основные условия возникновения и функционирования организаций;
- различные подходы к определению понятия «организационная структура»;
- основные характеристики базовых организационных структур;
 - понятие уровней внешней среды;
 - понятие целевого окружения, как микроуровня внешней среды;
 - основные характеристики целевого окружения: сложность, изменчивость, неопределенность, зависимость от других организаций;
 - основные подходы к определению внешней среды как ключевой ситуационной переменной;
 - понятие комплексной организации;
 - оптимальные способы снижения негативного влияния внешней среды, связанные с изменением организационной структуры;

уметь:

- оценивать границы применения управленческих воздействий на основные социальные результаты организации;
- выявлять основные характеристики организационной структуры (частные и укрупненные);
- определять основные параметры измерения организационной структуры;
- сравнивать различные структуры организации по основным параметрам;

- определять степень централизации организации;
- распознавать основные типы организационных структур;
- оценивать внешнюю среду организации, используя знание о ее базовых характеристиках;

владеть:

- методами определения степени горизонтального и вертикального разделения труда;
- навыками анализа дифференциации управленческой деятельности по ее содержанию;
- методами анализа и оценки основных характеристик организационной структуры;
- приемами выявления проблем при поиске оптимальной структуры для организации.

В результате изучения курса «Теория организаций» обучающиеся должны иметь представление о значении и задачах организационного проектирования, механизме, этапах и принципах проектирования структуры организации, уметь проводить анализ организаций, как комплексных динамических систем, а также анализ внешних и внутренних факторов, оказывающих воздействие на жизнедеятельность организаций.

Самостоятельная работа обучающихся по изученным темам дисциплины «Теория организаций» способствует проявлению инициативы, стремлению получить больший и углубленный объем знаний, выработке профессиональных навыков и умений.

1 ФОРМИРОВАНИЕ И ЭВОЛЮЦИЯ ТЕОРИИ ОРГАНИЗАЦИЙ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ДИСЦИПЛИН

1.1 Основные направления развития теории организации

Первоначально теория организации развивалась в недифференцированном виде в рамках общей организационно-управленческой науки.

Необходимо выделить следующие **направления формирования теории организации**:

- классическая школа о принципах построения эффективной организации;
- школа человеческих отношений о принципах функционирования эффективной организации;
- школа социальных систем о природе организаций.

В конце XIX – начале XX в. Управление начинает формироваться как наука. Основными разработчиками классической школы о принципах построения эффективной организации наукой признаются – Ф. Тейлор, А. Файоль, М. Вебер.

Первой моделью организации разработанной Ф. Тейлором стала **модель организации, как трудового процесса**.

Им был предложен подход к структуре организации, предполагающий проведение рационализации труда.

Суть подхода заключалась в ведении принципа разделения труда в управленческую деятельность. Согласно данному подходу происходило выделение двух групп специалистов. Первая группа

включала в себя управляющий персонал, который программировал и контролировал трудовую деятельность. Во вторую группу входили узконаправленные специалисты, обеспечивающие условия эффективного управления трудовой деятельностью. В ведении этих специалистов находились такие функции как планирование, прогнозирование, разработка и внедрение методов и норм труда.

Согласно научным работам А. Файоля организация трактуется им в двух смыслах: **узком и широком**. В узком смысле слово организация представляет собой процесс формирования управленческой структуры, для достижения определенных целей, с конкретно определенным местом каждого специалиста, т.е. образованием формальной структуры. В широком смысле слово организация – это совокупность материальных и социальных предпосылок, обеспечивающих трудовую деятельность. Согласно формулировке А. Файоля, организация признается искусственным образованием, основой которой является административная деятельность.

Немецкий социолог М. Вебер предложил свой взгляд на формирование оптимальной организации. Им выделялись следующие принципы:

1. Вся деятельность, необходимая для достижения стоящих перед организацией целей, расчленяется на элементарные операции, что позволяет формально определить задачи и обязанности каждого из звеньев.

2. Каждый нижестоящий подчиняется вышестоящему (принцип иерархии). При этом власть ограничена официальной деятельностью организации.

3. Деятельность организации регулируется «последовательной системой абстрактных правил» и состоит «в применении этих правил к частным случаям».

4. Безличное отношение к подчиненным, коллегам и клиентам.

5. Служба основывается на соответствии технической квалификации занимаемой должности. Служба – это карьера.

Основатели классической школы в первую очередь видели опасность и нестабильность эффективной организации во влиянии личностных качеств на протекающие процессы. Исходя из этого, все принципы построения эффективной организации направляются на ограничение влияния личности на процессы жизнедеятельности организации.

Оптимальной признавалась формальная система при которой происходило четкое разделение программирующих и исполнительных функций трудовой деятельности. Организация представлялась конечным результатом деятельности управленца.

Школа человеческих отношений о принципах функционирования эффективной организации.

В результате Хотторнских экспериментов образовалась школа человеческих отношений, противоположная по своим взглядам на организацию классической школе. Основными представителями данной школы являлись Элтон Мэйо, Фритц Ротлисбергер, Вильям Диксон.

Школа человеческих отношений рассматривала модель организации как общину.

Предпосылками образования данной модели организации являлось отношение Э. Мэйо к американскому обществу 1920 гг. Согласно заключению Э. Мэйо, общество этого периода характеризуется как злобное и враждебное, и основой этого являлась утрата основными регулирующими институтами – церковью и семьей своих функций.

Кроме того Э. Мэйо считал, что научно-технический прогресс оказывает негативное влияние не только на общество, но и на эффективность деятельности организации. Это было вызвано появлением крупных организаций, где невозможно было поддерживать человеческие отношения.

На основании своего мировоззрения Э. Мэйо были сделаны выводы, что организация должна быть тем местом, где формиру-

ются человеческие отношения, которые в дальнейшем будут распространяться на все общество.

К принципам построения общинной модели организации можно отнести:

1. Человек обладает такой чертой как социальность, и ему может быть комфортно только в окружении других людей.

2. Содержательность труда является актуальной проблемой, так как труд тоже может приносить удовлетворение.

3. Одним из качеств, среднестатистического человека является ответственность, и это может быть использовано в трудовой деятельности.

4. Экономическое стимулирование не является универсальным и единственным.

5. Социальные потребности человека могут быть удовлетворены в производственной организации, которая может являться не только объектом трудовой деятельности.

6. Для построения эффективной организации нужно отказаться от жесткого управления и принципа разделения труда на специализации, жесткой иерархии и программирования, так как они не соответствуют природе человеческих отношений.

Школа человеческих отношений предлагает для обеспечения построения оптимальной организации неформальную систему регуляция, классическая школа формальную. Все позже возникшие школы рассматривают эти системы и пытаются найти взаимосвязь

Школа социальных систем о природе организаций.

Существуют определенные споры по поводу «начала» теории организации. В Европе основным источником теории организации считают социологию М. Вебера. В США «начало» теории организации связывают с исследованиями Ч. Барнарда, а позднее (1940–1950-е гг.) – с работами Р. Мертона и Г. Саймона, объединившими под своим руководством группу социологов, психологов, экономистов и политологов в Технологическом университете Карнеги.

Организация в этой школе рассматривается как естественная система, социальный институт. Поэтому первое, что подчеркивается ее представителями, – это то, что организация решает не только проблему целедостижения, но и выживания. А чтобы обеспечить себе выживание, она должна выполнить ряд функций, кроме целевой. В версии Ч. Барнарда организация должна выполнить целевую и социальную функции.

Стремясь синтезировать подходы классической школы и школы человеческих отношений, представители школы рассматривают проблему взаимодействия двух подсистем регуляции – формальной и неформальной.

Несмотря на то, что в начале 1970-х гг. некоторые положения школы были подвергнуты критике, ключевые положения в изначальном или модифицированном виде используются во многих современных моделях организации.

1.2 Базовые модели в теории организации

Системные модели организации

Организация как системное образование имеет собственные границы, которые отделяют ее от факторов воздействия внешней среды. Однако внутреннее равновесие и баланс с внешней средой – это то, к чему стремится организация.

Одной из характеристик организации является синергетический эффект. Суть синергетического или системного эффекта сводится к тому, что свойства целого больше свойств его составных частей.

Одним из способов анализа объекта системного подхода является разложение на составные части. При этом внимание акцентируется на структурных связях объекта, взаимосвязь составных частей.

Диалектика же вводит другой принцип анализа объекта – через его разнокачественность, тождество в многозначности. Иначе говоря, один и тот же объект в одно и то же время обладает существенно разными, во многом противоположными качествами. Без такого способа анализа объекта иногда просто нельзя обойтись.

Несистемные и антисистемные модели.

Согласно несистемной модели организация не должна рассматриваться как целостность. Одним из основных признаков такой организации является конкурентная борьба между ее членами за лучшее место. Сама борьба при этом выступает, как механизм изменения организации.

Антисистемная модель организации представляет организацию как неупорядоченное и неопределенное образование, в котором существуют небольшие островки спокойствия и упорядоченности со слабыми взаимными связями. Авторами данной модели являются Д. Сильверман, К. Вейк. К. Вейк называет организации – организованными анархиями, которые каждый день меняются, перестраиваются в результате своей деятельности.

Модели организации как искусственной и естественной системы.

Одно из базовых различий подходов к пониманию природы организации содержится в ответе на вопрос, является ли организация результатом целенаправленной деятельности менеджера или существуют закономерные процессы формирования, функционирования и изменения организации.

Модель организации как искусственной системы по времени возникновения является первой в организационно-управленческой науке. Эта модель рассматривает природу организации как структуру, искусственно создаваемую менеджером на основе рациональных принципов (правда, по вопросу о рациональности и эффективности существует различие позиций).

Признаки искусственной модели организации.

1. Средства воздействия отделены от людей. Это означает, что при изменении организации, изменится и поведение людей.

2. Если существует возможность оказывать воздействие на поведение людей, изменять его, значит можно изменять и организацию, значит ее можно проектировать. Это поясняет то, что организация является результатом проектирования.

3. Организация – объединяет, регламентирует деятельность людей для достижения определенных целей. Следовательно, организация – это результат проектирования управленцев.

4. Работа управленцев по реализации проектов, направленных на достижение целей, является развитием организации.

Признаки естественной модели.

1. Люди не отделены от средств воздействия. В организации преобладает социокультурная природа и используются постепенное и спонтанное образование социальных связей и их упорядочивание. То есть данная модель рассматривает культуру как главный инструмент влияния на поведение людей.

2. Основные функции, обеспечивающие выживание, не ограничиваются только целедостижением: добавляется еще важный набор функций, обеспечивающий поддержание, сохранение сложившегося социального порядка (адаптация к внешней среде; интеграция; латентная функция – сохранение культурного образца, обеспечивающее культурное встраивание человека в организацию) (Т. Парсонс).

3. Жизненный цикл организации предполагает эволюционное развитие организации.

Модели организации как закрытой и открытой системы.

Модель организации как частично открытой системы.

В теории организаций существуют такие модели организации, как модель организации как открытой системы, и модель организации, как закрытой системы.

Различия между открытой и закрытой моделями организации следующие. Если входы и выходы организации являются постоянными величинами, модель организации закрытая. Это означает, что организация имеет постоянных поставщиков сырья, покупателей, и факторы внешней среды не оказывают какого-либо воздействия на деятельность организации, и организация не изменяется под их непосредственным воздействием.

Если входы и выходы организации изменяемые величины (не постоянные) модель организации признается открытой. Модель организации как открытой системы предполагает взаимосвязь факторов внешней среды и внутренних процессов, протекающих в организации. В данной ситуации организация должна учитывать влияние факторов внешней среды, чтобы остаться на «плаву».

Модель организации как частично (или избирательно) открытая система.

Данная модель организации предполагает, что организация существует и как закрытая (некоторые части организации остаются неизменными, и не испытывают воздействия), и как открытая система (составные части организации взаимодействуют с внешней средой и адаптируются к ней).

Если рассматривать организацию по вертикали, то верхний стратегический уровень берет на себя функции по взаимодействию с факторами внешней среды и снижению ее неопределенности.

Нижний управленческий уровень обеспечивает функционирование организации и сосредотачивается на внутренних процессах, протекающих в организации, не испытывает влияния факторов внешней среды и не реагирует на них.

Если рассматривать организацию по горизонтали, то можно отметить, что существуют структурные подразделения, которые осуществляют взаимодействие с факторами внешней среды, снижают неопределенность внешней среды, и ограничивают негативное воздействие внешней среды на деятельность организации.

К ним можно отнести подразделения, занимающиеся продажами и маркетингом. Функцией же других подразделений является, прежде всего, обеспечить каждодневное функционирование самой организации. К таким подразделениям необходимо, прежде всего, отнести подразделения занимающиеся производством продукции.

Как известно, из любого правила есть исключения, так например, подразделения занимающиеся разработками продукции, производственных процессов, с одной стороны, должны быть в курсе новейших разработок по необходимым направлениям. То есть они взаимодействуют с внешним технологическим пространством. С другой стороны, являются закрытыми, так как деятельность данных подразделений предполагает сохранение разработок в тайне, в целях поддержания конкурентоспособности организации в целом (рис. 1).



Рис. 1. Модель организации по вертикали

Следовательно, если необходимо дать характеристику крупной организации, наиболее рациональным способом является анализ этой организации и как открытой системы (взаимодействие с внешней средой), и как закрытой системы (концентрация на внутренних процессах).

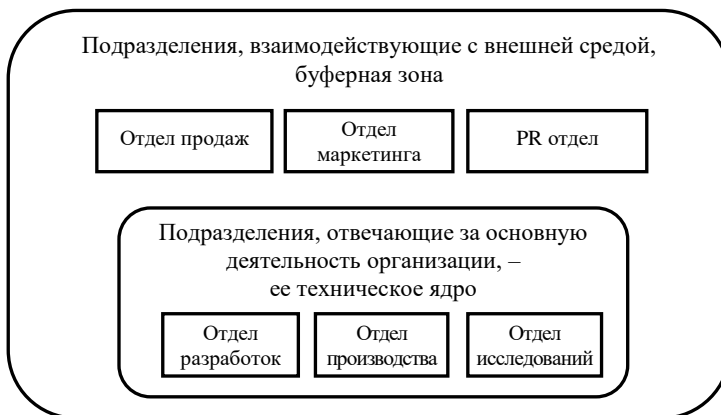


Рис. 2. Модель организации по горизонтали

Универсальный и ситуационные подходы

На протяжении долгого времени представители всех школ построения эффективной организации пытались сформировать универсальные принципы образования эффективной организации. Представители классической школы предложили такие универсальные принципы, как принцип совмещения прав и ответственности, принцип разделения труда, принцип жесткого программирования, принцип бюрократической организации и др.

