



Российский государственный педагогический  
университет им. А. И. Герцена

---

# Теория организации и организационное поведение



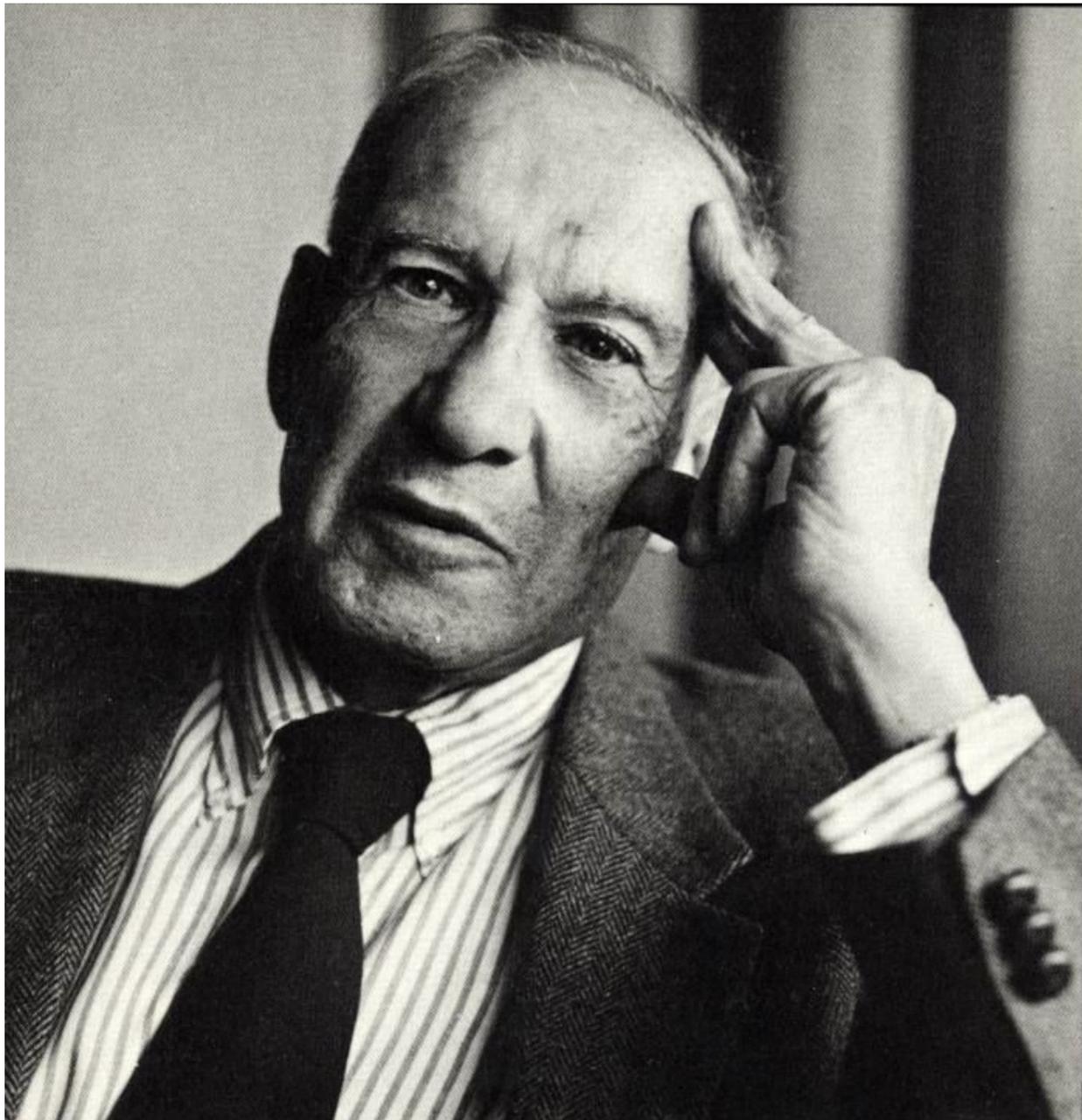
Трапицын Сергей Юрьевич  
заведующий кафедрой управления образованием  
и кадрового менеджмента  
РГПУ им. А.И. Герцена, Санкт-Петербург

[trapitsin@gmail.com](mailto:trapitsin@gmail.com)

# Организация: понятие и сущность

---

Лучший способ предсказать будущее - это создать его самому.



Питер Друкер

# Объект и предмет теории организации



# Организация - это ...

---

Ваше определение ?



# Организация - это ...

---

М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури  
(общая цель и координация)

организация — это группа людей,  
деятельность которых сознательно  
координируется для достижения общей  
цели или целей

# Организация - это ...

---

Честер Барнард

(совместные действия и кооперация)

организация - это такой вид **кооперации людей**, который отличается от других социальных групп сознательностью, предсказуемостью и целенаправленностью.

# Организация - это ...

---

Г. Саймон и Д. Марч

(организм и координация)

организация - это сложный биологический организм со специфической структурой и централизованной системой координации.

# Организация - это ...

---

П. Блау и У. Скотт

(формализованная структура)

организация - это группа людей,  
обладающих специфической  
формализованной структурой.

# Организация - это ...

---

## А. Этциони

(сознательное членство и действие)

организация - это **социальные объединения** (или человеческие группы), сознательно **конструируемые и реконструируемые** для достижения **специфических целей**.

# Организация - это ...

---

- **внутренняя упорядоченность**, взаимодействие, согласованность более или менее дифференцированных и автономных частей целого, обусловленная его строением;
- **совокупность процессов** или действий, ведущих к образованию и совершенствованию взаимосвязей между частями целого;
- **объединение людей**, совместно реализующих некоторую программу или цель и действующих на основе определенных процедур и правил (социальная организация).

# Теория организации

---



# Гаррингтон Эмерсон (1853 - 1931)

---

## 12 принципов производительности

1. Точно поставленный идеал (или цель)
2. Здравый смысл
3. Компетентная консультация
4. Дисциплина
5. Справедливое отношение к персоналу
6. Быстрый, надежный, полный и постоянный учет
7. Диспетчеризация
8. Нормы и расписания
9. Нормализация условий
10. Нормирование операций
11. Фиксированные стандартные условия
12. Вознаграждение за производительность ...



# Фредерик Уинслоу Тейлор (1856-1915)

---

## Научное управление

1. Нормирование (любой труд можно структурировать и измерить).
2. Исследование соотношения времени и задачи (результат необходимо получить к определенному времени, в противном случае вознаграждение за результат будет значительно меньше).
3. Систематический отбор и обучение.
4. Денежные стимулы



# Бюрократия

---

- Вся деятельность организации **расчленяется на простейшие операции**, выполнение которых поручается специалистам, полностью отвечающим за выполнение своих обязанностей формально закрепляется за отдельными ее звеньями



# Бюрократия

---

- Деятельность организации регулируется "последовательной системой абстрактных правил" и состоит в применении этих правил к частным случаям.



# Бюрократия

---

- Любой руководитель организации должен сохранять необходимую "социальную дистанцию", должен быть беспристрастным по отношению к своим клиентам и подчиненным, что способствует **одинаково справедливому отношению ко всем** лицам.



# Бюрократия

---

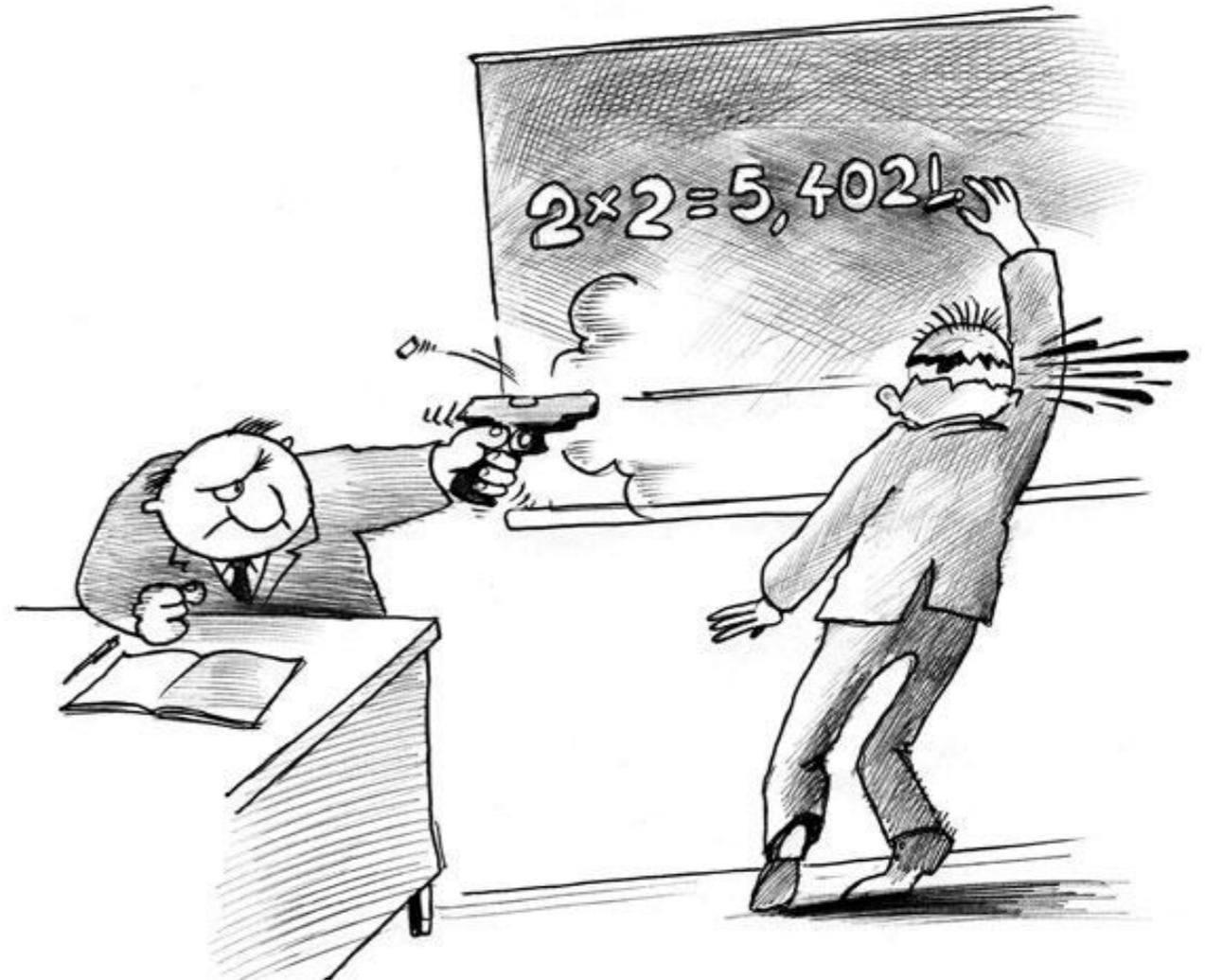
- Служба в бюрократической организации основывается на **соответствии квалификации занимаемой должности**. Члены организации должны быть ограждены от возможности произвольного увольнения. Система продвижения кадров может быть построена по принципу старшинства, успешности деятельности или с учетом обоих факторов.



# Организация как поведенческая система

---

- ✓ Основа организационных реакций
- ✓ Механизмы организационного научения



# Позиция человека в организации

---



## функция

Организация как  
средство  
производства  
товаров и услуг



## ЛИЧНОСТЬ

Организация как  
средство  
воспроизводства  
человека

# Организация - это...

средство  
социализации  
личности



средство реализации  
потребности в  
общении



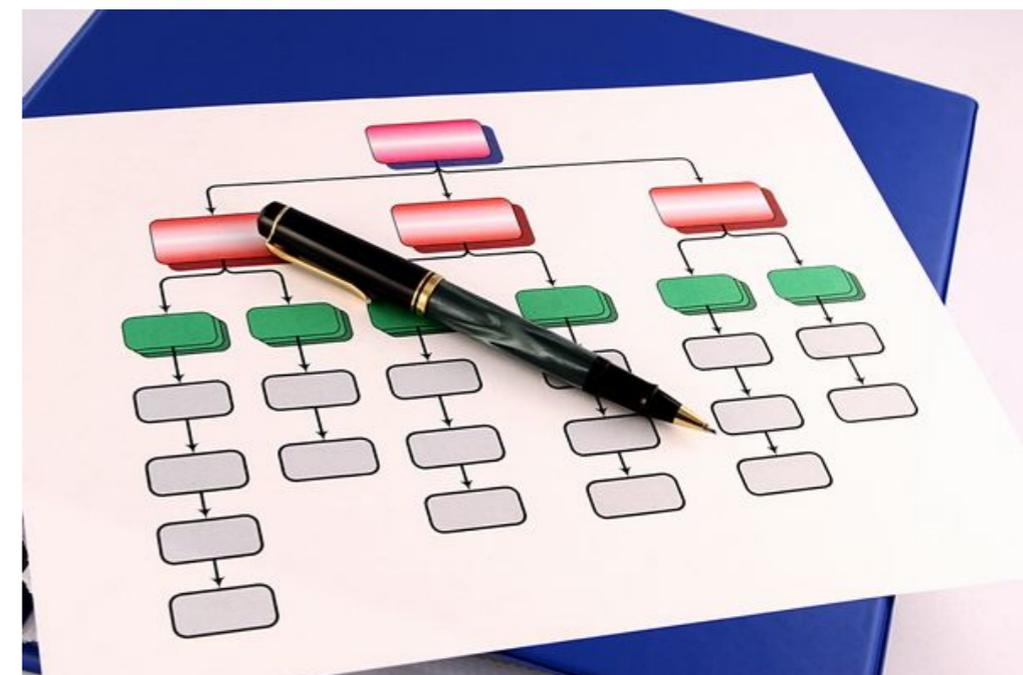
средство реализации  
потребностей в творчестве,  
уважении и пр.

# Организационная структура

---

Организационная структура – это элементы, из которых состоит организация, и способы взаимодействия между ними.

Формируя структуру мы ставим цель – создать систему устойчивых связей, обеспечивающих достижение целей организации и её внутреннюю стабильность.



# Основные вопросы

---

- ✓ Из каких частей состоит организация?
- ✓ В каких отношениях состоят эти части?
- ✓ Какая конфигурация наиболее эффективна?



# Базисные части организации

---

- ✓ Стратегический апекс
- ✓ Срединная линия
- ✓ Операционное ядро
- ✓ Техноструктура
- ✓ Вспомогательный персонал
- ✓ Идеология  
(организационная культура)



# Базисные части организации

---

## стратегический апекс

- осуществляет прямой контроль;
- управляет пограничными условиями;
- разрабатывает стратегию

## срединная линия

- осуществляют прямой контроль;
- выступают посредниками в ППУР;
- управляют пограничными условиями

## операционное ядро

- обеспечивает исходную базу производства;
- трансформирует сырье в готовую продукцию;
- реализует готовую продукцию

## техноструктура

- определяет формы стандартизации;
- разрабатывает стандарты;
- контролирует выполнение стандартов

## вспомогательная структура

- обеспечивает процессы;
- обеспечивает условия

# Механизмы координации

---

- ✓ Взаимное согласование
- ✓ Прямой контроль
- ✓ Стандартизация процессов
- ✓ Стандартизация выпуска
- ✓ Стандартизация навыков
- ✓ Стандартизация норм



# Взаимное согласование

---

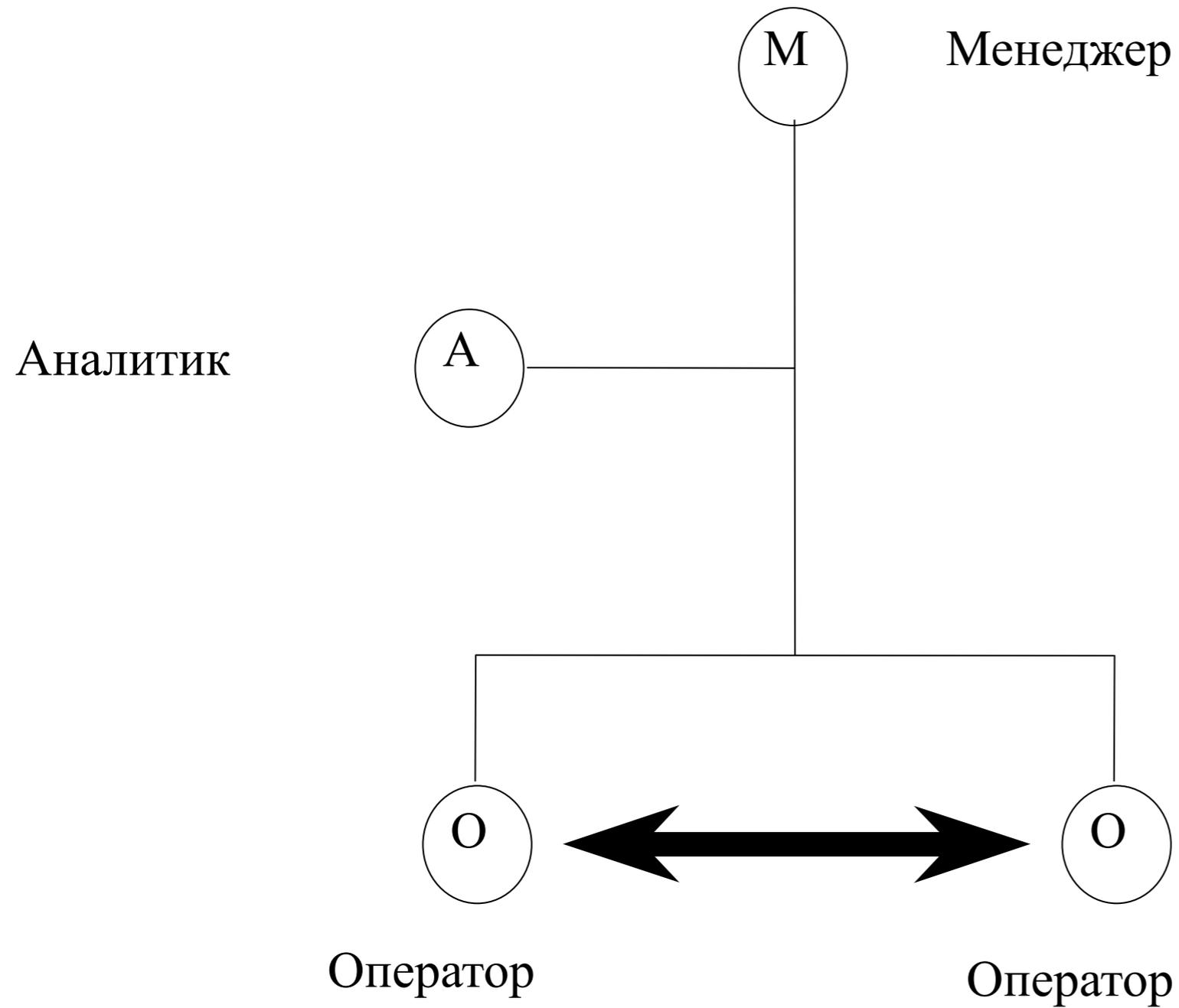
Достигается координацией труда посредством простого информационного обмена. Выполняющие отдельные задания сотрудники в процессе общения согласовывают свои действия, подобно тому как два гребца в одной лодке вынуждены подстраивать друг под друга скорость гребков и интенсивность своих усилий. Данный метод находит применение в организациях с простой структурой и представляет собой наиболее очевидный способ кооперации.

Однако он используется и в самых сложных случаях, поскольку только он позволяет обеспечить необходимую степень надежности действий в исключительно ответственных ситуациях.