Попытки найти универсальные способы построения эффективной организации характерны для классической школы. В качестве таких принципов могут быть названы принцип единоначалия, максимального делегирования полномочий, совмещения прав и ответственности и др., предложенный Файолем и его последователями (Урвиком и Гьюликом, Муни и Рейли), или принципы бюрократической организации Вебера. Данные принципы заложены в образование формализованной системы с жестким централизованным управлением.

Ситуационный манифест Г. Шермана включил в себя основные положения ситуационного подхода:

1. Создать организационные структуры, методы, подходящие для любого времени, целей и других условий деятельности невозможно.

2. Принципы управления не могут быть плохими или хорошими, прежде всего, необходимо обеспечить условия, при которых эти принципы приведут к необходимому результату.

3. Рациональность работы управленца заключается не в рассмотрении теорий, а в адекватном их применении.

На основе этих тезисов вводилось представление об управленческой ситуации.

Под управленческой ситуацией понимается набор факторов внутренней и внешней среды, которые обуславливают требования к оптимальной организационной структуре.

Вопросы для самоконтроля

1. Охарактеризуйте основные направления формирования теории организаций в системе управленческих дисциплин?

2. Чем отличается классическая школа о принципах построения эффективной организации от школы человеческих отношений?

3. Дайте определение организации в узком и широком смыслах слова согласно теории А. Файоля?

4. Охарактеризуйте признаки построения бюрократической организации по теории М. Вебера?

5. Перечислите принципы построения общинной модели организации согласно взглядам школы человеческих отношений?

6. Охарактеризуйте базовые модели теории организации?

7. Перечислите признаки организации как искусственной системы?

8. Перечислите признаки организации как естественной системы?

9. Дайте характеристику организации, как открытой системы, как закрытой системы и как частично открытой системы?

10. Дайте понятие ситуационного и универсального подходов формирования принципов построения эффективной организации?

2 ПОНЯТИЕ, СУЩНОСТЬ И КЛАССИФИКАЦИЯ ОРГАНИЗАЦИЙ

2.1 Сущность понятия организация

Рассматривая сущность организации, прежде всего, необходимо ответить на несколько вопросов: организация – это люди? И если организация представлена людьми может ли она существовать в их отсутствии?

Социальный реализм характеризует общество как некое образование, обладающее собственной природой, не приравниваемой к индивидуальной.

Данный тезис привел к образованию в социологической науке функционалистского направления, последователями которого являлись Р. Мертон, Т. Парсонс, Э. Дюркгейм. Так, например Э. Дюркгейм характеризует общество как наиндивидуальную реальность.

Основой социального номинализма является предположение, что в реальности существуют индивиды, а общество представляет собой лишь некое наименование (согласно определению М. Вебера). Это утверждение дало развитие такого направления в социологии как понимающая социология, которая в центр внимания ставила именно индивидов.

Существует ли организация без людей? Казалось бы, что вопрос лишен смысла, однако возникает ряд нюансов.

1. Зависит ли существование организации от того, что люди приходят на работу и уходят с нее? Не зависит.

2. При увольнении одних людей и приеме на работу других сильно ли изменяется организация? Не сильно, или в большинстве не меняется.

3. Когда человек осуществляет свою трудовую деятельность в нескольких различных организациях, можем ли мы сказать, где в человеке проходит граница между этими организациями? Нет, не можем, такой границы просто не существует.

Исследователями дается большое количество определений организации. Остановимся на самом практичном из них, данном Ч. Бернардом.

Организация – это система, в которой осуществляется координация деятельности нескольких лиц или группы лиц, объединенных достижением общих целей.

Также нужно помнить, что организация многозначное и многоаспектное понятие.

В социологии организация характеризуется следующим образом:

- организация как координация деятельности и поведения объектов социума;

- организация как средство достижения определенных целей, осуществляющая управленческие функции. Под управленческими функциями в данном случае необходимо понимать координацию деятельности по достижению конкретных целей. Координация – это, прежде всего, планирование, прогнозирование и целеполагание.

Кроме того, этот аспект актуален в рамках модели организации как искусственной системы:

- организация одновременно и как социальный объект, и как коллективный субъект деятельности, где социальный порядок и коллективная деятельность обеспечиваются социокультурными средствами.

В реальной организации присутствуют все три аспекта, но для общей теории и социологии организаций особый интерес представляет третий аспект, поскольку здесь акцент делается на природе организации – той самой природе, которая определяет, как должны поступать члены организации, включая менеджера.

Преимущества организации. Исследователей организаций часто занимает вопрос, почему общество поддерживает долговременные организации. В разных концепциях организациям приписываются различные специфические черты, обеспечивающие им подобную поддержку. В рационалистических теориях распространена точка зрения, что такой чертой выступает особая эффективность организаций в достижении целей, т.е. в производстве целевого продукта или услуги. Однако не секрет, что долговременная организация тратит ресурсы не только на производство продукта, но и на поддержание своей целостности. Таким образом, трактовка организации как более эффективной по сравнению со специализированными группами, созданными под конкретную задачу, кажется неубедительной.

Надежность и отчетоспособность организации обеспечивается высокой воспроизводимостью организационной структуры, т.е. высокая воспроизводимость принятых в организации способов взаимодействия и деятельности.

2.2 Организация, как социальная система.

Признаки формальной и неформальной организации

Организация является социальной системой:

– оказывает воздействие на людей и группы людей, осуществляющих трудовую деятельность в организации, т.е. объект, на который осуществляется воздействие, обладает социальностью;

– управление организацией и координация ее деятельности тоже осуществляется людьми, т.е. субъект воздействия тоже обладает такой чертой как социальность;

– вне зависимости от своей структуры цели деятельности организации направлены, прежде всего, на удовлетворение потребностей людей, соответственно результат деятельности организации тоже является социальным;

– используются специфические социальные средства регламентации, которые формируют особую подсистему организации – социальную организацию.

Организации как социальной системе присущ ряд признаков:

– представляет собой систему, направленную на достижение конкретных целей, т.е. в ней имеются элементы рациональности;

– в ней присутствуют как субъект, так и объект управления;

– горизонтальное разделение труда и функциональная специализация являются основой структуры организации;

– с помощью вертикального иерархического принципа осуществляется координация деятельности организации;

– обязательно присутствует активность людей или групп людей, цели которых не всегда совпадают с целями организации;

– организация имеет двойную природу, с одной стороны – это система, обладающая собственной социальной природой, с другой стороны – это искусственный механизм, созданный для решения определенных задач и достижения конкретных целей;

– результаты деятельности организации: обладает двойственностью, т.е. это и какая-то продукция или услуга, направленная на удовлетворение людей и производимая организацией, и сложившаяся социальная общность, коллектив людей.

Исследователями выделяются следующие функции организации:

- интегративная;
- целевая;
- управленческо-воспитательная.

В определенном смысле, обобщая все функции организации, можно сказать, что организация обеспечивает регуляцию поведения и деятельности индивидов для достижения организационных целей, выполнения социальных функций и реализации целей индивидов.

Организация как система регуляции поведения индивидов. Формальная и неформальная организация.

Любая организация создается, когда возникает потребность в кооперативной деятельности, для достижения определенных целей.

В организации формируются различные подсистемы координации и управления деятельностью. Ученые исследователи выделяют следующие подсистемы управления:

- технологическая (источником управления является техника и технология);
- экономическая (источник управления и координации – финансы);
- социальная (источником управления выступают культурные ценности, нормы).

Теория организации рассматривает социальную подсистему как основную систему по управлению поведением людей – она получила название социальной организации. Социальная организация представляет собой подсистему управления поведением людей, источником которой являются культурные ценности и социальные нормы.

Исследователи выделяют из социальной организации две подсистемы: формальные и неформальные организации.

Формальная организация представляет собой искусственное образование с безличностной системой регуляции деловых отно-

шений, жесткой иерархией управления, закрепленной в нормативно-правовых актах и направленная на достижение целей организации.

Противоположной формальной организации по своему содержанию является неформальная организация.

Неформальная организация – естественно сформированная социокультурная подсистема регуляции поведения людей, действующая в рамках малой группы и институционализирующая отношения между людьми, а не позициями.

Этот тип социальной регуляции поведения ориентирован на реализацию групповых целей (которые зачастую не совпадают с общими целями организации) и поддержание социального порядка в группе. Вектор ее воздействия может не совпадать с вектором организационного воздействия формальной организации.

Барнард выделяет следующие **функции неформальной организации**.

1. Неформальная организация выполняет коммуникативную функцию: передает мнения, подозрения, сомнительные факты – все то, «что нельзя сообщать по формальным каналам, не принимая формальных решений, не подрывая достоинства объективной власти и не перегружая руководителей».

2. «Поддержание связности формальных организаций посредством обеспечения согласия на участие в кооперации и стабильности объективной власти».

Необходимость этой функции обусловлена самим формальным устройством организации, когда персонал разных подразделений оказывается разделен формальными рамками. Тот факт, что неформальные связи пронизывают всю организацию и не замыкаются на одном иерархическом уровне или в рамках одного подразделения, говорит о том, что неформальные связи работают как скобы, связывающие организацию воедино (интегративная функция).

3. «Сохранение у людей чувства собственной значимости, самоуважения и автономности выбора, защита личности человека от некоторых разрушительных для нее аспектов влияния формальных организаций».

В то же время, несмотря на значимость неформальной организации (неформальной подструктуры регуляции поведения), большинство исследователей и практиков фокусируются на формальной организации (формальной структуре). Это объясняется как большей определенностью взаимодействий индивидов в ее рамках, так и большей эффективностью таких взаимодействий, с точки зрения достижения общеорганизационных целей.

2.3 Классификация организаций

Задачей типологии является выделение организаций, обладающих схожими признаками, в разные группы. Выбор признаков, по которым производится классификация организаций, зависит только от поставленных задач и интереса классификатора. Типологии организаций могут пересекаться, т.е. выделенные по одному признаку организации могут быть отнесены к одному типу, при выделении по другому признаку, могут быть отнесены к разным типам.

Классификация производится тогда, когда собирается достаточная база данных по классифицируемым объектам. Попытки разработать типологию организаций восходят к началу XX в.

К общим формам типологий можно отнести типологию здравого смысла, классификация организаций по форме деятельности (образовательные, торговые). Такие типологии используются в ограниченном объеме.

Т. Парсонс предложил классифицировать организации по функциональному отношению к социуму. Он разделяет организа-

ции на категории по признаку полезности и вносимому вкладу непосредственно для общества и людей.

Т. Парсонс различает организаций по следующим функциям:

1. По функции адаптации (к таковым он относит экономические организации).

2. По функции целедостижения (организации участвующие в политике, государственные организации).

3. По функции интеграции и контроля (организации осуществляющие контроль, полиция).

По функции социализации, сохранении традиций (организации образовательной и религиозной сфер деятельности).

Исследователи П. Блау и У. Скотт предложили классифицировать организации по признаку получения прибыли от деятельности организации. Они выделяли четыре типа организаций.

– взаимовыгодные организации (выгодополучателями являются все члены организации);

– коммерческие (в коммерческих организациях прибыль получают собственники организации);

– обслуживающие (выгодополучателями являются клиенты организации);

– организации общего блага (бенефициары – все общество).

Недостаток предложенной типологии заключается в том, что все выгодополучатели разделяются на подгруппы, которые нередко конкурируют между собой.

Представителем школы социальных систем Ч. Барнардом были предложены сразу две классификации организаций. Первая классификация разделяла организации по признаку масштабности:

– общие (к таким организациям относились государство, церковь);

– частные (узкоспециализированные организации, имеющие ограниченное количество функций и целей).

Ч. Бернад предлагает рассматривать организацию, как сложную систему управления деятельности группы лиц, направленную на достижение конкретных целей и выполнение определенных задач. Причем он отмечал, что сотрудничество в организации является редким явлением, и основной функцией координаторов и управленцев является принуждение к сотрудничеству теми или иными способами.

То есть конфликт представлялся им как вещь довольно распространённая, но негативно влияющая на цели организации. Ввиду этого Ч. Бернад сконцентрировал внимание на быстром разрешении конфликта. На основании своих суждений им было выделено несколько типов организаций по жесткости управляющей структуры – иерархии, и пояснил, что в организациях имеющих жесткую формализованную иерархию имеются и средства быстрого разрешения конфликта. Организации такого типа были им названы скалярными (структурными).

Скалярным организациям он противопоставил другой тип организаций, названных им латеральными (бесструктурными).

Сущность таковых организаций, не имеющих формализованной жесткой структуры, в объединении членов организации на основе общих интересов. Такие организации не могут быстро разрешить конфликт и не обладают средствами его подавления, поэтому все противоречия разрешаются путем компромисса.

В 1979 году исследователь Г. Минцберг разработал следующую классификацию организаций. Признаком, по которому производилось разграничение и разделение по группам организаций, являлась возможность противодействия непредвиденным факторам. Сама организация рассматривалась им как сложная система, составными частями которой являются следующие элементы: ядро, техническая структура, персонал обеспечивающий деятельность организации, срединная линия и стратегический апекс.

От того какая составная часть организации играла в ее структуре решающую роль Г. Мицберг выделяет:

1. Простую организацию, главной в которой является стратегический апекс. К этому типу организаций им относились небольшие молодые организации с ограниченным количеством целей, активно взаимодействующие с внешней средой.

2. Механическую бюрократию, основной частью которой являлась техническая структура. К таким организациям им относились крупные неавтоматические организации с внешним контролем, осуществляющие взаимодействие со стабильной внешней средой.

3. Профессиональную бюрократию, основной частью которой являлось управленческое ядро. Это организации, осуществляющие свою деятельность в меру стабильной внешней среде и опирающиеся на профессионализм своих сотрудников. К таковым он относил организации социальной сферы: госпитали, университеты.

4. Дивизионную форму, основной частью которой являлась срединная линия. Данная структура характерна для большой зрелой организации, в которой каждое подразделение имело собственную структуру.

5. Ахдократию, основной частью являлось в одних случаях управленческое ядро, в других – вспомогательный персонал. Организации такой формы осуществляют свою деятельность в нестабильной внешней среде, поэтому приспособлены оперативно реагировать на ее изменения.

Вопросы для самоконтроля

1. Дайте характеристику основных подходов к определению организации?

2. Поясните, какими признаками в науке социология характеризуется организация?

3. Охарактеризуйте организацию, как социальную систему, перечислите и поясните признаки организации как социальной системы?

4. Что такое формальная организация, перечислите основные признаки формальной организации?

5. Что такое неформальная организация, перечислите и поясните все присущие данной модели организации черты?

6. Перечислите функции неформальной организации, охарактеризуйте их?

7. Какова основная задача классификации организаций?

8. Перечислите и дайте краткую характеристику типам организаций по типологии, предложенной Г. Мицбергом.