# Взаимное согласование

---



# Прямой контроль

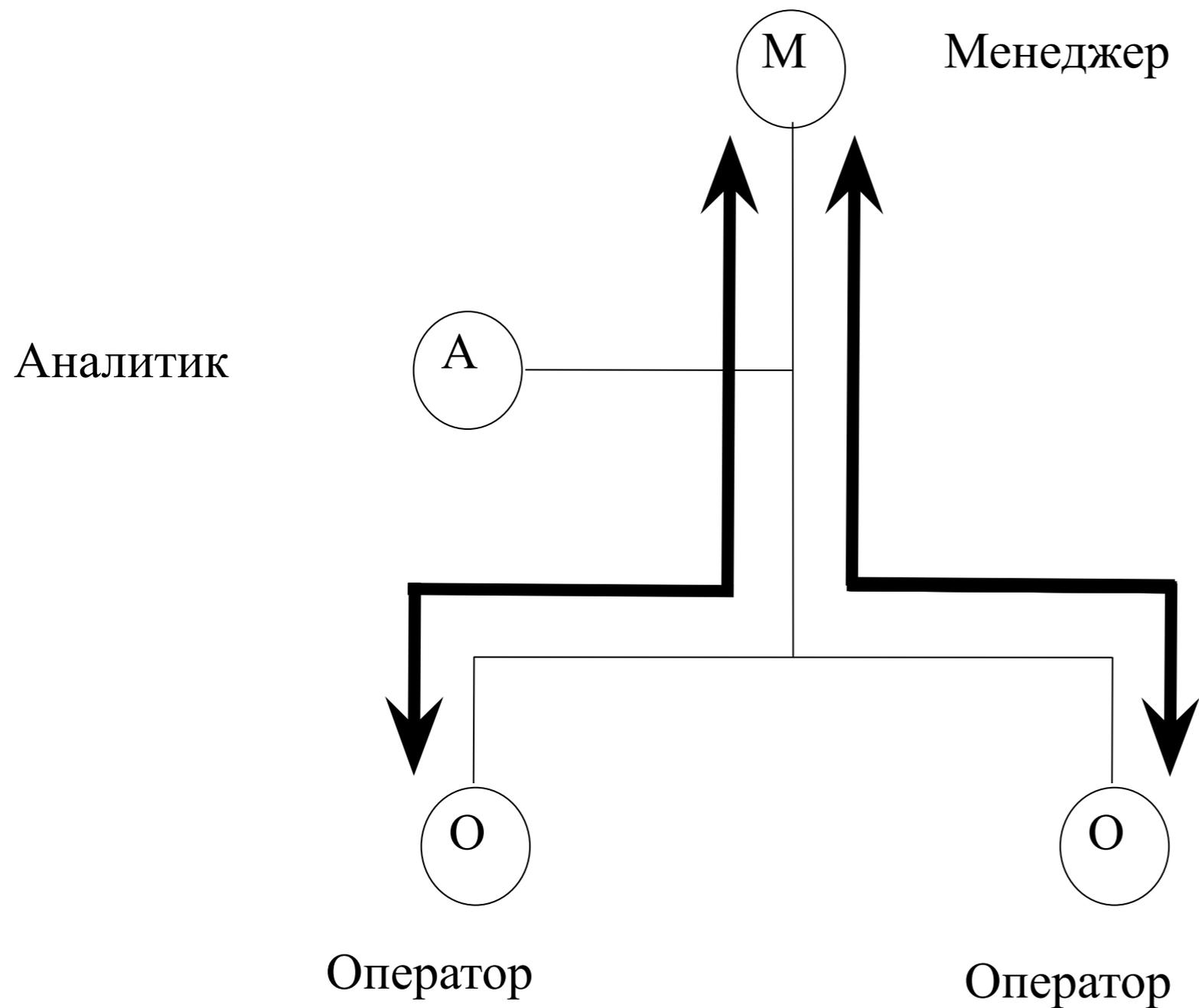
Предполагает, что координацию осуществляет индивид, отдающий распоряжения и приказы другим сотрудникам. Данный метод используется в случаях, когда над решением определенной рабочей задачи трудится некоторое число людей.

Например, атакующие на своей шхуне мирный корабль пиратов не имеют возможности сообразовывать действия посредством взаимного согласования, поэтому им необходим лидер, который направляет общие усилия при помощи команд.



# Прямой контроль

---



# Стандартизация процессов

---

Означает **спецификацию**, или программирование **непосредственного содержания деятельности**, задание процедур, которым необходимо следовать (например, прилагаемые к большинству детских игрушек инструкции). Такое задание обычно получает аналитик, который должен программировать труд сотрудников таким образом, чтобы обеспечить наиболее тесную координацию.



# Стандартизация выпуска

---

Означает **спецификацию** не процесса труда, а его **результатов**, что позволяет достичь **высокой согласованности** различных видов деятельности. Пассажиру нет необходимости указывать водителю, как управлять автомобилем, как не нужно объяснять преподавателю, что он должен сделать, чтобы изложить материал курса за 36 час., для того чтобы учебный план был выполнен. И вновь такого рода стандарты исходят прежде всего от аналитика.



# Стандартизация навыков

---

В этом случае **стандартизация** затрагивает не рабочий процесс или его результаты, а **работника**, который должен использовать в своей деятельности определенный объем знаний и навыков. Такого рода стандартизация обычно происходит вне самой организации — например, в университете или профессиональной школе еще до того, как индивид приступает непосредственно к труду. В этом случае стандарты исходят от аналитика, и воспринимаются оператором в ходе его профессиональной подготовки как «входное условие» профессии.

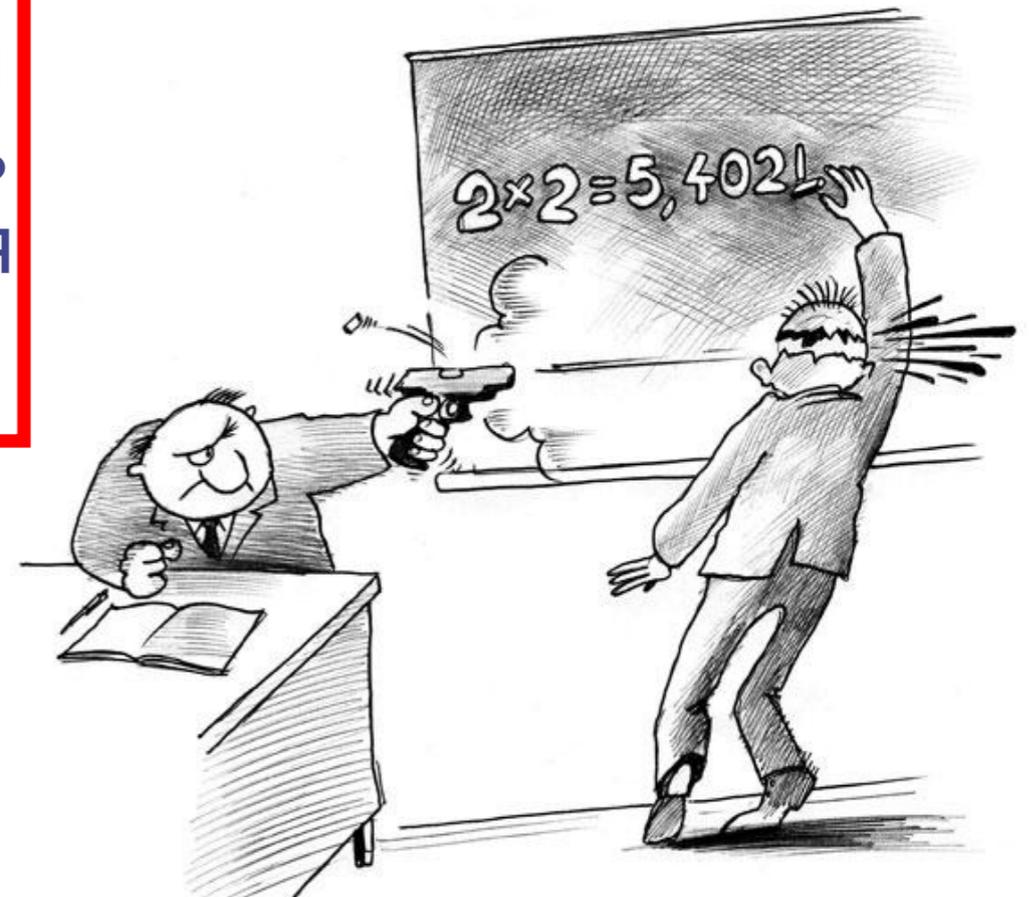


# Стандартизация норм

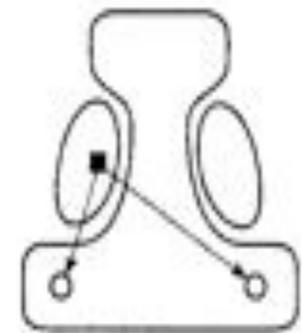
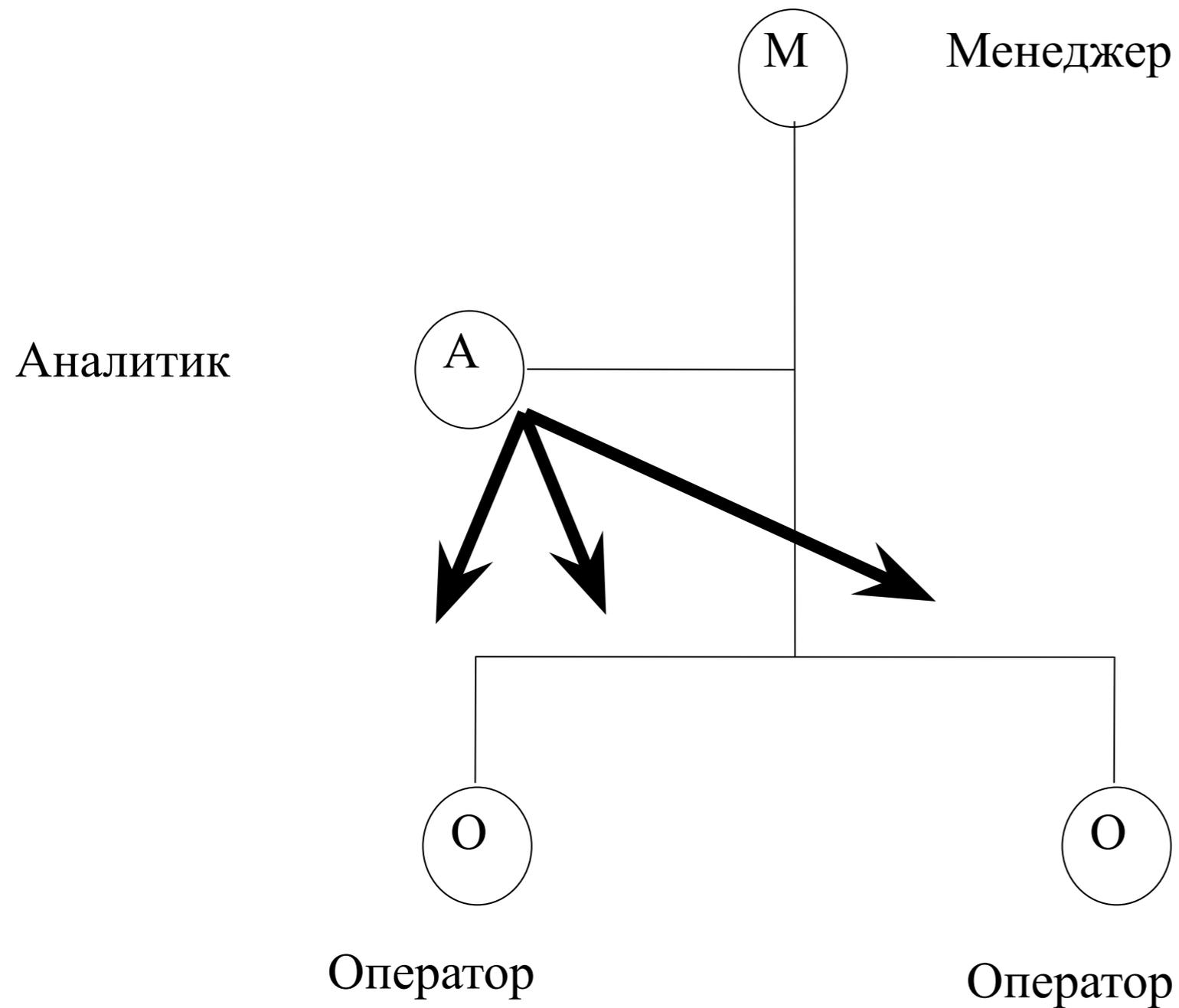
---

Предполагает, что все работники организации разделяют некий **общий набор убеждений**, на основе чего и осуществляется координация действий.

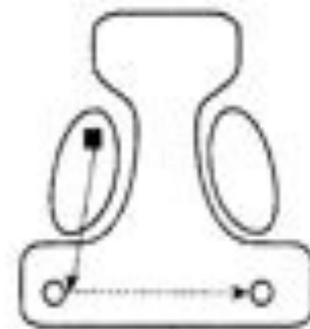
Например, если каждый член религиозного ордена убежден в необходимости привлечения неопитов, они будут прикладывать совместные усилия к достижению общей цели.



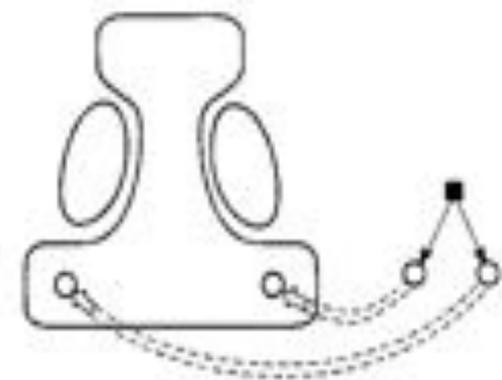
# Стандартизация



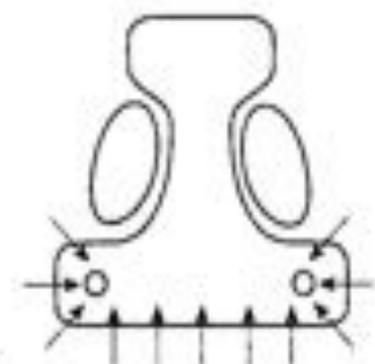
(в) Стандартизация труда



(г) Стандартизация выпуска

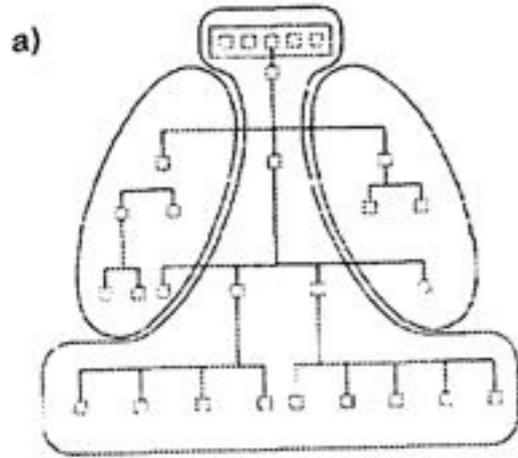


(д) Стандартизация навыков

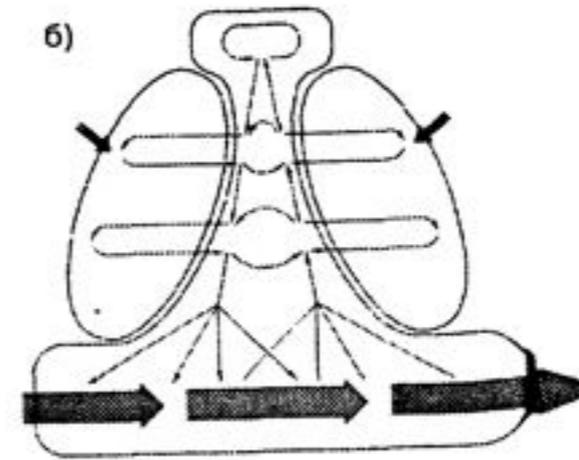


(е) Стандартизация норм

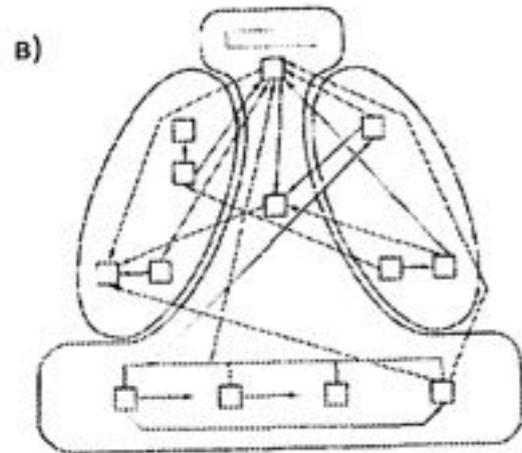
# Функционирование организаций



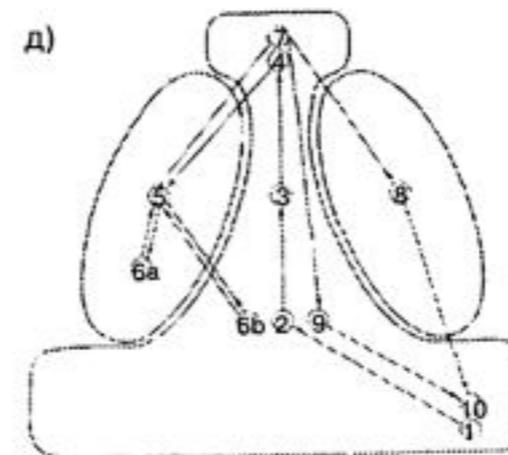
поток формальных полномочий



поток регулируемой деятельности



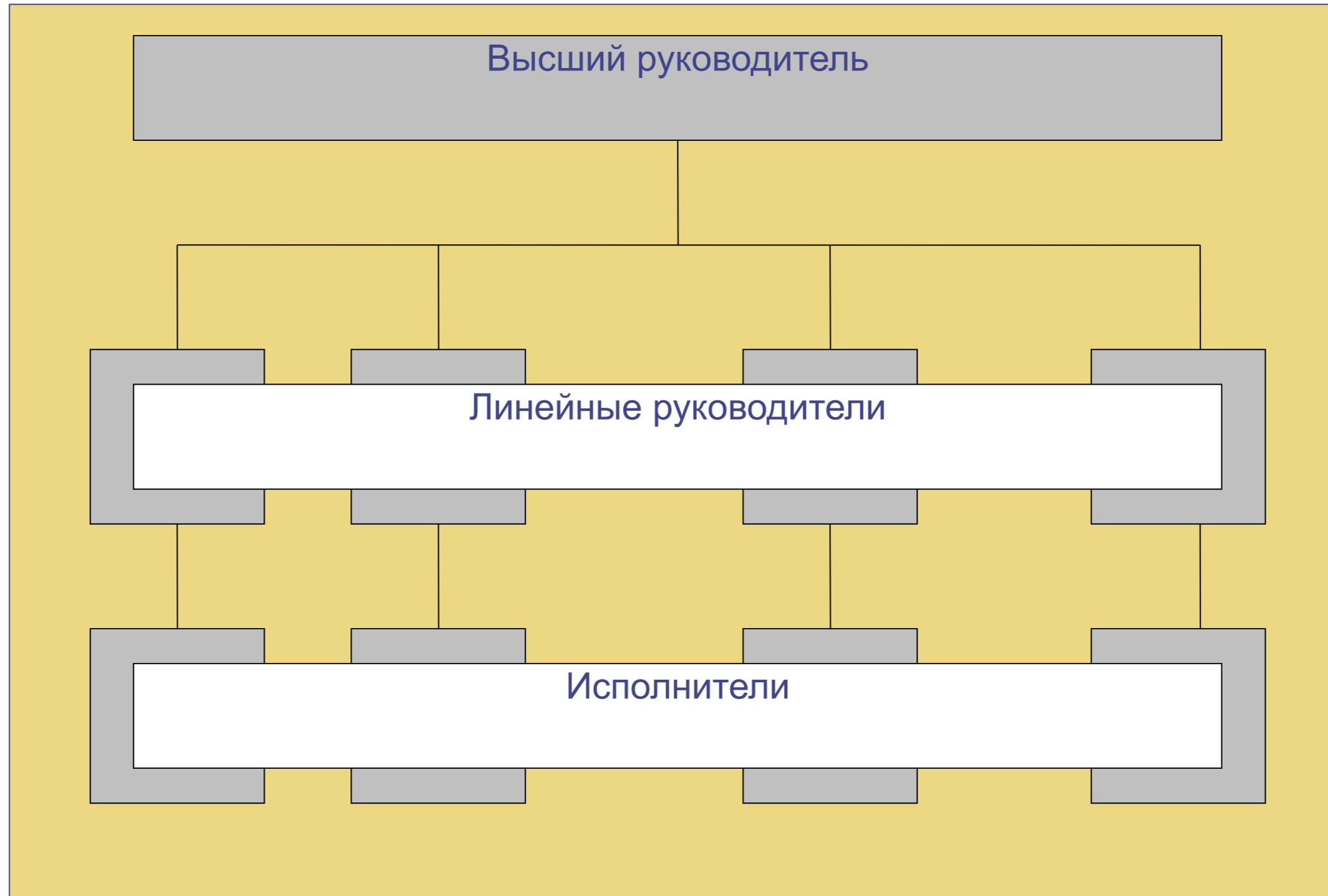
поток неформальных коммуникаций



поток процесса принятия специальных решений

# Линейная оргструктура

---



# Линейная оргструктура

---

## Преимущества

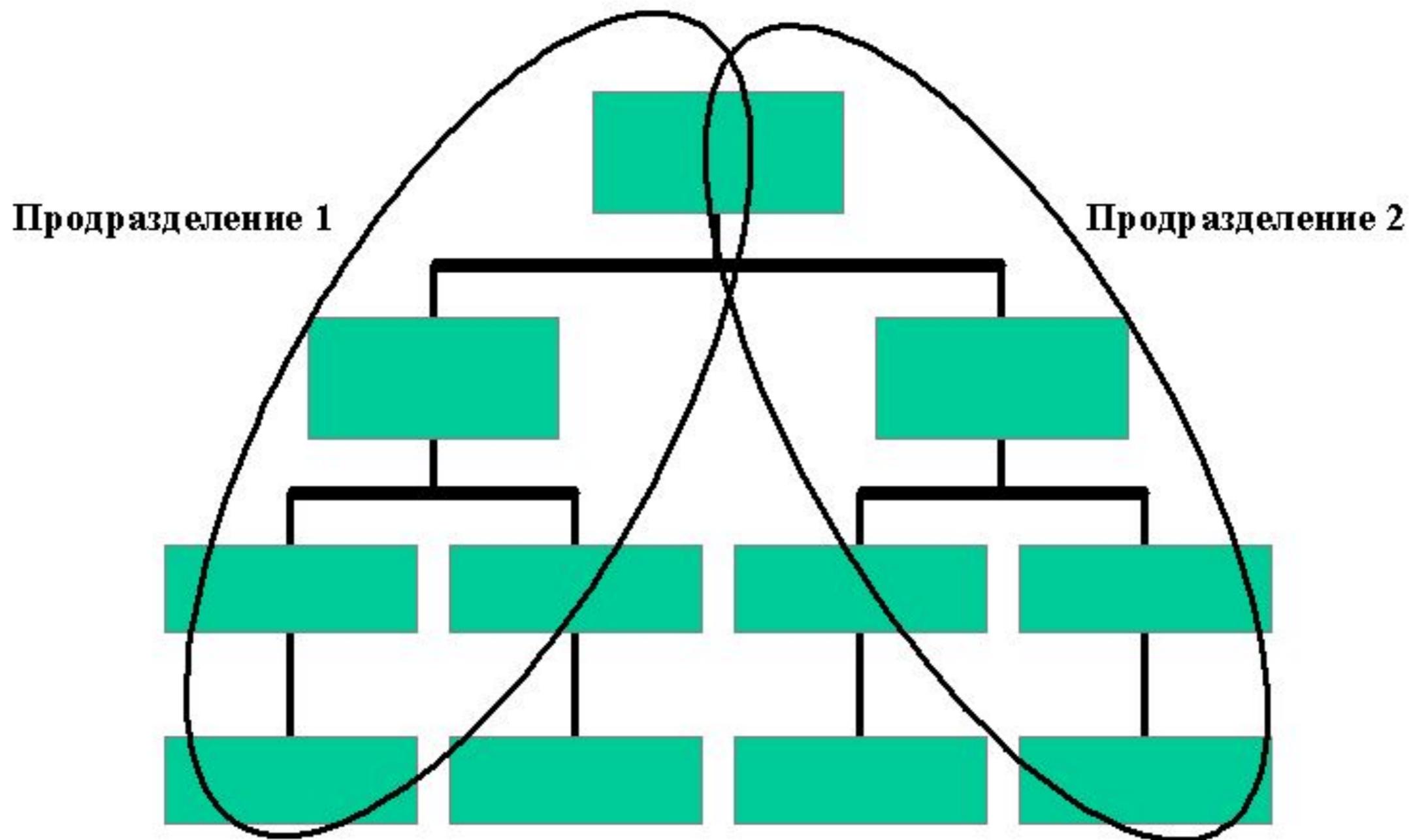
- четкая система взаимных связей;
- ясно выраженная ответственность;
- быстрота реализации в ответ на прямые приказание