9. Разъясните понятия скалярная организация, латеральная организация, выделите различия между этими типами организаций?

10. По какому признаку Т. Парсонс предложил классифицировать организации?

3 ПОРЯДОК ФОРМИРОВАНИЯ И ПРИНЦИПЫ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИЙ

3.1 Предпосылки возникновения и функционирования организации

Любая организация создается для достижения конкретных целей и выполнения определенных задач. Эти цели можно назвать планируемым результатом, и они являются предпосылкой для осуществления организацией своей деятельности.

Л.И. Пригожин выделяет несколько целей функционирования организации:

1. Цели-задания. Данные цели передаются организации в виде функций, задач, обязанностей извне, и как правило схоже с целями организации. За процессом достижения поставленных задач, этапами реализации проводится наблюдение и контроль извне,

В большинстве случаев, для менеджеров, цели организации и прибыль тождественны. Л.И. Пригожин сравнивает прибыль организации с дыханием человека, т.е. дыхание может стать целью только в случае угрозы жизни человека (например, в случае болезни). Прибыль не является целью, а лишь средство ее достижения. Целью же является то, что должно помочь организации получить прибыль.

2. Цели-ориентации. Эти цели представляют собой те же цели-задания, но переработанные с акцентом на интерес индивидов, осуществляющих трудовую деятельность. То есть происходит частичное совмещение общеорганизационных целей и интересов работников.

3. Цели-системы. Эти цели непосредственно встроены в структуру организации и обеспечивают ее функциональность и выживание.

Однако более логичным представляется тот момент, что цели-системы не могут рассматриваться как цели организации.

Согласно типологии целей, разработанной Пригожиным необходимо, чтобы носителями целей (субъектами) являлись: управленцы, осуществляющие контроль и координацию, обеспечивающий деятельность организации персонал, собственники (характерно для бизнес-организаций), а также сам бизнес (возникает необходимость учитывать интересы клиентов).

Исходя из выделенных выше видов целей, можно говорить и о субъектах (носителях) целей. Очевидно, что это, как минимум, руководители и персонал. Пригожин добавляет еще собственников (для бизнес-организаций) и сам бизнес (имеется в виду, что бизнес требует учета интересов клиентов).

Ограничение свободы как предпосылка существования организации.

Целью является обязательная, но не достаточная для существования организации предпосылка. Другим важнейшим условием для функционирования организации является добровольное согласие индивида передать управление своим поведением для программирования и последующего контроля организации.

В данном случае речь идет о приеме человека на работу, контроль его трудовой деятельности в интересах организации. Эта проблема особенно углубленно изучалась школой социальных систем.

Ч. Бернارد поясняя факторы, формирующие поведение индивида в организации, разработал концепцию мотивационного баланса. Индивид будет осуществлять необходимое организации поведение, если вознаграждение, предоставляемое организацией, будет превышать его вклад в деятельность организации, для достижения общеорганизационных целей.

Несколько иначе к этой проблеме подошел Г. Саймон: он принципиально разделит механизм формирования поведения индивида при вступлении в организацию и после такого вступления. Для объяснения причин принятия решения о вступлении в организацию индивидом Г. Саймон вводит понятие «стоимость участия». Стоимость участия – понятие, обозначающее цену, которую должна заплатить организация за готовность работника к сотрудничеству с ней. С другой стороны, это мера удовлетворения потребностей конкретного работника, при которой он готов войти в состав организации и сотрудничать с ней.

Однако когда индивид уже является членом организации, его поведение определяется уже не столько «стоимостью участия», сколько степенью его «идентификации с целями организации». При этом Г. Саймон включает в число потенциальных членов организации не только наемных работников, но и инвесторов организации. А деятельность менеджеров в этом контексте предполагает создание таких материальных и ценностных предпосылок, чтобы члены организации (понимаемые широко) принимали решения в интересах организации, воспринимая их как собственные интересы.

Функциональное разделение и координация деятельности по горизонтали.

Следующей предпосылкой функционирования организации является разделение труда по горизонтали.

Разделение трудовой деятельности по горизонтали предполагает специализацию базовой деятельности, а также выделение индивидов по профессиональной принадлежности и формирование структурных подразделений конкретного профиля.

Горизонтальное разделение трудовой деятельности производится по направлениям его применения: профессии, технологии и т.д. В результате этого формируется структура организации.

Одной из наиболее важных предпосылок формирования организации является вертикальное разделение трудовой деятельности. Сформированные в результате горизонтального разделения труда подразделения требуют управления и координации деятельности, что непосредственно обеспечивает возникновение управленческой функции и вертикального разделения трудовой деятельности.

При формировании организации необходимо отметить такое явление как кооперация труда, в результате которого проявляется синергетический эффект или, согласно трудам К. Маркса, эффект кооперации. Суть его заключается в том, что скооперированная трудовая деятельность гораздо более эффективна, чем деятельность некооперированная.

При вертикальном разделении трудовой деятельности происходит образование групп управленцев и исполнителей, причем в свою очередь происходит разделение группы управленцев, согласно иерархической лестницы, а также сферам управления.

Рассматривая нюансы формирования организации, при вертикальном разделении трудовой деятельности А. Файоль выделил следующие стадии:

1. Управленческие и исполнительные функции не разделены и как правило сосредоточены в руках одного человека. То есть он является одновременно и руководителем, программирует свою деятельность, и исполнителем, осуществляет запрограммированное действие. На данной стадии организация не сформирована как таковая.

2. Организация уже сформирована, управленческие и исполнительные функции сосредоточены у разных субъектов. В организации уже есть управленец – директор, но работников, осуществляющих трудовую деятельность у него в подчинении еще мало. Это пример небольшой организации (пекарня, небольшой магазин).

3. Когда в организации происходит увеличение количества индивидов, занятых трудовой деятельностью появляется необхо-

димось в среднем управленческом звене, которое будет проводником между руководителем и исполнителями. То есть происходит начальное формирование жесткой формальной иерархии. Такая организационная форма характерна для социальных организаций последнего столетия.

Иерархия представляет собой пирамидальное и многоуровневое построение властных отношений в управлении.

Классическая школа объясняет образование иерархической структуры в организации следующими признаками:

- когда реализуется принцип единоначалия. Полный и всесторонний контроль за деятельностью организации сосредотачивается в руках одного человека;

- когда увеличивается количество индивидов занятых трудовой деятельностью в организации, соответственно эффективность внешнего контроля со стороны руководителя уменьшается, и возникает необходимость расширения управленческого звена;

Управленческая деятельность в крупных организациях подразделяется на несколько типов:

1. Административная деятельность. Эта деятельность осуществляется управленцами, которые непосредственно контролируют и программируют поведение работников, осуществляющих основную деятельность организации.

2. Функциональная деятельность. Деятельность управленцев среднего звена, функциями которых в первую очередь является обеспечение управления, эффективного контроля и функционирования организации в целом.

Разделение управленческой деятельности на несколько типов в организации происходит прежде всего из-за усложнения основной деятельности организации, принятия на работу узконаправленных специалистов, и необходимости контроля и координации уже не работников, а различных направлений деятельности (кадровой, маркетинговой).

Целью в данном случае является создание условий для осуществления базовой и управленческой (административной) деятельности.

3.2 Причины возникновения организации: транзакционная теория фирмы

Причины формирования организации интересовали многих ученых. Основной причиной появления организаций является кооперация группы людей для достижения конкретных целей. При этом возникал центр управления, контролирующий и направляющий усилия общей массы в нужном направлении.

Однако у некоторых исследователей сформировался свой собственный взгляд на причины возникновения организации, отличный от взглядов известных школ.

Так, например, Г. Саймон, рассматривая организацию по признаку горизонтального разделения труда, считает, что появление организации обусловлено критической неспособностью индивида принимать решения в нестандартных ситуациях и объективно оценивать ситуацию в организации в целом.

П. Лоуренс и Д. Лорш, разработавшие структурно-ситуационную теорию, объясняют возникновение организации тем, что индивид не в состоянии контактировать с внешней средой, и не может извлекать из нее ресурсы. Организация, по их мнению, является прежде инструментом по совместному извлечению ресурсов.

Вопрос появления организации также интересовал и ученых экономистов. Первоначально организация связывалась с производственной функцией.

Попыткой пересмотреть настолько упрощенный подход к причинам формирования организации было возникновение транзакционной теории.

Основой данной теории стали фундаментальные идеи нескольких известных экономистов.

В 1937 г. в работе «Природа фирмы» Р. Коузу впервые удалось поставить и частично разрешить вопрос, который традиционной теорией даже не ставился: почему существует фирма, если есть рынок? Коуз предложил понимать фирму и рынок как альтернативные механизмы управления хозяйственной деятельностью, а выбор между ними определять как различия сопряженных с ними трансакционных издержек.

Хотя основоположником трансакционной теории фирмы по праву считается Р. Коуз, хронологически ей предшествовала концепция Ф. Найта. Согласно ей, в обмен на стабильную оплату, застрахованную от случайных колебаний, рабочие соглашаются подчиняться контролю предпринимателя. Отличительным признаком фирмы являются отношения найма. Фирмы существуют, так как они способствуют лучшему распределению риска между рабочими (стремящимися избегать риска) и предпринимателями (нейтральными к риску).

Признаки организации в трансакционной теории:

1. Наличие разветвленной сети контрактных отношений.
2. Долгосрочный характер контрактных отношений. Подразумевается, что организация создана для долгосрочного развития и постоянного получения прибыли.
3. Усилия всех индивидов, осуществляющих трудовую деятельность в организации, направлены на достижение общеорганизационных целей.
4. Наличие управленческого центра, осуществляющего контроль и координацию всех направлений деятельности организации.
5. Инвестирование в специфические активы. Организация выступает как орудие по экономии трансакционных издержек.

Согласно взглядам Уильямсона экономика рынка объединена с теорией организаций. По его мнению, не только организация, но и все общество пронизано сетью контрактных отношений. Он предполагает, что парадигма сделки служит причиной для образования организации, а именно стоимость информации о сделках. Сдельные отношения возникают либо на рынке, либо в организации. Исследования Уильямсона поясняют, что большее количество контрактно-сдельных отношений возникают непосредственно в организации.

Рынки и иерархии – альтернативные возможности проведения сделок.

Сделки осуществляются внутри иерархических структур организации, когда режим рынка неэффективен. Иерархия проводит сделки обычно в условиях неодинаковой информированности сторон и контролирует этот процесс. Например, слияние и поглощение объединяют договаривающиеся стороны в одну организацию, сделки которой теперь будут регулироваться внутренними правилами иерархии.

Сделки имеют тенденцию смещаться из рынка в иерархию (или другую форму организации) в том случае, если неопределенность и деструктивность, присущие сделкам, становятся слишком большими для приемлемого определения целей. В этом случае «перевешивают» преимущества иерархии:

- повышается эффективность принятых решений. Каждая сторона внутри организации в силу разделения по специализации имеет отношение только с частью общеорганизационной проблемы, что улучшает контроль и координацию по отдельным направлениям деятельности;

- каждая организация может иметь дело с определенным аспектом неопределенности и сложности ситуации, что делает проблему управляемой, хотя сама проблема в целом может быть очень сложной и неопределенной;

– иерархия сдерживает оппортунизм, поскольку методы управления обеспечивают координацию деятельности субъектов для достижения общих целей;

– при небольшом числе сторон, в ситуациях, когда стороны действуют оппортунистически, иерархия препятствует сделкам.

Но возможности иерархии ограничены: когда фирмы становятся больше, расширяется вертикальная интеграция между ними, затраты возрастают до такого уровня, когда предельные затраты на управление дополнительными сделками начинают превышать затраты на заключение сделок на рынке.

3.3 Формальная структура организации и принципы ее формирования

Формальная структура и принципы ее формирования впервые были рассмотрены А. Файолем. Его административная теория рассматривает четырнадцать принципов, отражающих суть формальной структуры организации и предпосылки ее возникновения. А. Файолем, а также его последователями Дж. Муни и А. Рейли были сформулированы принципы, которые обладают актуальностью и в настоящее время.

1. Принцип единоначалия. Суть данного принципа заключается в сосредоточении управляющих властных полномочий в руках одного человека, руководителя организации. Такая структура властных отношений позволяет избежать возникновения конфликтов на административном уровне управления и сосредоточить внимание на достижении общеорганизационных целей.

2. Принцип максимального делегирования полномочий. По мнению Л. Урвика данный принцип является наиболее важным для высшего звена управления организации. Руководитель организации оставляет за собой только те функции, которые никто кроме

него не может и не должен выполнять. К ним можно отнести такие функции как принятие решений в нестандартных критических ситуациях, которые могут повлиять на жизнедеятельность всей организации в целом. При такой структуре иерархии властные полномочия, передаваемые сверху вниз, становятся более узкими и уменьшаются как в объеме, так и в своей значимости в целом для организации. Такой порядок делегирования полномочий позволяет обеспечить сохранение централизации власти и повысить эффективность контроля за отдельными направлениями деятельности в организации. Происходит формирование жесткой многоуровневой иерархии по скалярному принципу, а также усиливается координация посредством иерархии.

3. Принцип координации средствами иерархии. Согласно данному принципу при усложнении основной деятельности организации и появлении новых направлений деятельности происходит усложнение иерархической пирамиды управления, при котором формируется скалярная цепочка с уменьшением властных полномочий и объема сферы влияния от верхнего этажа иерархии к нижнему.

4. Принцип сопоставимости ответственности и власти. Речь идет о формировании чувства ответственности у управленцев всех уровней. Но руководитель должен быть обеспечен полномочиями для осуществления ответственности.

5. Принцип диапазона руководства. Данный принцип объясняет необходимость ограничения сферы властных полномочий руководителя какого-либо уровня иерархической пирамиды. Это объясняется тем, что невозможно контролировать деятельность подчиненных, число которых больше необходимого, или обусловлено повышенной сложностью направления деятельности. Деление организации на составные части по направлению деятельности, по предопределяющим логическим принципам называется **департаментализацией**.

Первыми о формировании структуры организации начали говорить представители классической школы построения эффективной организации. Так в 1930–1940 годах Л. Гьюлик разработал основные принципы проведения департаментализации, которые применяются и в настоящее время.

1. Департаментализация по цели. Производится деление организации на отделы, подразделения в зависимости от производимого продукта или предоставляемой услуги (в настоящее время используется понятие департаментализация по продукту).

2. Департаментализация по процессу. Образование отделов производится по различным направлениям технологической деятельности.

3. Департаментализация по географическому принципу. Создание отделов производится в зависимости от их территориального месторасположения.

4. Смешанная департаментализация. Производится при создании подразделений на основе сразу нескольких указанных выше принципов.