## Недостатки

- перегрузка менеджеров верхнего уровня;
- тенденция к волоките при рассмотрении вопросов, решаемых между подразделениями;
- повышенная зависимость работы от личных и деловых качеств менеджера

# Функциональная оргструктура

---



# Функциональная оргструктура

---

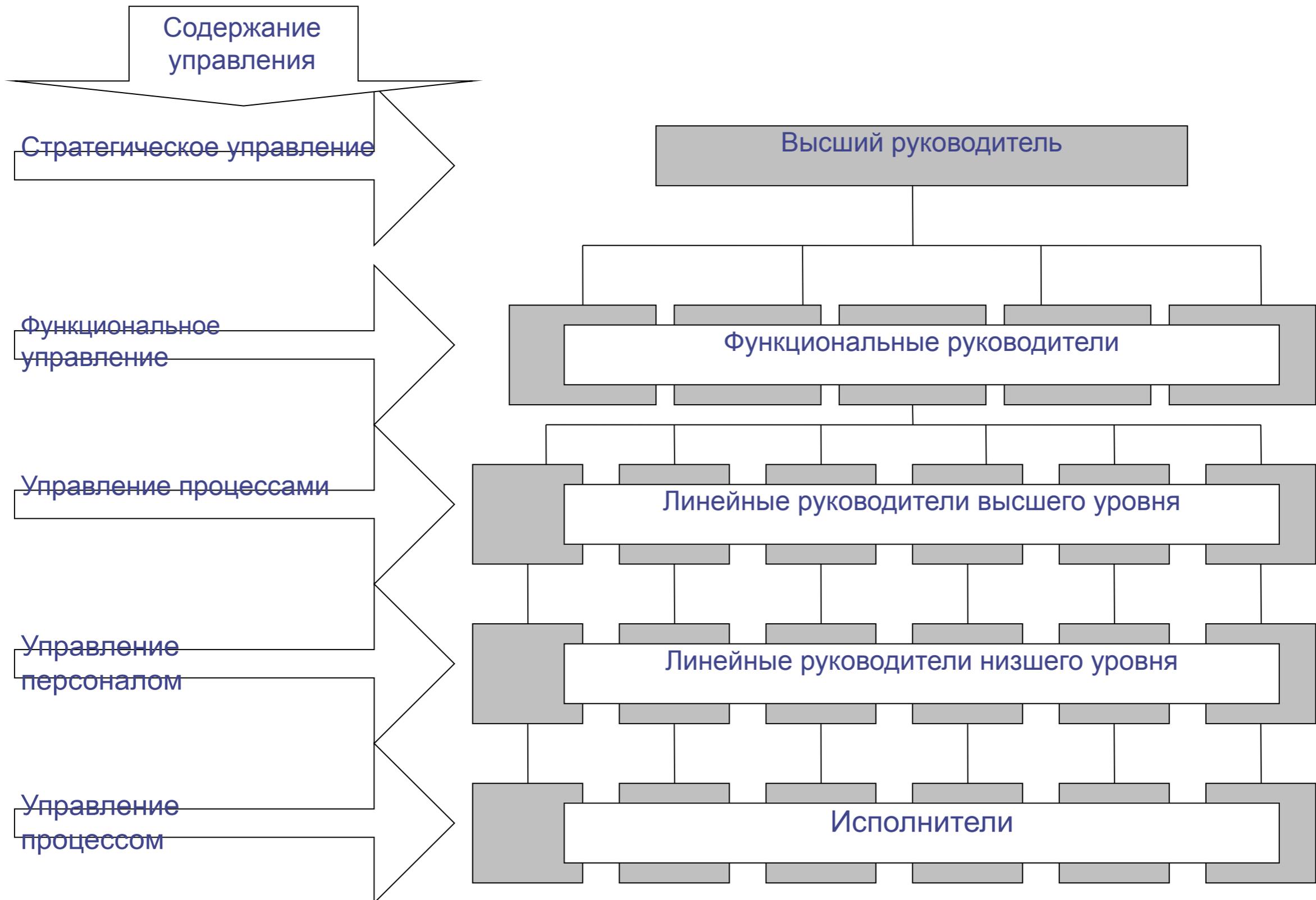
## Преимущества

- Стимулирует деловую и профессиональную специализацию.
- Уменьшает дублирование усилий и потребление материальных ресурсов в функциональных областях
- Улучшает координацию в функциональных областях

## Недостатки

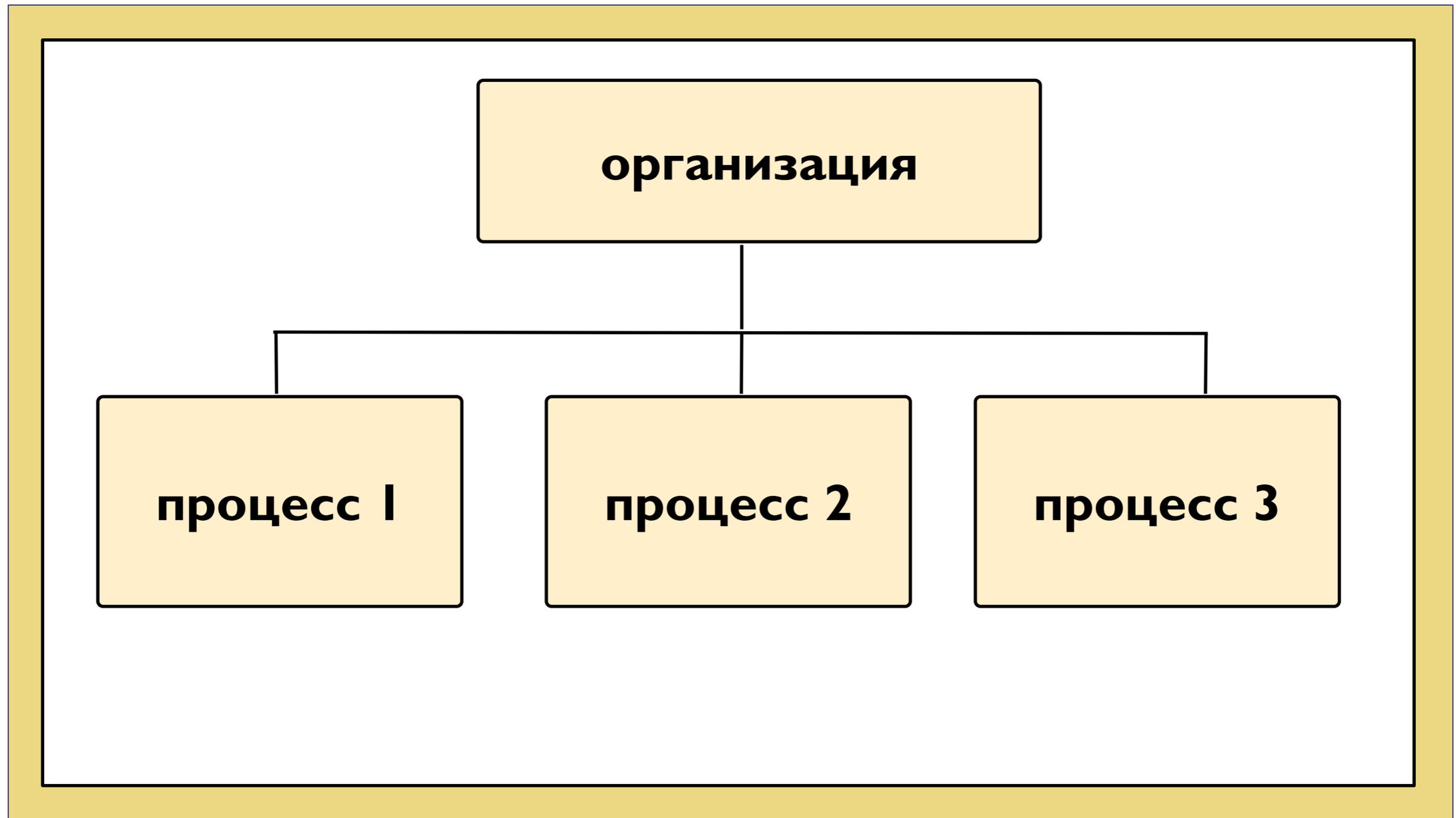
- Отделы могут быть более заинтересованы в реализации целей и задач своих подразделений, чем общих целей всей организации. Это увеличивает возможность конфликтов между функциональными областями
- В большой организации цепь команд от руководителя до непосредственного исполнителя становится слишком длинной
- усложняются взаимосвязи;
- затрудняется координация;
- проявляется тенденция к чрезмерной централизации