По мере развития теории организации к классическим принципам департаментализации были добавлены следующие:

– Департаментализация по клиенту, поставщику ресурсов. Формирование подразделений, отделов производится в зависимости нахождения клиентов и ресурсной базы, в целях уменьшения издержек организации.

– Департаментализация по каналам сбыта, типу продуктового рынка. Формирование подразделений производится по той же причине, что и указанный выше принцип.

– Департаментализация по времени существования (имеются в виду временные, например, матричные и постоянные структуры).

Вопросы для самоконтроля

1. Перечислите и охарактеризуйте цели организации?
2. Перечислите и охарактеризуйте основные предпосылки формирования организации?
3. В чем заключается функциональное разделение и координация деятельности по горизонтали и по вертикали?
4. Охарактеризуйте стадии формирования организации при вертикальном разделении трудовой деятельности, согласно теории А. Файоля?
5. Что такое иерархия, причины образования иерархии в организации?
6. Дайте характеристику признаков организации согласно транзакционной теории?
7. Перечислите и охарактеризуйте принципы формирования формальной структуры организации?
8. Перечислите и охарактеризуйте принципы департаментализации организации?
9. На какие типы подразделяется управленческая деятельность в крупных организациях?

4 СТРУКТУРА ОРГАНИЗАЦИИ КАК ОСНОВНАЯ СОСТАВЛЯЮЩАЯ ЕЕ ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ

4.1 Понятие внутренней среды организации

По мере развития теории организации и введения такого понятия как «внешняя среда» организации, охватывающего все факторы, как благоприятные, так и неблагоприятные, оказывающие влияние на деятельность организации извне, возникла необходимость каким-либо образом обозначить внутренние процессы, происходящие внутри организации, после чего было принято в обращение понятие «внутренняя среда» организации.

Понятие внутренней среда организации охватывает такие составные части организации как: структура, цели, стратегия, размер организации, организационная культура персонала. Структура рассматривается как основная, центральная часть, обеспечиваемая остальными элементами внутренней среды организации.

При этом выявляется значительное отличие теории организации от теории менеджмента, для которой основной частью внутренней среды организации являются цели организации, которые определяют все остальные составные части внутренней среды: персонал, технологические процессы, выполняемые задачи и функции.

То есть все характеристики внутренней среды являются продуктом рационального выбора менеджера, хотя предполагается и взаимное влияние цели и других элементов внутренней среды организации (рис. 3 и рис. 4).

В границах теории организации введено такое наименование всех составных частей внутренней среды, как внутренние ситуационные переменные, обеспечивающие функционирование организации.



Рис. 3. Элементы внутренней среды организации в теории организации



Рис. 4. Элементы внутренней среды организации в теории управления

Исследователи выделяют различные ситуационные переменные в зависимости от того, какой признак является основным, и

список их не является постоянным. Например, ученый-исследователь Д. Герин выделил пять ситуационных переменных внутренней среды организации, к которым отнес: выполняемые задачи, общеорганизационные цели, технологические процессы, людские ресурсы, размер организации. Другими исследователями к этому списку добавляются стратегия развития и внутренняя зависимость.

Как правило, каждый исследователь при определении характеристик внутренней среды организации одну из них выделяет на центральное место и отдает ей главенствующее положение по отношению к другим характеристикам. Так, Д. Вудворд признает технологические процессы (технологии) основной детерминантной характеристикой, определяющей всю структуру организации, А. Чендлер определяет таковой стратегию, а П. Друкер цель.

Другие же исследователи считают, что организация представляет собой слишком сложную систему, чтобы только одна характеристика внутренней среды могла определять структуру всей организации. Такие взгляды характерны для исследователей Астонской группы, которые выделили не менее трех ситуационных переменных, оказывающих существенное влияние на формирование структуры организации, среди которых выделили: размеры организации, стратегию и зависимость от иных организаций.

В школе социальных систем, представителями которой являются такие исследователи как Г. Саймон, Ф. Селзник, А. Этциони, также сформировалась своя собственная точка зрения по влиянию факторов внутренней среды на структуру организации. Они считали, что контроль и степень формальной централизации связаны со степенью идентификации персонала с целями организации.

Рассматривая ситуационные переменные можно разделить их на несколько типов по ряду признаков, таких как объективность и субъективность. Так как цели и стратегии определяются субъектом, они являются субъективными переменными. Также к субъективным переменным можно отнести и организационную культуру,

так как в настоящее время сложилось мнение, что организационная культура – это искусственное образование, т.е. результат работы менеджера, созданное для решения задач организации.

Другие же переменные, такие как технология, размер, тип персонала и внутренние зависимости признаются объективными, так как они не зависят от субъекта управления, и он не может оказать на них какого-либо влияния, поэтому управленцы принимают их во внимание и вынуждены с ними считаться (рис. 5).

Именно организационная структура фиксирует все устойчивые, упорядоченные, воспроизводящиеся деловые отношения, обеспечивающие целостность организации и производство организационной деятельности.

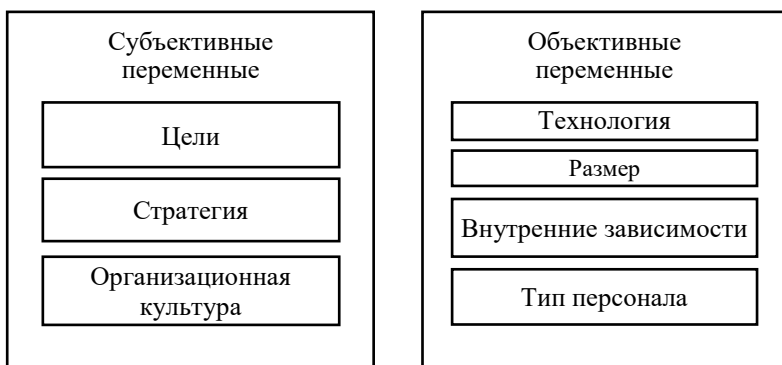


Рис. 5. Внутренние ситуационные (контекстуальные) переменные

Несмотря на то, что структура является элементом внутренней среды организации, именно она позволяет организации сохранять самоидентичность и, таким образом, может рассматриваться отдельно от других контекстуальных переменных. В то же время внутренние ситуационные переменные определяют требования к параметрам оптимальной организационной структуры.

4.2 Организационная структура: понятие и функции

Структура организации – это совокупность способов формирования ее составных частей, подсистем, элементов. Структура позволяет рассмотреть все элементы организации, их взаимосвязи и придает общеорганизационной деятельности персонала предсказуемость.

С этой точки зрения структура представляет собой систему устойчивых взаимосвязей между всеми структурными элементами организации как в вертикальном срезе, так и в горизонтальном.

Функции организационной структуры:

1. Обеспечивает жизнедеятельность организации в целом, путем создания условий для кооперативной трудовой деятельности, и достижения целей организации.

2. Обеспечивает минимизацию неопределенности поведения индивидов во время осуществления ими трудовой деятельности, и расхождения целей индивидуумов и организации.

3. Обеспечивает эффективное управление и координацию деятельности путем иерархического распределения властных полномочий (рис. 6).



Рис. 6. Функции организационной структуры

Таким образом, структурой организации отражаются методы управления и координации, взаимных связей, поведения и непо-

средственно трудовой деятельности персонала. Структура организации может определяться по различным признакам: в зависимости от целей, в зависимости от специализации, от того какая технология применяется, в зависимости от того какие группы образуются (профессиональные, демографические), от иерархической пирамиды распределения властных полномочий.

Структура организации находит свое отражение в нормативно-правовых актах организации, различных инструкциях, посредством должностных обязанностей, организационных схем.

С другой стороны одни и те же инструкции выполняются в различных организациях по разному. То есть в разных организациях существуют различия в стандартах взаимодействия, поведения и деятельности.

К тому же устраиваясь в организацию для осуществления трудовой деятельности, каждый человек не просто занимает какое-то определенное место, он непосредственно встраивается в межличностные отношения, регуляция которых затруднена из-за их повышенной неопределенности, и зачастую не совпадает с целями организации.

4.3 Параметры организационной структуры

Параметры структуры выделялись исследователями в контексте проведения эмпирических исследований с целью выявления зависимости их и структуры в целом от внутренних и внешних факторов. А это, в свою очередь, необходимо, чтобы определить, какие структурные характеристики позволят организации быть эффективной в той или иной управленческой ситуации.

Обширен список параметров структуры у Дж. Вудворд. Исследуя британские промышленные организации, она выделила следующие структурные параметры: степень специализации, сте-

пень стандартизации, степень формализации, количество уровней в иерархии, соотношение линейных руководителей и руководителей функциональных подразделений, соотношение основного и вспомогательного персонала, форма контроля.

Однако наиболее известными характеристиками организационной структуры являются **специализация, стандартизация, формализация и централизация**. Ряд авторов называют **комплексность, формализацию и централизацию**. Причем в комплексность включаются горизонтальная дифференциация (по сути – специализация), вертикальная дифференциация (количество уровней в иерархии) и географическое распространение.

Максимальная и минимальная выраженность именно этих характеристик имеет отношение к двум принципиально противоположным типам структуры – механической и органической (Т. Бернс и Г. Сталкер).

Мы обратим особое внимание на две характеристики организационной структуры, описывающие горизонтальный и вертикальный срез организации. Это формализация и централизация соответственно.

Формализация. Формализация определяет, насколько существующие стандарты взаимодействия и деятельности отражены в документах.

Степень формализации измеряется количеством правил, письменных документов, регламентирующих взаимодействие и деятельность, или соотношением письменных и устных стандартов.

Однако профессиональные нормы могут вступать в противоречие с нормами организационными, что порождает ситуацию, которую исследователи обозначают как отчуждение профессионалов в высокоформализованных организациях.



Рис. 7. Параметры организационной структуры

Чем выше профессионализм сотрудников, чем ниже рутинность работы, тем меньше может быть формализация.

Централизация – это процесс распределения властных полномочий и сфер влияния между субъектами управленческой деятельности внутри организации.

Разными исследователями централизация определяется и характеризуется по-разному, но всегда на главное место ставится способ и порядок распределения власти. Так Д. Хейдж определяет централизацию власти уровнем и разновидностью непосредственного влияния на стратегические решения групп по отношению к общему количеству групп в организации.

Одним из главных элементов централизации является право принятия решений. Если большее количество решений, особенно тех которые являются стратегически важными для организации, принимаются руководителем организации, то саму организацию можно считать централизованной. Однако имеется существенный нюанс, стратегически важные решения могут быть приняты и управленцами среднего или низшего звена, а организация все равно будет считаться централизованной. Дело в том, что в данном случае мы имеем дело с организацией, в которой данные действия персонала запрограммированы политикой управления и развития самой организации, и соответственно централизация будет находиться на высоком уровне.

Централизация будет характеризоваться как низкая в том случае, если решения приняты коллективно.

Оценка деятельности также является показателем централизации организации.

Если оценка осуществляется высшим уровнем управления организацией, вне зависимости от того на каких уровнях управления принимаются решения, организация считается централизованной.

Последствия централизации могут быть как положительными, так и отрицательными.

Так, например, принятие решения в отношении основной деятельности организации как целого, обеспечивает отсутствие конфликтных ситуаций со стороны исполнителя решения, так как источник управления и координации деятельности является единым – это проявление позитивного момента централизации.

К негативному результату централизации можно отнести следующий момент – при влиянии динамических факторов внешней среды невозможно оперативно, быстро принять решение.

Децентрализация – это метод управленческой регуляторной деятельности, применяемый в том случае, когда принятие быстрого и верного решения критически важно для основной деятельно-

сти организации. Децентрализация требует особой организации управления, которая бы позволяла принимать важные стратегические решения.

Самой высокой степенью децентрализации признается передача права принимать важные решения в низовое звено управленческой иерархии и предполагает следующее:

1. Управленцам низшего звена административной деятельности передано право принимать большинство решений относительно базовой деятельности организации.

2. Результаты решений, принятых управленцами низшего звена управленческой иерархии, более важны для организации в целом, чем решения принятые непосредственно руководителем.

3. Решения, принятые низшим звеном управления, в большей степени влияют на организационные функции, чем решения высшего звена управления.

4. Централизованный контроль за решениями, принимаемыми низшим звеном управления, уменьшается.

Такая форма управления деятельностью организации позволяет повысить автономность отдельных подразделений, и быстрее реагировать на факторы воздействия внешней среды.

Метод децентрализации при его применении в организациях позволил выявить следующие преимущества:

1. В результате делегирования права принятия решений низшему руководящему звену выявилось повышение навыков руководства, обострилось чувство ответственности за принимаемые решения.

2. Вместе с увеличением количества конфликтных ситуаций наблюдалось повышение соревновательности и конкурентности внутри организации, что положительно влияло на результаты.

3. Верхнее управляющее звено в лице руководителя проявляет больше самостоятельности.

На соотношение централизации и децентрализации в структуре организации влияет ряд факторов: размер организации, технология и внешняя среда. Эти факторы оказывают влияние на всю организационную структуру, но отдельные исследования были посвящены их влиянию на степень централизации и децентрализации в организациях.

4.4 Проблема консерватизма организационной структуры

В качестве ограничений, накладываемых на организацию внешней средой и являющихся внешними источниками организационного (структурного) консерватизма, исследователи называют следующие.

1. Многочисленные юридические и политические ограничения не только для входа организации на рынок, но и для выхода с него. Причем последнее не менее важно, так как существует большое число примеров, когда политические и юридические решения не позволяют фирме отказываться от определенного вида деятельности.

2. Внешние ограничения, связанные с ее информированностью. Речь идет об использовании организацией только определенных каналов получения информации, что ограничивает степень информированности организации о своем окружении и, следовательно, уменьшает возможность успешного адаптивного изменения.

3. Легитимные ограничения. Легитимность организации (в смысле высокой вероятности одобрения ее деятельности обществом) зависит от ее соответствия принятым нормам.

Кроме указанных выше внешних источников организационного консерватизма, существуют и внутренние источники.

1. Инвестиции организации в оборудование и специализированный персонал делают ее трудно трансформируемой для других целей и задач.

2. Неполнота информации о соответствующем аспекте организационного окружения. В этом случае организация опирается на уже выработанные стандарты поведения и деятельности. При этом сама структура выстроена в соответствии с принципом эффективности, а это делает ее невосприимчивой к дальнейшим изменениям.

3. Внутренняя политика организации. Любые организационные изменения ведут к разрушению сложившегося политического равновесия, к перераспределению власти и других ресурсов. В свою очередь, это вызывает сопротивление структурных подразделений.

4. Существующий «репертуар организации» (термин, который активно используют представители организационной экологии), т.е. имеющийся в распоряжении членов организации набор стандартов, шаблонов взаимодействия и деятельности.