# Линейно-функциональная оргструктура



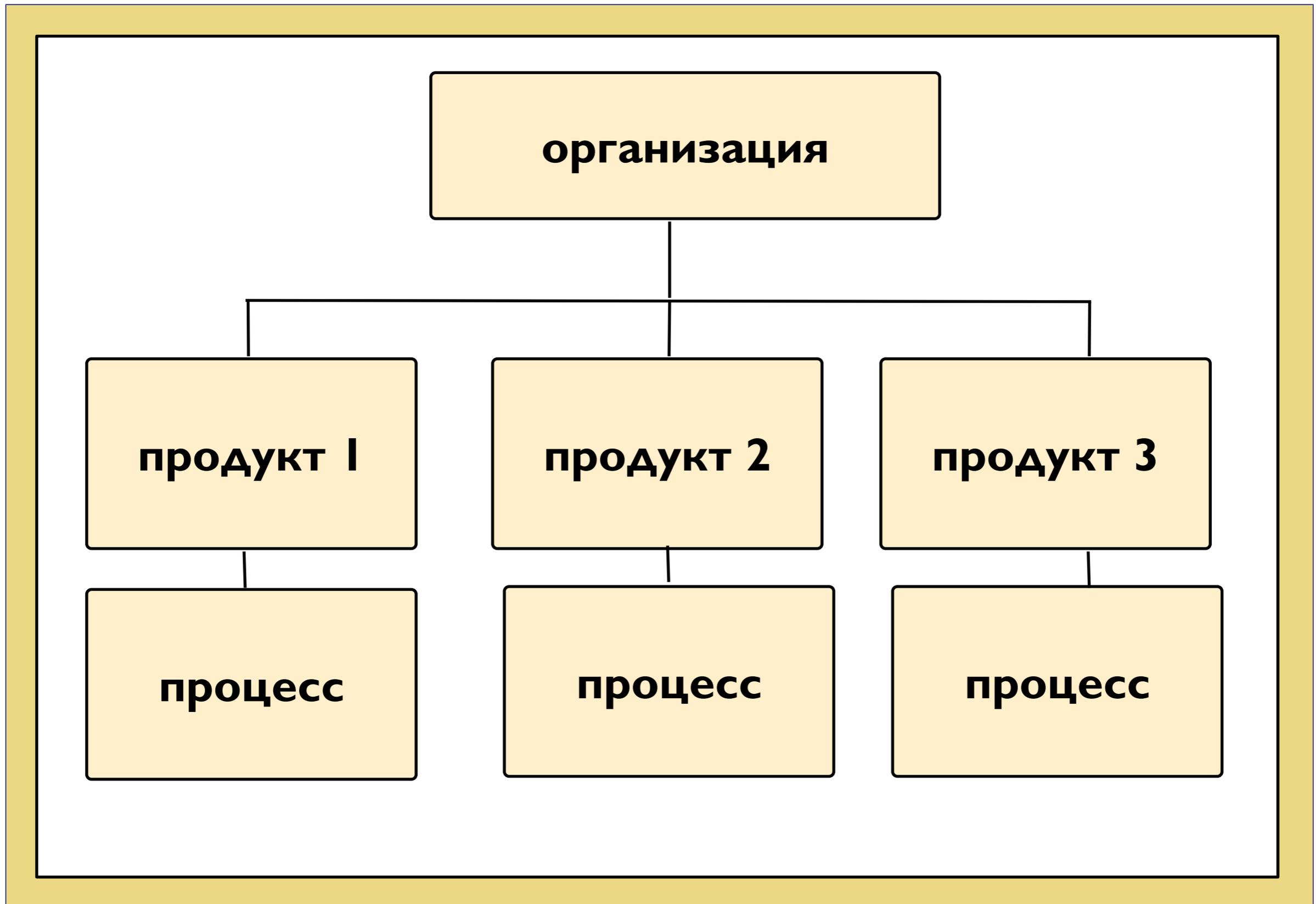
# Процессная департаментализация

---



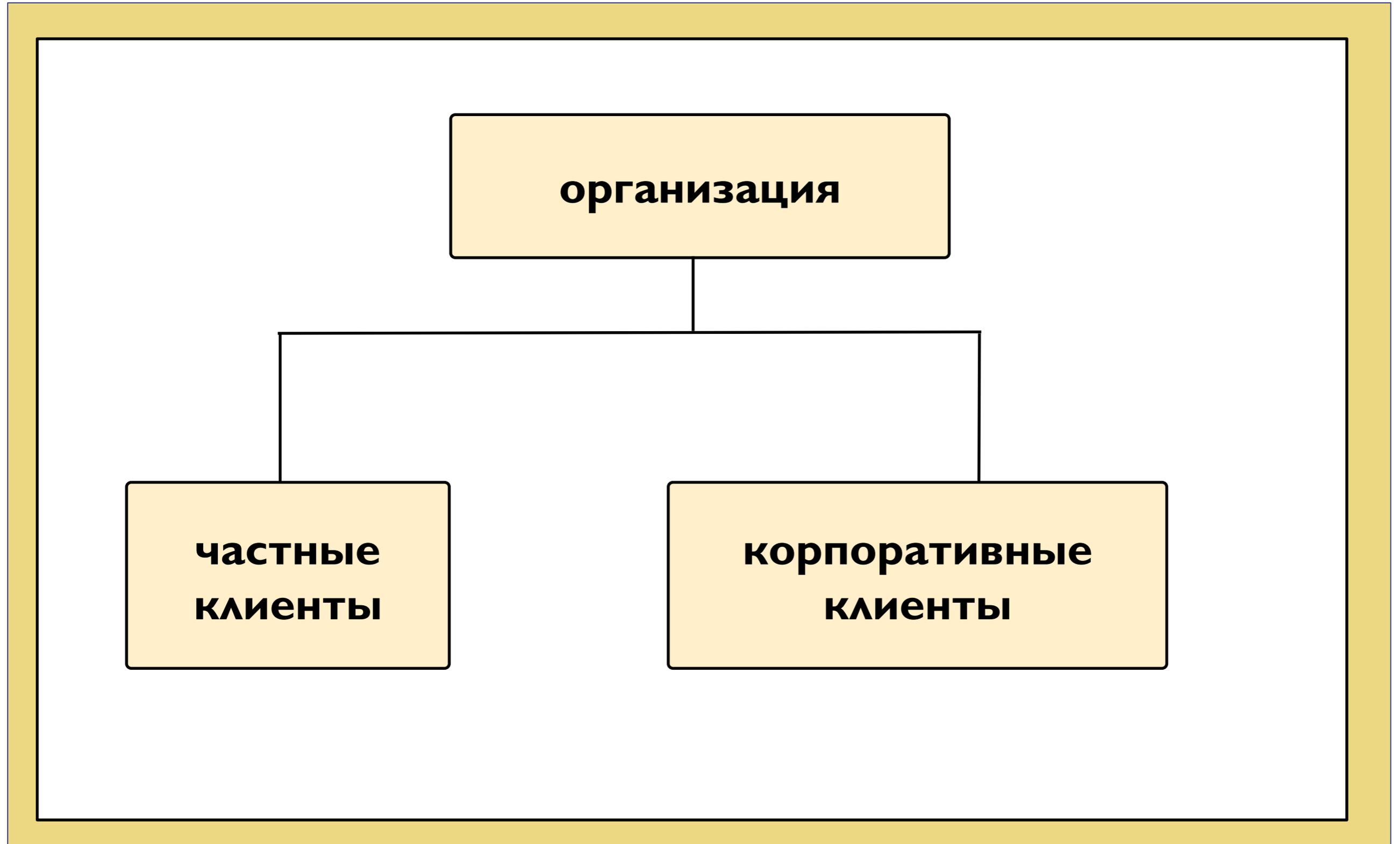
# Продуктовая департаментализация

---

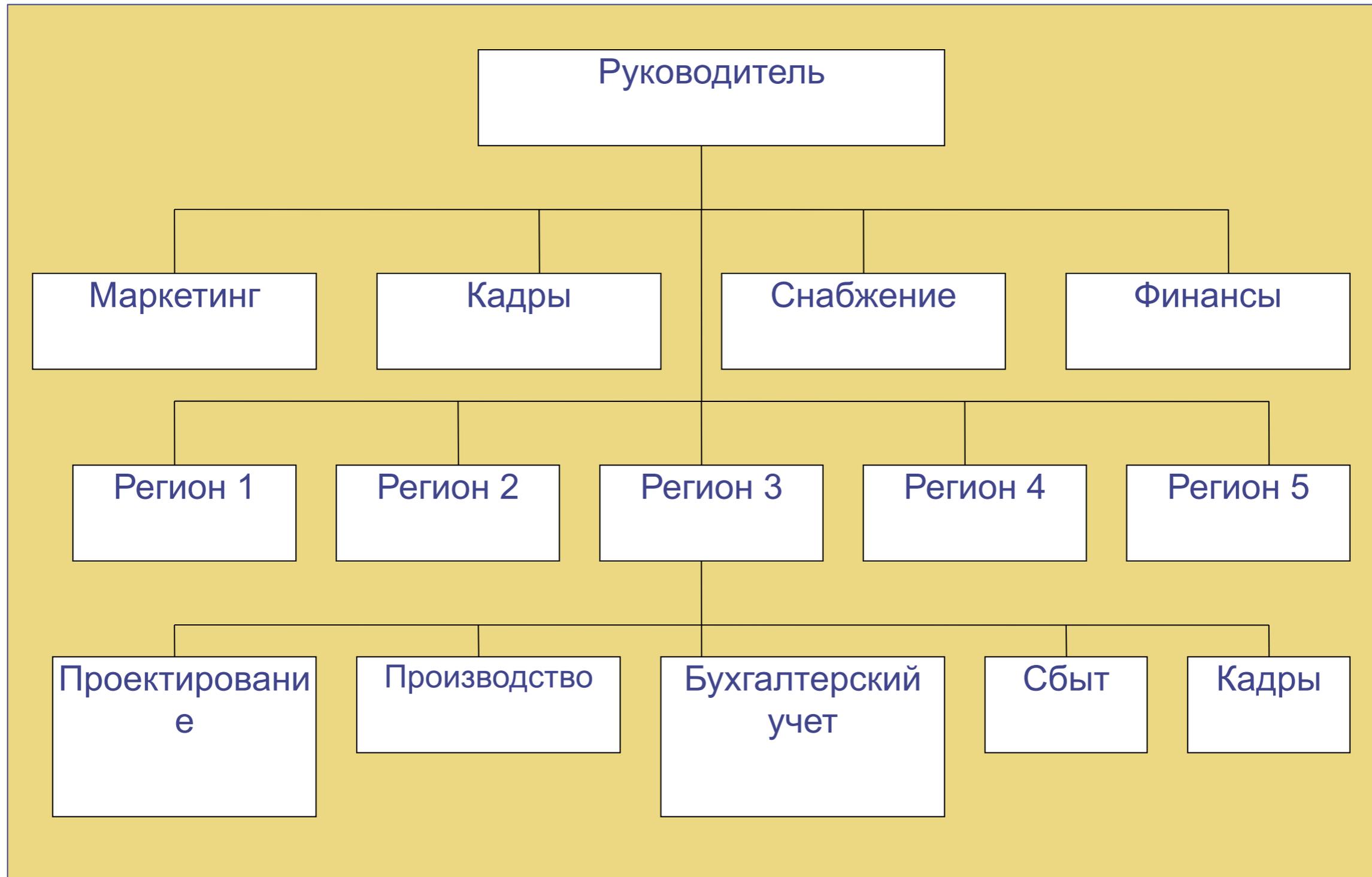


# Клиентская департаментализация

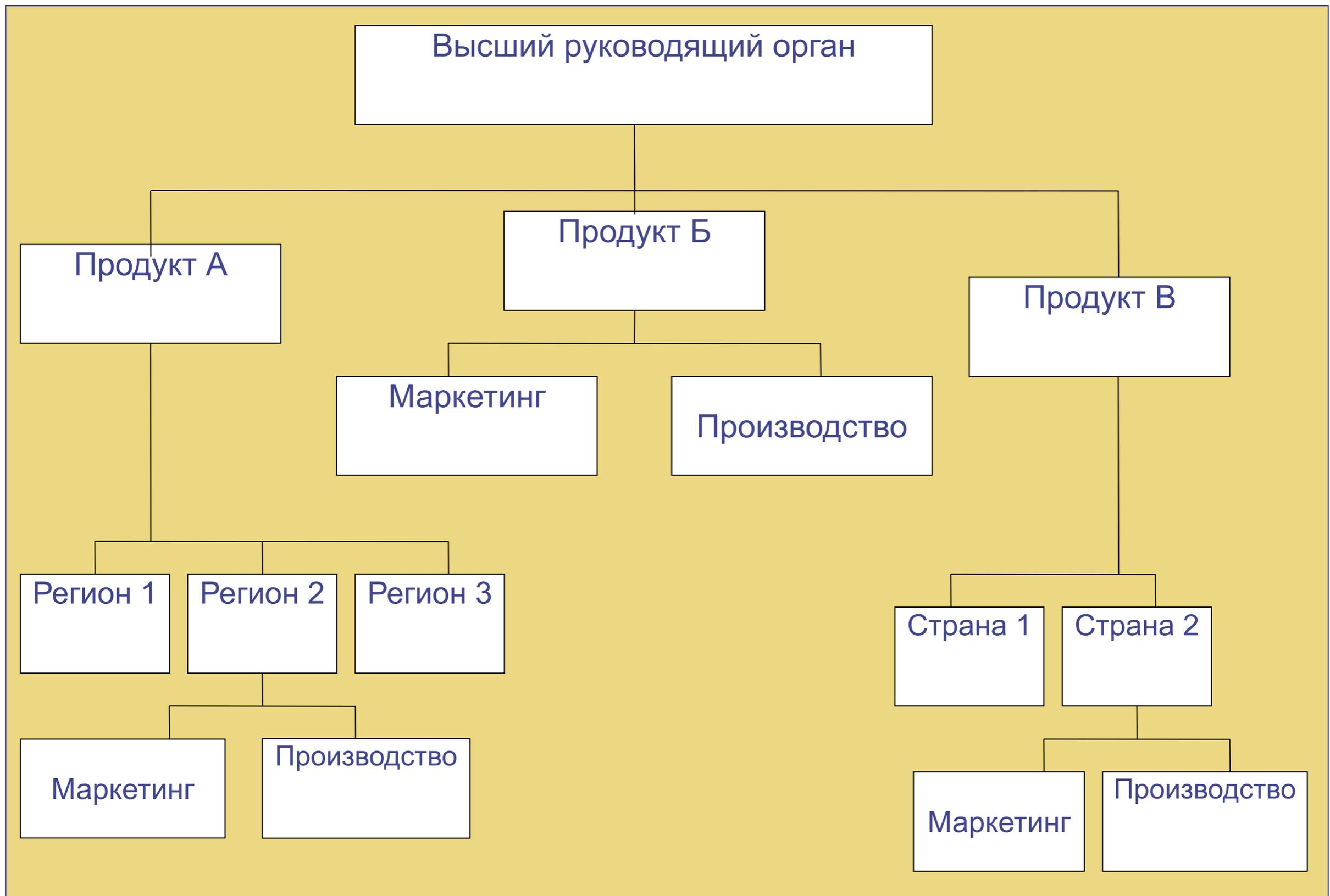
---



# Территориальная департаментализация



# Смешанная дивизиональная оргструктура



# Дивизиональная оргструктура

---