5. Предшествующее развитие организации. Действительно, как только в организации распределили функции, выработали процедурные стандарты, так тем самым повысили издержки возможного изменения, а следовательно – вероятность сопротивления такому изменению. Итогом предшествующего развития организации можно рассматривать организационную культуру.

В общем виде источники консерватизма организации приведены на рис. 8.

Вопросы для самоконтроля

1. Охарактеризуйте понятие внутренняя среда организации?
2. Чем отличается понятие внутренней среды в теории организации от понятия внутренней среды в теории менеджмента?

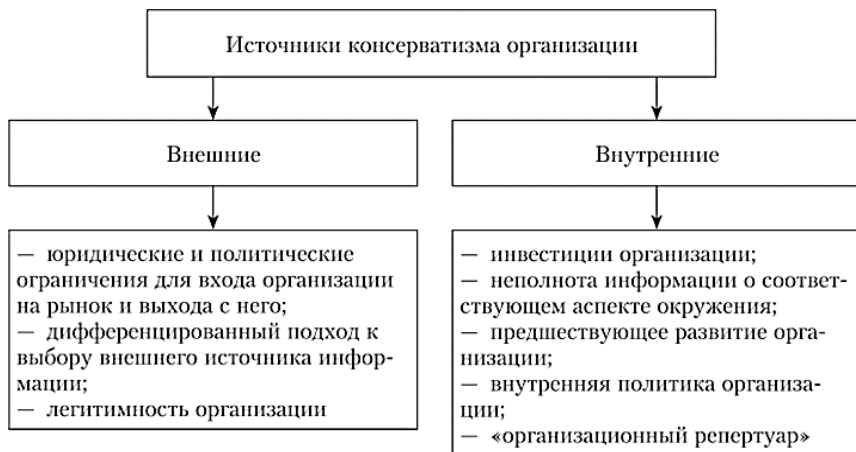


Рис. 8. Внешние и внутренние источники консерватизма организации

3. Перечислите и охарактеризуйте элементы внутренней среды организации?
4. Что такое внутренние ситуационные переменные, какое влияние они оказывают на структуру организации?
5. Что такое организационная структура?
6. Перечислите и охарактеризуйте функции организационной структуры?
7. Перечислите параметры организации, дайте им краткую характеристику?
8. Что такое централизация и децентрализация властных полномочий в организации?
9. Перечислите положительные и отрицательные эффекты применения централизации в организации?
10. Что такое консерватизм организационной структуры?

5 ВИДЫ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР

5.1 Классические виды организационных структур

К классическим видам организационных структур относят хорошо известные структуры организации, имеющие четко выраженные характеристики, поддающиеся идентификации и описанные в научной литературе.

Отождествление организации с тем или иным видом организационной структуры позволяет осуществить прогноз и анализ эффективности ее деятельности в различных условиях.

Линейная структура. Представляет собой структуру организации с четко выраженной формальной иерархией властных полномочий, когда у каждого подчиненного один начальник, и характеризуется делегированием властных полномочий по иерархической структуре сверху вниз. В организации нет узкоспециализированных работников (рис. 9).



Рис. 9. Схема линейной структуры

Главным недостатком организации с линейной структурой является отсутствие места для функциональных специалистов.

Линейная структура используется, как правило, в крупных организациях со сложной деятельностью в динамичной внешней среде.

Функциональная структура. В организациях с функциональной структурой используется труд профессиональных работников, обладающих высокой квалификацией, профилем которых является узкая специализация. Ф. Тейлор предложил использовать следующую функциональную структуру, которая включала:

1. Внедрение принципа разделения трудовой деятельности в управление организацией и разделение управляющего персонала на группы, в которые бы входили:

а) администраторы, контролирующие и координирующие деятельность подчиненных;

б) функциональные специалисты, обеспечивающие процессы управления и контроля.

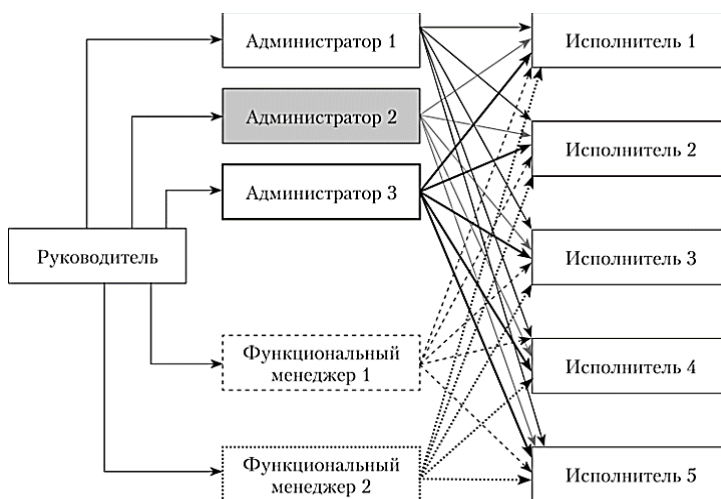


Рис. 10. Схема функциональной структуры

2. Администраторы и функциональные специалисты в свою очередь тоже делятся по признаку направления деятельности.

При данной модели функциональной структуры деятельность подчиненного контролировала и программировала несколько узких специалистов, которыми образовывалась функциональная администрация.

В данной модели принцип единоначалия не применяется, так как каждый исполнитель имеет несколько начальников (рис. 10).

Нефункциональная структура. Нефункциональная структура, как правило, характерна для американских организаций, т.е. имеется подразделение разрабатывающее продукт, подразделение производящее продукцию и подразделение осуществляющее деятельность по продаже произведенного продукта.

Основная проблема организаций с такой структурой – обеспечение интеграции.

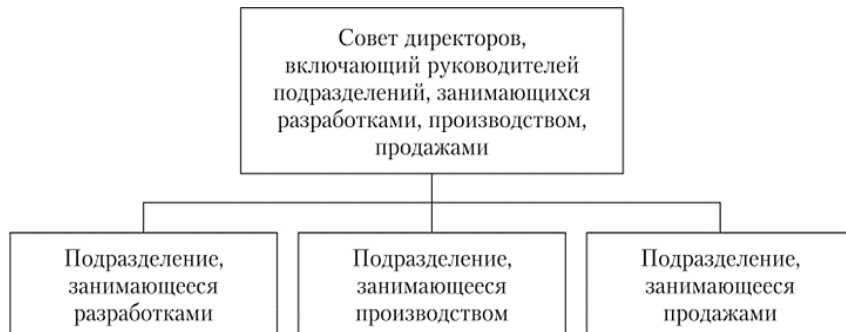


Рис. 11. Схема нефункциональной структуры

Линейно-штабная структура. Линейно-штабная структура (рис. 12) считалась оптимальной для стабильной внешней среды (для ненасыщенного рынка), и доминировала в бизнес-организациях США до конца 1950-х гг., в Западной Европе – до середины 1960-х гг., а в СССР – до середины 1980-х гг.

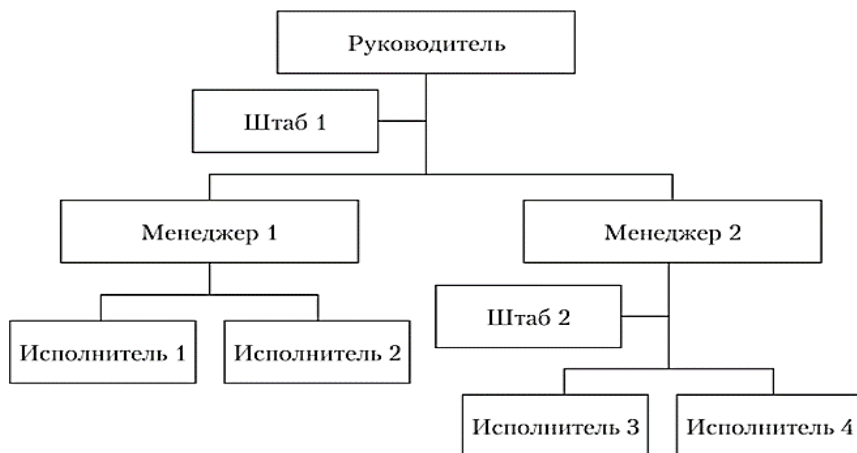


Рис. 12. Схема линейно-штабной структуры

Разрабатывали линейно-штабную структуру Х. Эмерсон и А. Файоль.

Основные ее принципы Х. Эмерсон перенес в сферу промышленного управления, за образец была взята структура германских армейских подразделений (армейские реформы Мольтке).

Дивизиональная структура. Главным отличием от других моделей было то, что организация состояла из нескольких частей.

1. Центральный офис. Не участвовал в повседневной деятельности организацией. Основной функцией считалась разработка стратегий развития организации, анализ и прогнозирование.

2. Несколько самостоятельных единиц со структурой полного цикла, которые были ориентированы на деятельность в определенном секторе, или определенной территории.

Для организаций с дивизиональной структурой характерны: многосекционность, высокая автономия подразделений, низкая централизация управления.

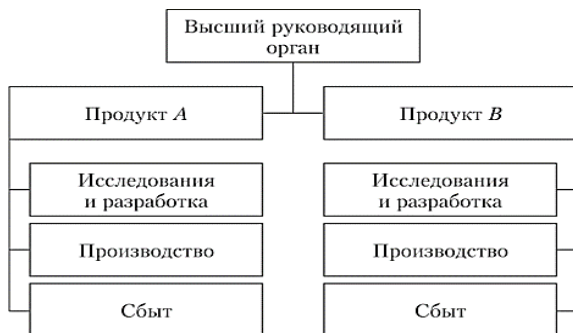


Рис. 13. Схема продуктовой структуры

При структуризации по продукту ответственность за получение прибыли возлагается в основном на руководителей подразделений, поскольку эти руководители контролируют производственную, сбытовую, вспомогательную, исследовательскую и все другие виды деятельности и затраты по каждой из продуктовых групп. Другой вид дивизиональной структуры (территориальная структура) основан на географическом принципе департаментализации (рис. 14).

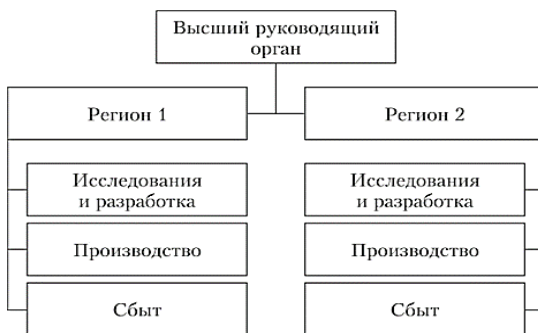


Рис. 14. Схема территориальной структуры

Такой вид структуры довольно распространен в организациях, рассредоточенных на большой территории. В различных геогра-

фических районах проводятся аналогичные деловые операции. Территориальная структуризация целесообразна в тех случаях, когда ее цель заключается не только в поощрении участия локальных звеньев в процессе принятия решений, но и в экономии средств, достигаемой за счет локализации коммерческих операций предприятия.

В крупных диверсифицированных компаниях часто формируются структуры смешанного типа, сочетающие разные принципы департаментализации (рис. 15).

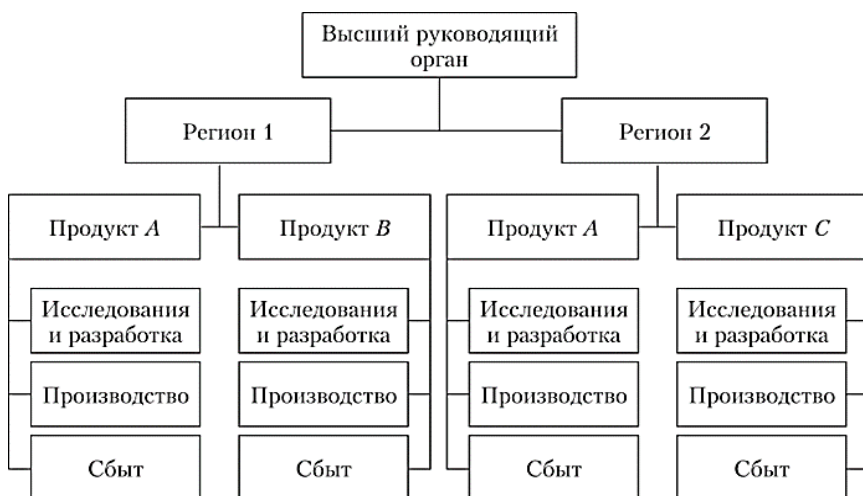


Рис. 15. Схема организационной структуры смешанного типа

Развитие дивизиональных структур, а также инновационная деятельность, все чаще реализуемая в рамках организаций, необходимость быстро реагировать на изменения окружающей среды подтолкнули организации к формированию ряда временных структур, дополняющих, а в какой-то части и заменяющих собой постоянную организационную. К таким типам относятся проектные и матричные структуры.

Проектная структура. Под проектной структурой понимается временная организация, создаваемая для решения конкретной комплексной задачи. В одну команду собираются квалифицированные работники разных профессий, специалисты, исследователи для осуществления определенного проекта с заданным уровнем качества, и в рамках, выделенных для этой цели ресурсов (рис. 16). После завершения проекта и решения всех связанных с ним задач привлеченные в команду работники заканчивают свое сотрудничество.



Рис. 16. Схема проектной структуры

Органическая структура. Это тип структуры, который полностью строится на принципах самоорганизации. Органическая структура прямо противоположна по своим параметрам механической (в терминологии Т. Бернса) или бюрократической (в терминологии М. Вебера), или линейно-штабной (в подходе А. Файоля) – она предельно децентрализованная, с высокой степенью специализации, стандартизации и формализации.

Соответственно, эта структура может быть описана так:

- функции четко не распределены и не прописаны – они распределяются и перераспределяются через личные контакты менеджеров;
- задачи постоянно меняются, поэтому деятельность не поддается стандартизации;
- отсутствие стандартов делает невозможным формализацию: здесь преобладает неформальная регуляция;

– право принимать решения (даже критичные для организации) распределены между всеми.



Рис. 17. Схема матричной структуры

Такой тип деловых отношений прекрасно описывается словом «команда».

5.2 Новые способы построения организаций

В последние несколько десятков лет в управленческой науке проявились некоторые тенденции. Ученые исследователи начали употреблять неизвестные ранее понятия, дающие характеристику новым тенденциям, и раскрывающие новые формы структур организации, такие как реинжиниринг, аутсортинг, обучающиеся организации, гибридные структуры, модульные структуры и др.

Обучающаяся организация – это организация, персонал которой постоянно проходит обучение, повышает свои профессио-

нальные навыки, самосовершенствуется с целью повышения эффективности своей трудовой деятельности.

При этом в обучающейся организации постоянно проводятся эксперименты по слаживанию коллектива, расширению возможностей по различным направлениям. Каждый сотрудник данной организации лично вовлечен в решение проблем

По принципам своей деятельности и условиям организационного климата, обучающаяся организация создается в рамках уже известной и описанной в научной литературе органической структуре.

Органические структуры появились гораздо раньше модели обучающейся организации. В организации, сформированной по модели органической структуры, присутствовали существенные ограничения, среди которых можно выделить такие как: специфика деятельности организации и тип сотрудников.

Если организация ориентируется на производство продукции, то ее деятельность повторяющаяся, а квалификация сотрудников находится на низком уровне, не ориентируется на общеорганизационные цели, попытка внедрить модель обучающейся программы грозит грандиозным крахом и банкротством организации.

Горизонтальная структура. В настоящее время наиболее часто упоминается в научной литературе организационная форма, которая рассматривается учеными как самая универсальная и рекомендуемая. Организация, сформированная по модели горизонтальной структуры, объединяет своих сотрудников непосредственно вокруг процессов, осуществляющихся внутри организации. Реинжиниринг способствует переходу к модели горизонтальной структуры.

Еще один тип структур, часто упоминаемый в современной управленческой литературе и рассматриваемый практиками как универсальный ориентир для всех организаций – горизонтальная структура. Она предполагает объединение работников вокруг про-

цессов. Организации переходят к горизонтальной структуре путем реинжиниринга.

Реинжиниринг представляет собой замену вертикальных властных отношений на горизонтальные производственные процессы, т.е. весь персонал делится на организованные группы, сосредотачивающие свою деятельность вокруг конкретных производственных процессов, в результате которых производится продукция представляющая интерес для рынка.

Основным признаком данной структуры является ограничение вертикальной иерархии и горизонтальной дифференциации.

Основными характеристиками горизонтальной структуры являются:

1. Данная структура создается вокруг одного производственного процесса, в результате чего исчезает граница между отделами.

2. Исчезает граница между профессиональными группами, которые при переходе организации на модель горизонтальной структуры выполняют функции структурных единиц. Члены групп принимают решения, регулирующие деятельность всей группы.

3. За эффективность производственного процесса несут ответственность руководители.

Модульная структура

При модульном типе структуры, организацией передаются основные направления деятельности другим организациям, специализирующимся на выполнении этих видов деятельности. Порядок передачи большинства направлений базовой деятельности организации, для выполнения другим организациям называется аутсорсингом.

Главной проблемой является передача тех функций, без которых организация сможет продолжить свое существование. Признается, что аутсорсинг является наиболее эффективной формой, при которой происходит значительная экономия финансов.

Положительный эффект от использования аутсорсинга:

– данная модель деятельности подходит любой организации;

- появляется реальная возможность извлечения прибыли без больших финансовых вложений;
- организации данной формы отличаются высокой гибкостью и быстрым реагированием на изменения внешней среды;
- уменьшаются накладные административные расходы.

К негативным последствиям аутсортинга можно отнести:

- контроль над направлениями деятельности и над самими сотрудниками, осуществляющими деятельность, отсутствует;
- гораздо больше времени уходит на координацию деятельности, связь с другими организациями, возникают проблемы доверия и пр.;
- увеличиваются риски, которые непосредственно связаны с деятельностью партнерских организаций;
- отсутствуют прочные связи сотрудников с организацией – и как итог лояльность понижается, повышается кадровая текучесть.

Гибридные структуры Особенностью этой структуры является сочетание характеристик различных видов других форм, с целью минимизации недостатков каждого из них.

Современные организации, использующие гибридную структуру, сочетают в себе функциональную и дивизиональную структуры. При увеличении размеров организации, начинается выпуск различных видов продукции, осуществление деятельности на различных направлениях.

Самостоятельные структурные единицы принимают на себя децентрализованные функции по осуществлению деятельности по каждому виду продукции.

Другим видом гибридной структуры, который получил распространение в настоящее время, является сочетание функциональной и горизонтальной структур. Часть функций остается в ведении штаб-квартиры, а остальные организованы вокруг бизнес-процессов.

Ключевая проблема гибридных структур – структурное несоответствие, основными симптомами которого являются следующие признаки:

- решения принимаются с задержкой, недостаточно качественно;
- организация не отвечает вызовам и изменениям в окружающей среде;
- наличие множества конфликтов или острые конфликты.

Однако эти проявления являются показателями самых разных структурных проблем.

Таким образом, характеризуя структуры современных организаций, можно констатировать следующее.

1. Структуры различаются разнообразием, но все характеризуются той или иной выраженностью структурных параметров.
2. Все структуры демонстрируют присутствие как линейных, так и функциональных связей, хотя в чистом виде ни линейная, ни функциональная структуры в мире современных организаций практически не представлены.
3. Несмотря на изменение организационной реальности, современные организации могут быть описаны на основе классических типов организационных структур.
4. Крупные бизнес-организации демонстрируют наличие нескольких структур одновременно.

Вопросы для самоконтроля

1. Дайте характеристику классическим видам организационных структур?
2. Охарактеризуйте линейную структуру организации?
3. Перечислите и охарактеризуйте признаки функциональной структуры организации?

4. Чем отличается дивизиональная структура организации от других структур?
5. Перечислите и кратко охарактеризуйте способы формирования организаций, распространенных в настоящее время?
6. Охарактеризуйте модульную структуру организации? Какой положительный и отрицательный эффекты наблюдаются при использовании аутсорсинга?
7. Какие различия существуют между обучающейся и органической структурами?
8. Дайте характеристику линейной структуре организации?
9. Перечислите различия между функциональной и нефункциональной структурами организации?
10. Охарактеризуйте проектную структуру организации?

6 ВНЕШНЯЯ СРЕДА ОРГАНИЗАЦИИ: ПОНЯТИЕ И ХАРАКТЕРИСТИКИ

6.1 Понятие внешней среды организации

Организация не является закрытым образованием. Тем или иным образом факторы внешней среды воздействуют на структуру и форму организации, процессы, протекающие внутри организации. Из внешней среды в организацию поступают ресурсы, из которых производится продукт, востребованный потребителями и поступающий на внешние рынки.

Необходимо отметить, что внутренняя среда тесно связана с внешней, и эффективность жизнедеятельности организации зависит от того насколько быстро она подстраивается под факторы внешней среды.

В теории организации сформировалось следующее определение внешней среды – это множество внешних факторов, оказывающих воздействие на внутренние процессы организации, и, соответственно, на саму организацию как с положительным, так и отрицательным эффектом.

В свою очередь возникает проблема определения границы социальной организации, где именно заканчивается внутренняя среда и начинается внешняя. Это обуславливается особенностями функционирования социальной системы, к которым можно отнести следующие:

- организационная структура социальной организации более размыта, чем структура технической или биологической системы;

- организационная структура социальной организации сформирована в соответствии с принципом гетерогенности;
- внешняя среда сильно фрагментирована, принимает различные облики и меняет характер воздействия на внутренние процессы организации;
- сутью социальной среды организации, в узком смысле слова понимаемой, как взаимосвязь организации и индивидов, на которых организация оказывает воздействие.

Инвайронментальный подход. Микро- и макроуровень внешней среды.

Согласно теории ситуационного подхода, внешняя среда трактуется как фактор управленческой ситуации, и исходя из этого, исследователи начинают рассматривать проблематику взаимоотношений внешней и внутренней сред организации.

Примерно в конце 1960 г. – начале 1970 г. в теории организации сформировался инвайронментальный подход, объединяющий множество концепций и взглядов на связь внешней и внутренней сред организации, основной идеей которого было то, что вся деятельность организации и ее состояние зависит от влияния извне.

Теории, использующие инвайронментальный подход, можно разделить на две группы: изучающие микроуровень внешней среды, т.е. факторы внешней среды, непосредственно взаимодействующие с организацией, и изучающие макроуровень, общее влияние внешней среды, к которым относятся политические, экономические, религиозные факторы и т.д.

Инвайронментальный подход очень похож на типологию, разработанную М. Месконом, М. Альбертом и Ф. Хсдоури, которые выделяют прямое и косвенное влияние внешней среды на организацию.

Некая неопределенность данной типологии заключается в затруднении – какие факторы внешней среды нужно и можно отнести к косвенному воздействию, а какие к прямому.

С этой точки зрения подход М. Зей-Феррела более рационален.

Самая популярная модель микроуровня факторов внешней среды в настоящее время – целевое окружение, являющееся частью окружения организации, имеющее отношение к базовой или основной цели организации.

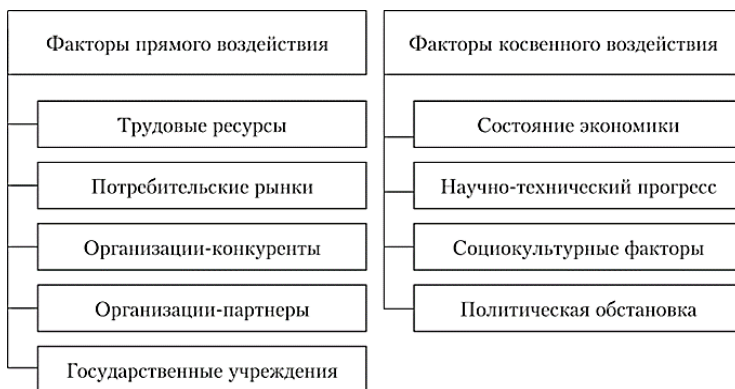


Рис. 18. Факторы внешней среды согласно типологии М. Мескона, М. Альберта и Ф. Хедоури

Макросреда представляется состоящей из общих культурных условий существования организации, включая политико-правовой, экономический, образовательный и религиозный аспекты влияния на организацию.

6.2 Микроуровень внешней среды: базовые параметры

Для более полного изучения факторов внешней среды различных организаций возникла необходимость выделения ее признаков или характеристик. Так Х. Олдрич выделяет следующие параметры факторов внешней среды организации характеризующиеся:

- возможностью окружения. Определяется наличием ресурсной базы, которую может использовать организация в непосредственной близости от себя в деятельности;

- гомогенностью или гетерогенностью. Определяется степенью сходства как между сотрудниками организациями, так и организациями;

- стабильностью или нестабильностью окружающих факторов. Определяется степенью изменчивости факторов внешней среды по отношению к организации;

- концентрацией или дисперсией окружения. Определяющим признаком является степень равномерности или неравномерности ресурсов в окружении организации;

- территориальным консенсусом или диссенсусом. Определяется степенью претензионности других организаций на ресурсную базу, находящуюся в ближайшем окружении организации;

- турбулентностью. Определяется степенью ослабления и усиления взаимной связи составных частей ближайшего окружения организации.

Большинство исследователей, ограничиваются следующими признаками при проведении анализа факторов внешней среды: сложностью, динамичностью, определенностью, зависимостью. Рассмотрим подробнее данные признаки.

Сложность внешней среды определяется количеством факторов внешней среды, на которые реагирует организация.

Если окружение включает в себя организации с одинаковой структурой, направлением базовой деятельности, другими похожими характеристиками, тогда организации, в отношении которой проводится анализ, легче определить входные и выходные точки перемещения ресурсов, и гораздо проще прогнозировать свою реакцию на воздействие.

Если окружение сложное, с большим количеством организаций различных по своим характеристикам, необходимо переработать большой объем информации, чтобы адекватно и оперативно ответить на воздействие факторов внешней среды, т.е. возникает необходимость в наличии большого количества профильных специалистов, занимающихся непосредственно анализом, планированием и прогнозированием внешнего воздействия. Налицо усложнение коммуникативных и координационных связей.

Динамичность внешней среды. Данный признак факторов внешней среды определяет, с какой скоростью происходит их изменение в окружении анализируемой организации. Динамичность окружения современных организаций характеризуется все большим и большим нарастанием интенсивности изменения. На динамичность изменения внешней среды оказывают влияние многие факторы.

Исследователями понятие динамичности внешней среды трактуется по-разному, но можно выделить наиболее часто рассматриваемые признаки, такие как:

- темп динамичности. С какой частотой происходят изменения в окружении организации;
- тип изменений. Наличие однородных признаков изменений или их разнообразие;
- характер изменения. Характеризуется стабильностью или нестабильностью, неоднородностью процесса в границах одного изменения.

Для разграничения понятий «изменчивость» и «стабильность» Р. Джаркович выделил четыре типа изменения окружающей среды: изменение с низким уровнем стабильности; изменение с высоким уровнем стабильности; изменение с низким уровнем нестабильности; изменение с высоким уровнем нестабильности.

Предполагается, что в этой ситуации организация разрабатывает внутреннюю стратегию и тактику, чтобы «справиться» со своим окружением.

Совокупность мер, применяемых организацией с целью противодействия изменениям внешней среды, может включать:

- проведение процесса децентрализации организации, который заключается в передаче права принятия решений, имеющих важное значение для жизнедеятельности организации, управленцам низшего звена иерархии с целью более быстрого и оперативного реагирования на изменчивость внешней среды;

- увеличение количества управленцев координаторов в различных подразделениях организации;

- увеличение количества узкопрофильных специалистов или привлечение их к работе, образование структурных подразделений, непосредственно занимающихся обработкой и анализом поступающей об изменениях внешней среды информации и осуществляющих прогнозирование и планированием ответных действий;

- создание буферных зон, смягчающих отрицательное воздействие внешней среды.

Неопределенность внешней среды. Считается, что параметр «определенность» характеризует не столько само окружение, сколько ту степень полноты информации, которой обладают принимающие решения в организациях.

Зависимость от других организаций. Зависимость от других организаций – также часто используемая характеристика, позволяющая описать внешнее окружение организации и прогнозировать возможные последствия этого влияния на функционирование организации.

С параметром «зависимость» связан такой параметр как взаимосвязанность факторов внешней среды.

Взаимосвязанность факторов внешней среды – это уровень силы, с которой изменение одного фактора воздействует на другие факторы. Иногда этот параметр называют «турбулентностью».

Так же, как изменение любой внутренней переменной сказывается на остальных, так и изменение одного фактора внешней среды обуславливает изменение других. Связи различных факторов далеко не стабильны. Они могут изменяться с течением времени, может изменяться сила их воздействия на организацию. Например, получение фирмой государственного заказа на производство снижает ее зависимость от колебаний спроса и предложения на рынке. При косвенном воздействии изменение системы образования может повлечь за собой изменения на рынке труда. И в результате организации будут вынуждены поменять свою кадровую политику.

Некоторые исследователи, например Астонская группа, рассматривали зависимость от других организаций как фактор, определяющий оптимальные структурные характеристики организации.