## Преимущества

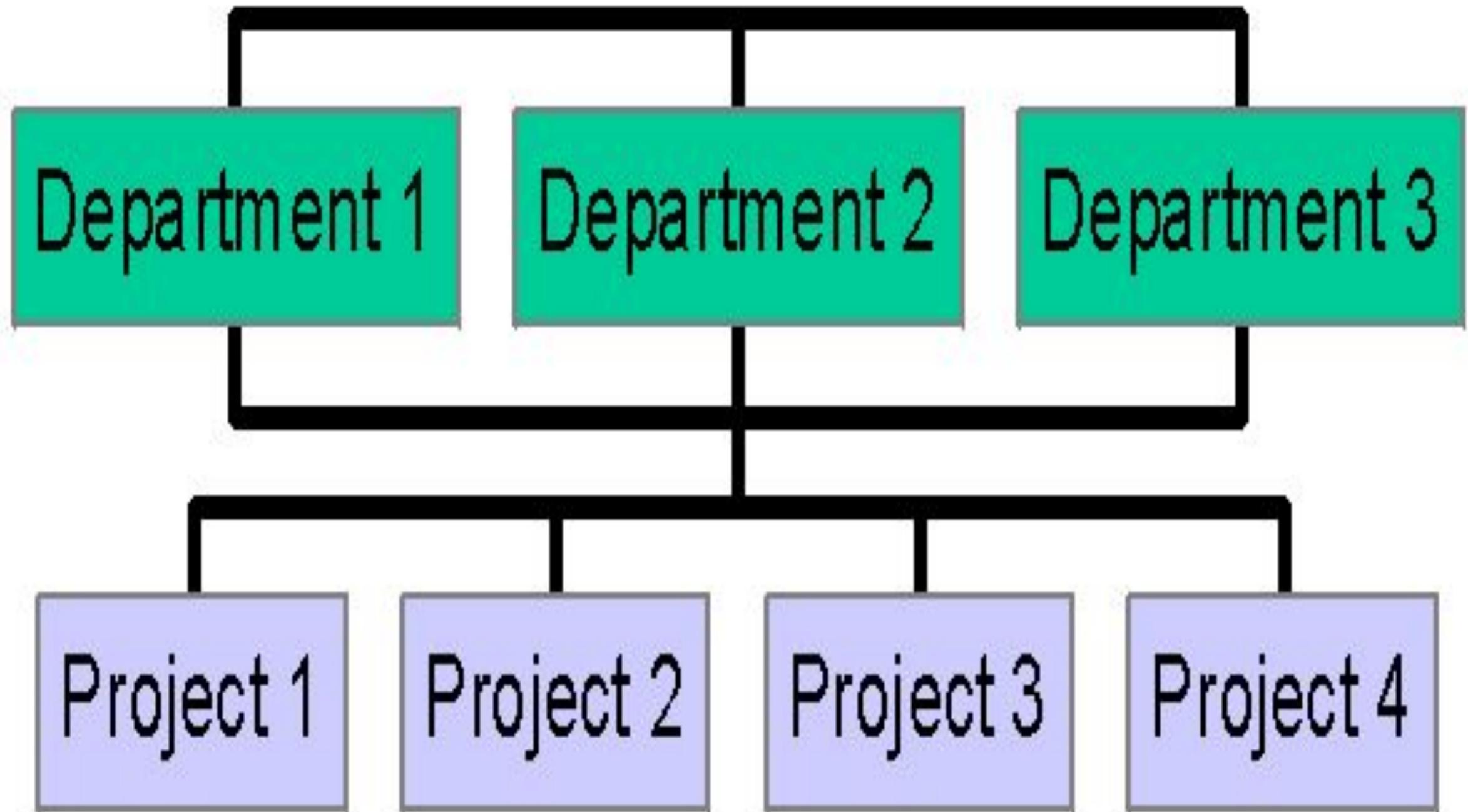
- Возможности адекватных реакций на изменение спроса.
- Сотрудники сконцентрированы на удовлетворении потребностей потребителей.
- Сотрудники функциональных отделов вовлекаются в деятельность, направленную на предоставление конкретных товаров или услуг, укрепляется их связь с производством.