Оценивая влияние среды на организацию, П. Лоуренс и Дж. Лорш трактуют зависимость одной организации от другой как имеющую негативный эффект для одной или всех организаций. Другие авторы (например, Ш. Терребери, В. Дилл) предполагают, что если межорганизационная зависимость рассматривается изолированно, то она может иметь положительное влияние на анализируемую единицу. Но когда она рассматривается в сочетании с нестабильной (или склонной к риску) окружающей средой, влияние будет негативным.

Одна из наиболее известных моделей, фокусирующаяся как раз на зависимости организаций от ресурсов, – модель ресурсной зависимости Дж. Пфелфера и Дж. Саланчика, у которых организация вообще представляет собой своего рода квазирынок, так как обмен ресурсами внутри организации происходит по правилам, которые

задает сама организация. Ресурсы понимаются максимально широко – это все то, без чего организация не может существовать.

Исходный тезис этого подхода: все организации зависят друг от друга, поскольку все получают ресурсы друг от друга, т.е. взаимозависимость состоит в наличии ресурсов и потребности в них. Организация вместе со своим целевым окружением, т.е. вместе со всеми организациями, с которыми она вступает во взаимодействие по поводу разнообразных ресурсов, образует своего рода организационную сеть, в которой:

- все зависят от всех;
- зависимости различаются по силе и интенсивности и постоянно меняются.

Зависимость имеет разные формы. Так, выделяют прямые (например, коммерческая организация и покупатели) и опосредованные зависимости (например, две коммерческие организации конкурируют друг с другом за потенциальных покупателей).

6.3 Макроуровень внешней среды: понятие и основные подходы

В качестве макроуровня внешней среды рассматриваются различные факторы, аспекты, влияющие на организацию: технологические, правовые, политические, экономические, демографические, экологические и социокультурные условия.

Проблема влияния экономического (формирование национальных рынков) и технологического (появление технологий массового производства) факторов на формирование менеджера как нового типа управленцев, фирмы как организации особого типа, формирование нового типа стратегий рассматривается А. Чендлером. Непосредственным фактором, стимулировавшим эти процессы, стала, по мнению А. Чендлера, трансформация западного ка-

питализма – его переход от предпринимательского к менеджерскому типу.

Необходимость решения задачи разработки долгосрочных стратегий привела к формированию нового типа организаций – фирмы, состоящей:

- из достаточно автономных подразделений, выполняющих функции производства и продажи, где наемные узкоспециализированные управленцы-профессионалы обеспечивают повседневную деятельность;
- центрального офиса, где принципиально другой тип управленцев (менеджеры) сосредоточен на решении долгосрочных стратегических задач.

Известно также исследование А. Стинчкомба, который выявил особое влияние внешней среды в период формирования организаций. Он подчеркнул, что экономические, политические, образовательные, религиозные условия отражаются в структуре организации, но затем структурные характеристики практически остаются неизменными. Этот феномен был назван А. Стинчкомбом «структурной инерцией».

Таким образом, проблема внешней среды не теряет своей актуальности в западной организационно-управленческой науке с конца 1950-х гг.

Исследователи выделяют два уровня внешней среды: макро- и микроуровень. Большинство исследований фокусируются на микроуровне, поскольку прямое влияние макросреды на организационную структуру трудно выявить.

Наиболее известная модель микроокружения – это целевое окружение.

Анализируя внешнюю среду, исследователи фокусируются, прежде всего, на следующих характеристиках: сложность, динамичность, определенность/неопределенность, зависимость от других организаций.

Вопросы для самоконтроля

1. Дайте определение понятию внешняя среда организации?
2. Перечислите и охарактеризуйте особенности структуры социальной системы, затрудняющих разделения внутренней и внешней сред организации?
3. Объясните суть инвайронментального подхода рассмотрения внешней среды организации?
4. Перечислите факторы внешней среды, оказывающие воздействие на организацию согласно типологии М. Мескона, М. Альберта и Ф. Хедоури?
5. Что такое микроуровень внешней среды организации, перечислите и охарактеризуйте основные признаки?
6. Охарактеризуйте модель ресурсной зависимости Дж. Пфелфера и Дж. Саланчика?
7. Что такое макроуровень внешней среды организации, перечислите и охарактеризуйте основные признаки?

7 ВНЕШНЯЯ СРЕДА КАК СИТУАЦИОННАЯ ПЕРЕМЕННАЯ

7.1 Влияние внешней среды на организационную структуру в модели комплексной организации

В конце 1960 гг. в системе научных знаний формируется ситуационный подход, который начинает анализировать внешнее окружение организации с точки зрения гетерогенности. Ранее считалось, что внешняя среда нечто единое и неотделимое от организации. Но когда структуру организации стали рассматривать, как сложную систему, состоящую из различных подразделений, каждое из которых взаимосвязано с определенным элементом внешней среды (признак комплексной организации), изменились взгляды и на само внешнее окружение организации.

Каждое подразделение организации оказывается связано с каким-либо определенным сегментом внешнего окружения, так подразделения, осуществляющие функции маркетинга взаимодействуют с рынками, подразделения кадров с рынками рабочей силы и т.д.

Согласно определению П. Лоуренса и Д. Лорша в комплексную организацию входят структурные подразделения (не менее трех), которые могут рассматриваться как отдельные организации, так как им присущи признаки полноценной организации. То есть имеется собственная цель, стратегия развития, структура, организационная культура, взаимосвязь с определенным сегментом внешней среды.

Ввиду многоаспектности воздействия внешней среды организация дифференцируется. Это проявляется в невозможности воспринимать человеком всю систему целиком, и его стремлении к упрощению путем сегментации. Именно этой особенностью человека, по представлениям Г. Саймона, обусловлено формирование такого образования как организация, помогающего осуществлять взаимодействие со сложной внешней средой.

Данный принцип лежит в основе деятельности каждого подразделения организации взаимодействующего с определенным элементом среды.

Комплексная организация, по мнению П. Лоуренса и Д. Лорша – это фирма, в структуру которой входят не менее трех обособленных подразделений или отделов, таких как: отдел, занимающийся разработками; отдел по производству продукции; отдел, занимающийся реализацией продукции. Такая структура характерна для большинства организаций в США.

Сотрудники каждого из отделов проходят адаптацию непосредственно к тому элементу окружения, с которым им приходится взаимодействовать, уровень неопределенности у которых различен. Вследствие этого у сотрудников вырабатывается свой стереотип поведения относительно элемента внешней среды, с которым им приходится взаимодействовать, формируются определенные деловые отношения, бизнес-процессы, своя стратегия.

В данном случае, дифференциация применяется как способ уменьшения степени неопределенности факторов внешней среды.

Рассмотрим признаки отделов комплексной организации.

Отдел, занимающийся разработками. Перед подразделением ставятся творческие задачи по разработке каких-либо новых видов продукции, улучшении либо модернизации старой, разработке новых технологических процессов. Для деятельности подразделения характерны такие черты, как слабая стандартизация, инновационность, долгосрочность, причем осуществляется она в

состоянии повышенной степени неопределенности внешней среды. В качестве факторов внешней среды рассматриваются организации, разрабатывающие такой же тип продукта и являющиеся конкурентами. Структура данного подразделения характеризуется такими признаками, как:

- отсутствие четкого распределения функций;
- распределение полномочий между всеми членами подразделения;
- отсутствие стандартов либо наличие их в небольшом объеме;
- преобладание неформальных коммуникаций;
- рекомендательный характер руководства (осуществляется не через приказы, а скорее через советы и рекомендации);
- наличие четкого контроля за результатами деятельности подразделения.

Данная форма отношений характерна для органических структур.

Отдел, осуществляющий деятельность по производству продукции.

Сегмент внешней среды, с которым осуществляется взаимодействие, представляют поставщики ресурсов и технической информации. Для данного сегмента внешней среды характерна относительная стабильность. К признакам структуры подразделения можно отнести следующее:

- деятельность подразделения повторяющаяся, производство определенного вида продукции;
- применяется стандартизация высокой степени;
- характеризуется четким разделением функций и полномочий и закреплением их в документации.

Данная форма отношений характерна для организаций с высокой централизацией и формализацией структуры, а именно линейного типа.

Отдел, осуществляющий деятельность по реализации продукции.

Сегмент внешней среды, с которым осуществляется взаимодействие имеет среднюю степень неопределенности. Для подразделения характерна средняя степень централизации, формализации и стандартизации

Такая форма отношений характерна для дивизиональных структур.

Структура комплексной организации, согласно взглядам П. Лоуренса и Д. Лорша, отмечены на рис. 19.

Неопределенность каждого сегмента внешней среды различна, и чем больше ее степень, тем больше необходимость проведения дифференциации подразделения в целях повышения эффективности взаимодействия с внешним окружением организации.



Рис. 19. Модель комплексной организации П. Лоуренса и Дж. Лорша

В рассмотренном нами примере комплексной организации в структуре присутствуют три подразделения, в каждом из которых

сформировался свой стиль поведения персонала. Процесс дифференциации позволяет организации в целом приспособиться к динамическим факторам внешней среды и повысить эффективность основной деятельности организации. Основной проблемой комплексных организаций является интеграция.

Согласно взглядам П. Лоуренса и Д. Лорша, интеграция – это совокупность процессов взаимодействия различных обособленных подразделений одной организации в целях противодействия отрицательному воздействию внешнего окружения организации и эффективное использование положительного.

С точки зрения Томпсона, организация – это открытая система, и фактор неопределенности внешнего окружения является фактором изменения как самой организации, так и процессов в ней протекающих. Технология и внешняя среда признаются им как основные источники неопределенности.

Внутренняя координация и внешняя адаптация являются основными административными задачами по уменьшению степени неопределенности факторов внешнего окружения организации, так как сама организация при реализации своей деятельности стремится к рациональности.

Кроме того, целью управления и администрации является эффективное согласование организационной структуры, технологии и внешнего окружения.

Координация внутренней и внешней неопределенности различны. Координация и управление процессами внутри организации осуществляется в стабильных условиях, а управление процессами, связанными с определенными сегментами внешней среды требуют оперативности и адаптивности, так как взаимодействие осуществляется в изменчивой среде.

Исследователь Д. Томпсон считает, что в целях повышения эффективности деятельности структура организации должна быть

представлена техническим ядром и буферными подразделениям (рис. 20).



Рис. 20. Модель организации Дж. Томпсона

Техническим ядром осуществляется базовая деятельность организации, а буферными подразделениями функции по взаимодействию с внешним окружением организации. Взаимоотношения технического ядра и буферными отделами обуславливаются структурой организации.

Томпсоном были рассмотрены и выделены три типа внутренних зависимостей. Каждый тип зависимости оптимален для определенных структур организации и конкретного вида стратегии.

Коллективный тип зависимости. Предполагает использование интенсивных технологий деятельности, при которых выбор технологии деятельности персоналом осуществляется в зависимости от клиентской базы.

Последовательный тип зависимости характерен для организаций использующих технологии, представленными длительными связями. Для этого типа зависимости оптимально создание

вертикальной интеграции через включение в свои границы поставщиков ресурсов или продавцов производимого организацией продукта.

Поскольку организации с **взаимным типом зависимости** используют посреднические технологии, то оптимальным способом перемещения границ организации может стать увеличение числа потребителей. Например, так поступают банки путем открытия отделений в новых районах города.

7.2 Зависимость от других организаций как фактор, определяющий стратегию и структуру

Как уже было сказано, зависимость от других организаций анализируется многими исследователями как определяющая организационное функционирование и изменение. Типы стратегий снижения зависимости в теории ресурсной зависимости Дж. Пфеффера и Дж. Саланчика. Пфеффер и Саланчик считают, что эффективность организации обусловлена ее способностью уравнивать внешние зависимости.

Пфеффер и Саланчик подробно рассматривают набор возможных стратегий (рис. 21), направленных на преодоление неопределенности в отношениях с целевым окружением и повышением надежности в отношениях с ними, а кроме того, на снижение ресурсной зависимости от организаций целевого окружения.

Стратегии преодоления неопределенности могут быть четырех типов.

1. Приспособление к препятствию или его изменение. Возможные пути реализации стратегий этого типа: расстановка приоритетов при учете интересов стейкхолдеров; накопление каких-либо ресурсов; временные политические коалиции против общих «врагов»; активная реклама и PR-деятельность и т.д.

Приспособление к препятствию или его изменение	Укрупнение (увеличение размера) организации	Укрупнение (увеличение размера) организации	Политические акции
<ul style="list-style-type: none"> – расстановка приоритетов; – накопление ресурсов; – временные политические коалиции; – активная реклама и PR. 	<ul style="list-style-type: none"> – диверсификация; – слияние и поглощение. 	<ul style="list-style-type: none"> – создание единых органов управления; – создание торговых, промышленных и прочих ассоциаций; – совместные инвестиции. 	<ul style="list-style-type: none"> – создание лобби; – финансирование политических партий; – создание агентов интересов в исполнительных органах власти.

Рис. 21. Стратегии преодоления неопределенности во взаимоотношениях с целевым окружением

2. Укрупнение (увеличение размера) организации. Увеличение размера организации в любом случае ведет к тому, что большее количество людей заинтересовано в ее выживании. Возможные пути реализации этой стратегии: диверсификация (создание новых направлений деятельности); слияние с другими организациями (присоединение поставщиков и продавцов).

3. Улаживание отношений с целевым окружением. Это может быть создание единых органов управления; создание торговых, промышленных и других ассоциаций; совместные инвестиции в одно предприятие (вложение денег организаций-конкурентов в разработку необходимого ресурса).

4. Изменение правил игры в свою пользу с помощью политических акций: создание лобби в парламенте; финансирование политических партий; создание агентов интересов в исполнительных органах власти.

Таким образом, исследователи проблем влияния микроокружения на функционирование и развитие организации разработали достаточно большой арсенал параметров и методов, позволяющих понимать и объяснять эти процессы. Однако такое объяснение едва ли можно было считать полным, так как оно исключало тот аспект влияния внешней среды, который не всегда просматривается

в повседневной деятельности организации, достаточно часто вообще оказывается либо скрытым, либо настолько банальным, что ускользает от внимания, но который, при этом, лежит в основе и обуславливает всю организационную деятельность в рамках единого социокультурного пространства.

Таким образом, рассмотрение внешней среды как ситуационной переменной предполагает выявление связи между характеристиками внешней среды и структурными параметрами организации. Указанные связи наиболее ярко представлены в моделях П. Лоуренса и Дж. Лорша, Дж. Томпсона, Т. Бернса и Г. Сталкера, Астонской группы, Дж. Пфедфера и Дж. Саланчика.

Вопросы для самоконтроля

1. Какие точки зрения на влияние внешней среды на организацию известны в организационной теории?
2. В чем специфика взгляда П. Лоуренса и Дж. Лорша на адаптацию организации к внешней среде?
3. Объясните, как влияет неопределенность внешней среды на интеграцию в организации в модели П. Лоуренса и Дж. Лорша.
4. Каков механизм снижения неопределенности в представлении Дж. Томпсона?
5. Раскройте связь типов внутренней зависимости и организационные стратегии в модели Дж. Томпсона.
6. Как неопределенность внешней среды влияет на организационную структуру в модели механических и органических организаций Т. Бернса и Г. Сталкера?
7. Как влияет зависимость от других организаций на организационную структуру в исследованиях Астонской группы?
8. В чем специфика стратегий преодоления неопределенности во взаимодействии с внешней средой в концепции ресурсной зависимости?

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Adizes, I. Lifecycles: How and why corporations die and what to do about it / I. Adizes. – N. Y.: Prentice Hall, 1988.
2. Aldrich, H.E. Technology and organizational structure: A reexamination of the findings of the Aston group / H. E. Aldrich // Administrative Science Quarterly. – 1972. – Mar. – Vol. 17. – № 1. – P. 26–43.
3. Argyris, C. Interpersonal Competence and Organizational Improvement in Esso Standard Oil Co / C. Argyris. – Ann Arbor, Michigan, Foundation for Research on Human Behavior, 1964.
4. Burns, T. The management of innovation / T. Burns, G.M. Stalker. – L.: Tavistock, 1961.
5. Chandler, A.C. Strategy and structure / A.C. Chandler. – Cambridge, MA: MIT Press, 1962.
6. Chandler, A.D. The coming of managerial capitalism: A casebook on the history of American economic institutions / A.D. Chandler, R.S. Tedlow. – Homewood, IL: Richard D. Irwin, Inc., 1985.
7. Child, J. Development of organizations over time / J. Child, A. Kieser // Handbook of organizational design. Vol. 1 / ed. by P. Nystrom, W. Starbuck. – N.Y.: Oxford University Press, 1981.
8. Child, J. Organizational structure, environment and performance: The role of strategic choice / J. Child // Sociology. – 1972. – Jan. – Vol. 6. – P. 2–22.
9. Christensen, T. Organization Theory and the Public Sector: Instrument, Culture and Myth / T. Christensen, P. Logreid, P. Roness. – Routledge, 2007.
10. Crozier, M. The regulation of complex organized systems / M. Crozier, J.-C. Thoenig // Administrative Science Quarterly. – 1976 – Dec – Vol 21. – № 4. – P. 547–570.

11. Daft, R. L. *Organization Theory and Design* / R. L. Daft. – 12th ed. – Cengage Learning; 2015.
12. Davidow, W. *The Virtual Corporation: Structuring and Revitalizing the Corporation for the 21st Century* / W. Davidow, M. Malone. – N.Y.: Harper Collins, 1992.
13. Dubin, R. Human relations in formal organizations / R. Dubin // *Review of Educational Research*. – 1959. – Oct. – Vol. 29. – № 4. – P. 357–366.
14. Gortner, H. *Organization Theory: A Public and Nonprofit Perspective* / H. Gortner, K. Nichols, C. Ball. – Wadsworth Publishing, 2006.
15. Gouldner, A.W. Metaphysical pathos and the theory of bureaucracy / A.W. Gouldner // *The American Political Science Review*. – 1955. – Jun. – Vol. 49. – № 2. – P. 496–507.
16. Hatch, M.J. *Organization Theory: Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives* / M.J. Hatch, A.L. Cunliffe. – 3rd ed. – Oxford University Press, 2013.
17. Hodge, B.J. *Organization Theory: A Strategic Approach* / B.J. Hodge, W. Anthony, L. Gales. – Prentice Hall, 2002.
18. Hofstede, G. An American in Paris: The influence of nationality on organization theories / G. Hofstede // *Organization Studies*. – 1996. – Vol. 17. – № 3. – P. 525–537.
19. Jurkovich, R.A. Core typology of organizational environment / R.A. Jurkovich // *Administrative Science Quarterly*. – 1974. – Vol. 19. – № 3. – P. 380–394.
20. Kast, F.E. General systems theory: applications for organization and management / F.E. Kast, J.E. Rosenzweig // *The Academy of Management Journal*. – 1972. – Dec. – Vol. 15. – № 4. – P. 447–465.
21. Katz, D. *The Social Psychology of Organizations* / D. Katz, R.L. Kahn. – N.Y., 1978.

22. Lawrence, P.R. Organization and environment / P.R. Lawrence, J.W. Lorsch. – Homewood, IL: Richard D. Irwin, Inc., 1969.
23. McAuley J. Organization Theory: Challenges & Perspectives / J. McAuley. Ph. Johnson, J. Duberley. – 2nd ed. – Trans-Atlantic Publications, Inc., 2013.
24. Mintzberg, H. Cycles of organizational change / H. Mintzberg, F. Westley // Strategic Management Journal. – 1992. – Vol. 13. – P. 39–59.
25. Mintzberg, H. Power and organization life cycles / H. Mintzberg // The Academy of Management Review. – 1984. – Apr. – Vol. 9. – № 2. – P. 207–224.
26. Mintzberg, H. Power in and around organizations / H. Mintzberg. – Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, 1983.
27. Nelson, R.R. Evolutionary theory of economic change / R.R. Nelson, S.G. Winter. – Cambridge, MA: Harvard University Press, 1982.
28. Pfeffer, J. Size and composition of corporate boards of directors: The organization and its environment / J. Pfeffer // Administrative Science Quarterly. – 1972. – Jun. – Vol. 17. – № 2. – P. 218–228.
29. Pugh, D. The context of organization structures / D. Pugh [et al.] // Administrative Science Quarterly. – 1969. – Vol. 14. – № 1. – P. 91–114.
30. Rumsfeld, D. Organization Theory and Transformation of Large, Complex Organizations / D. Rumsfeld. – 2008.
31. Schein, E. H. Organizational Culture and Leadership / E. H. Schein. – 4th ed – Jossey-Bass, 2010.
32. Scott, W.R. Organizations: rational, natural, and open systems / W.R. Scott. – Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, 1987.
33. Selznick, P. An approach to a theory of bureaucracy / P. Selznick // American Sociological Review. – 1943. – Feb. – Vol. 8. – № 1. – P. 47–54.

34. Selznick, P. Foundations of the theory of organization / P. Selznick // American Sociological Review. – 1948. – Feb. – Vol. 13. – № 1. – P. 25–35.
35. Shafritz, J.M. Classics of Organization Theory / J.M. Shafritz, J.S. Ott, Y.S. Jang. – 8th ed. – Cengage Learning, 2015.
36. Simon, H.A. Organizations / H.A. Simon, J.G. March. – N.Y.: John Wiley, 1958.
37. Stinchcombe, A.L. Social structure and organizations // Handbook of organizations / ed. by J.G. March. – Chicago, IL : Rand McNally, 1965.
38. Thompson, J.D. Organizations in action / J.D. Thompson. – N.Y.: McGraw-Hill, 1967.
39. Tompkins, J. Organization Theory and Public Management / J. Tompkins. – Wadsworth Publishing, 2004.
40. Tosi, H. Theories of Organization / H. Tosi. – Sage Publications, Inc., 2008.
41. Trist, E.L. The causal texture of organizational environments / E.L. Trist, F.E. Emery // Human Relations. – 1965. – Feb. – Vol. 18. – № 1. – P. 21–32.
42. Weber, M. The Theory Of Social And Economic Organization / M. Weber. – Martino Fine Books, 2012.
43. Weber, M. The theory of social and economic organizations / M. Weber, A. M. Henderson, T. Parsons. – N.Y.: Oxford University Press, 1947.
44. Weick, K. Management of organizational change among loosely coupled elements / K. Weick // Change in organizations: New perspectives on theory, research, and practice / ed. by P.S. Goodman and associates. – San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1982.
45. Woodward, J. Industrial organization: theory and practice / J. Woodward. – N.Y.: Oxford University Press, 1965.

46. Zey-Ferrel, M. Dimensions of organizations: environment, context, structure, process and performance / M. Zey-Ferrel. – Santa-Monica, CA: Goodyear 1979.
47. Адизес, И. Управление жизненным циклом корпорации / И. Адизес. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016.
48. Ансофф, И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – М.: Экономика, 1989.
49. Арджирис, К. Организационное научение / К. Арджирис : пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 2004.
50. Барнард, Ч. Функции руководителя: власть, стимулы и ценности в организации / Ч. Барнард. – М.: Ирисэн; Челябинск: Социум, 2009.
51. Берталанфи, Л. фон. Общая теория систем: критический обзор / Л. фон Берталанфи // Исследования по общей теории систем: сб. переводов / общ. ред. и вст. ст. В.Н. Садовского и Э.Г. Юдина. – М.: Наука, 1969.
52. Бир, Ст. Кибернетика и управление производством / Ст. Бир. – М.: Наука, 1965.
53. Блауберг, И.В. Становление и сущность системного подхода / И.В. Блауберг, Э.Г. Юдин. – М., 1973.
54. Блейк, Р. Научные методы управления / Р. Блейк, Д. Моутон. – Киев: Наукова думка, 1990.
55. Блэк, Д.С. Эффект домино: перемены в организации начинаются с ее сотрудников / Д.С. Блэк, Х.Б. Грегерсен. – М.: Издательство Юрайт, 2016.
56. Богданов, А.А. Тектология. Всеобщая организационная наука / А.А. Богданов. – М.: Экономика, 1989.
57. Вебер, М. Избранные произведения / М. Вебер. – М.: Прогресс, 1990.
58. Вебер, М. Три типа господства / М. Вебер // Двадцать два. – М.: Иерусалим, 1990. – № 72.

59. Веснин, В.Р. Теория организации в схемах: учебное пособие / В.Р. Веснин. – М.: Проспект, 2016.
60. Виханский, О.С. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – М.: Магистр, 2010.
61. Гвишиани, Д.М. Избранные труды по философии, социологии и системному анализу / Д.М. Гвишиани. – М.: Канон+, 2007.
62. Дафт, Р. Организационная теория и дизайн / Р. Дафт, Д. Мерфи, Х. Уилмотт. – СПб.: Питер, 2013.
63. Дафт, Р. Теория организации / Р. Дафт. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012.
64. Деминг, Э.У. Выход из кризиса: новая парадигма управления людьми, системами и процессами / Э. Деминг; пер. с англ.; 2-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2009.
65. Друкер, П. Классические работы по менеджменту / П. Друкер. – М.: Юнайтед-Пресс, 2010.
66. Дятлов, А.Н. Общий менеджмент: концепции и комментарии / А.Н. Дятлов, М.В. Плотников, И.А. Мутовин. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.
67. Катькало, В.С. Эволюция теории стратегического управления / В.С. Катькало – 2-е изд. – СПб.: Изд-во С.-Петербур. гос. ун-та, 2008.
68. Клемина, Т.Н. Теория организации: хрестоматия / Т.Н. Клемина. – Издат. дом С.-Петербур. гос. ун-та, 2010.
69. Кузнецов, Ю.В. Теория организации: учебник и практикум для вузов / Ю.В. Кузнецов, Е.В. Мелякова. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2020.
70. Кузнецов, Ю.В. Проблемы теории и практики менеджмента / Ю.В. Кузнецов. – СПб.: Изд. С.-Петербур. ун-та, 1994.
71. Кунц, Г. Управление: системный и ситуационный анализ управленческих решений: в 2 Т. / Г. Кунц, С.О’Доннел. – М.: Прогресс, 1981.

72. Латфуллин, Г.Р. Теория организации: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Г.Р. Латфуллин, А.В. Райченко. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2016.
73. Лафта, Дж.К. Теория организации / Дж.К. Лафта. – М.: ООО «Издательство Проспект», 2003.
74. Мардас, А.Н. Теория организации: учеб. пособие для прикладного бакалавриата / А.Н. Мардас, О.А. Гуляева. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2016.
75. Менеджмент: учебник для академического бакалавриата / под ред. проф. Ю.В. Кузнецова – М.: Издательство Юрайт, 2015.
76. Мескон, М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедуори. – М.: Вильямс, 2016.
77. Минцберг, Г. Структура в кулаке: Создание эффективной организации / Г. Минцберг. – СПб.: Питер, 2012.
78. Морган, Г. Имиджи организации: восемь моделей организационного развития / Г. Морган. – М.: Вершина, 2006.
79. Организационное поведение: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / под ред. Г.Р. Латфуллина, О.Н. Громовой, А.В. Райченко. – М.: Издательство Юрайт, 2016.
80. Подлесных, В.И., Кузнецов Н.В. Теория организации / В.И. Подлесных, Н.В. Кузнецов. – СПб.: Бизнес-пресса, 2013.
81. Попова, Е.П. Теория организации: учебник и практикум для вузов / Е.П. Попова, К.В. Решетникова. – М.: Издательство Юрайт, 2020.
82. Пригожин, А.И. Методы развития организаций / А.И. Пригожин. – М.: МЦФЭР, 2003.
83. Русецкая, О.В. Теория организации: учебник для академического бакалавриата / О.В. Русецкая, Л.А. Трофимова, Е.В. Песоцкая. – М.: Издательство Юрайт, 2016.
84. Теория организации и организационное поведение / под ред. О.Н. Громовой, Г.Р. Латфуллина, А.В. Райченко. – М.: Издательство Юрайт, 2016.

85. Теория организации: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / под ред. Г.Р. Латфуллина, О.Н. Громовой, А.В. Райченко. – 2-е изд. – М.: Издательство Юрайт, 2017.
86. Третьякова, Е.П. Теория организации / Е.П. Третьякова – М.: КноРус, 2014.
87. Холл, Р.Х. Организации: структуры, процессы, результаты / Р.Х. Холл. – М.: Изд. дом «Равновесие», 2006.
88. Шейн, Э.Х. Организационная культура и лидерство / Э.Х. Шейн. – СПб.: Питер, 2012.
89. Щербина, В.В. Организационное развитие: теория и практика / В.В. Щербина, Е.П. Попова. – М.: Школа изд. и медиа бизнеса, 2011.
90. Щербина, В.В. Представление о работе с управленческими решениями и о содержании управленческой деятельности // Личность. Культура. Общество. – 2014. – Т. 16. – Вып. 3-4. – № 83–84. – С. 134–145

Учебное издание

Юкласова Анастасия Валерьевна

ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

Учебное пособие

Редакционно-издательская обработка Л.Р. Дмитриенко

Подписано в печать 22.12.2022. Формат 60x84 1/16.

Бумага офсетная. Печ. л. 6,0.

Тираж 120 экз. (1-й з-д 1-25). Заказ . Арт. – 40(Р2УП)/2022.

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«САМАРСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ АКАДЕМИКА С.П. КОРОЛЕВА»
(САМАРСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ)
443086, Самара, Московское шоссе, 34.

Издательство Самарского университета.
443086, Самара, Московское шоссе, 34.