## Недостатки

- Возможен конфликт между продуктовыми группами, связанный с доступом к источникам внешних ресурсов.
- Интересы компании в целом могут быть принесены в жертву потребностям группы.
- Нередко возникает непроизводительная конкуренция между группами.

# Матричная оргструктура

---



# Матричная оргструктура

---

## Преимущества

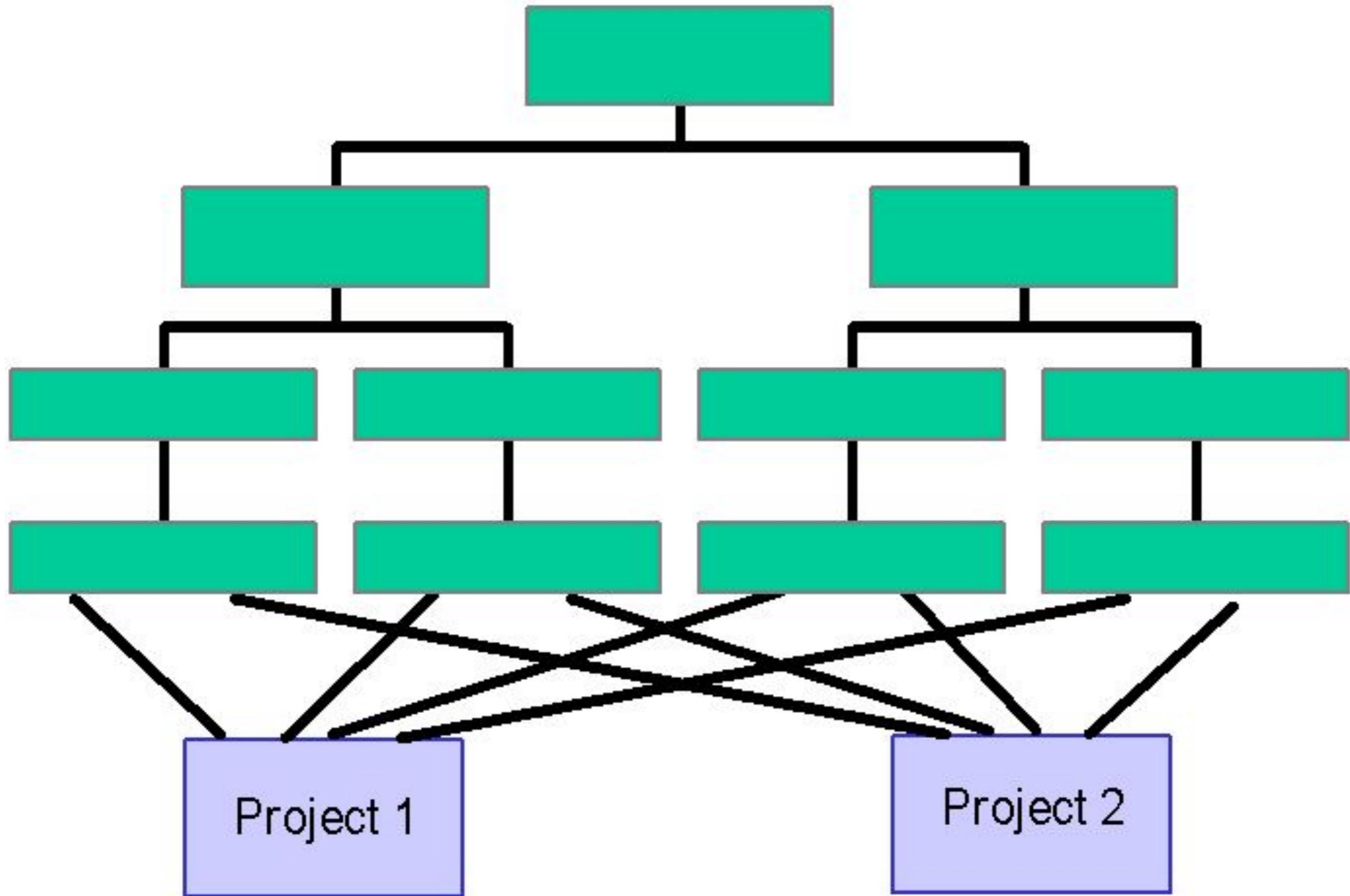
- Стимулирует кооперацию функциональных специалистов.
- Работа над различными проектами и в разных командах позволяет сотрудникам приобрести разнообразный опыт.
- Возрастает доступность специализированных знаний и навыков.

## Недостатки

- Высокие издержки, возможно, неэффективное использование ресурсов.
- Требует от менеджеров развития межличностных навыков общения.
- Возможны проблемы с подотчетностью двум руководителям.
- Возможны конфликты по поводу распределения сотрудников по конкретным проектам между продуктовыми и функциональными менеджерами.

# Проектная оргструктура

---



# Проектная оргструктура

---

## Преимущества

- высокая гибкость;
- сокращение численности управленческого персонала по сравнению с иерархическими структурами

## Недостатки

- очень высокие требования к квалификации, личным и деловым качествам руководителя проекта, который должен не только управлять всеми стадиями жизненного цикла проекта, но и учитывать место проекта в сети проектов компании;
- дробление ресурсов между проектами;
- сложность взаимодействия большого числа проектов в компании

# Организационные связи

---

## структура организации

связи непосредственного взаимодействия, обеспечивающие формирование у системы новых свойств, отсутствующих у отдельных элементов системы

отношения соподчиненности, устанавливающие иерархические зависимости в организации и определяющие «этажность ее построения»

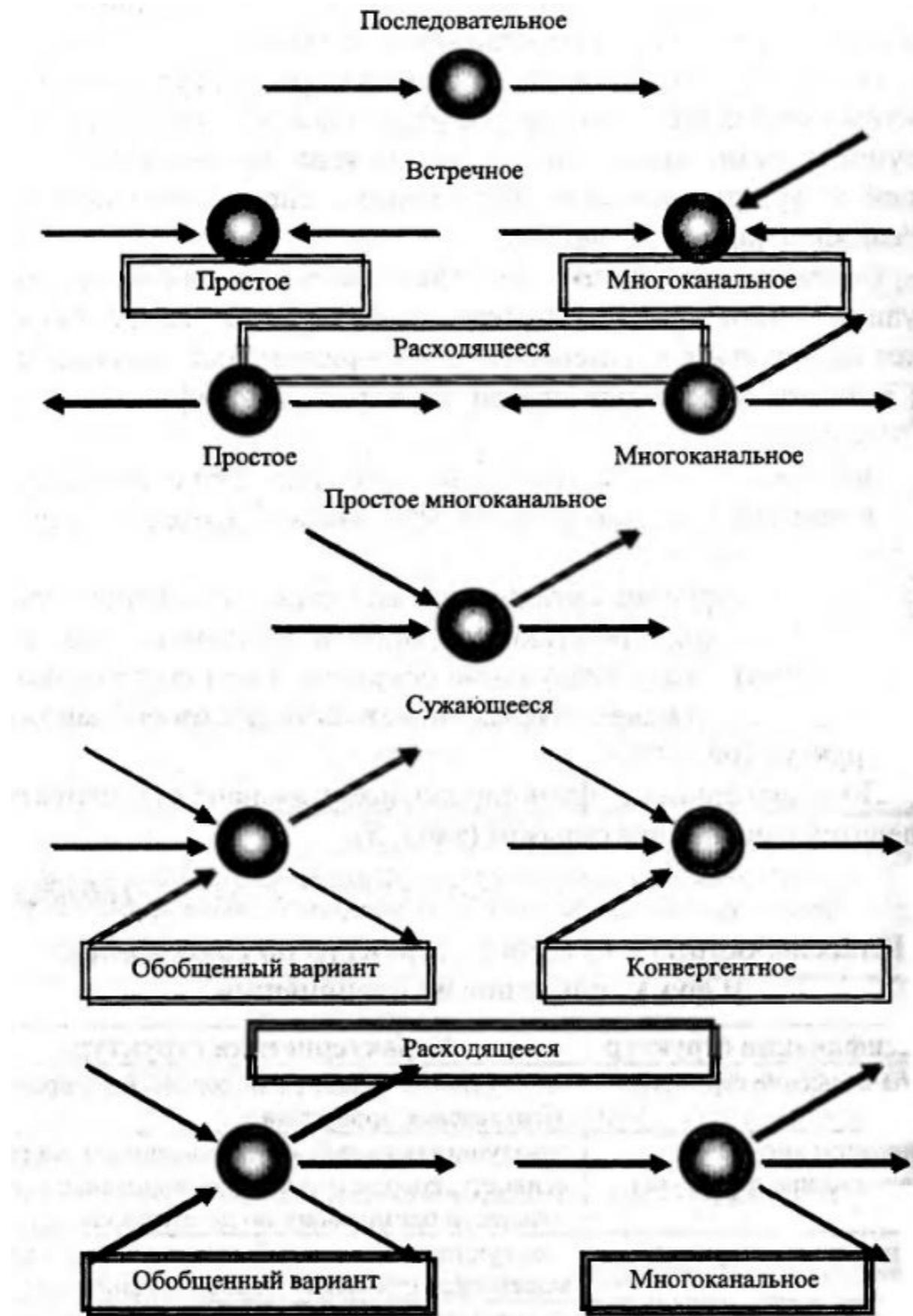
соотношения, устанавливающие пропорциональность строения организации и определяющие взаимное соответствие количественных и качественных параметров отдельных элементов системы

# Организационные связи

---

<b>классификация связей</b>	<b>характеристика связей</b>
Технологические	совокупность связей технологического процесса
Организационно-управленческие	совокупность связей, обеспечивающих упорядоченность, координацию и регулирование деятельности организации по достижению целей
Экономические	совокупность экономических отношений отдельных частей и связей организации
Социально-психологические	совокупность связей, устанавливающих социальный статус членов организации и психологические отношения между людьми

# Организационные связи

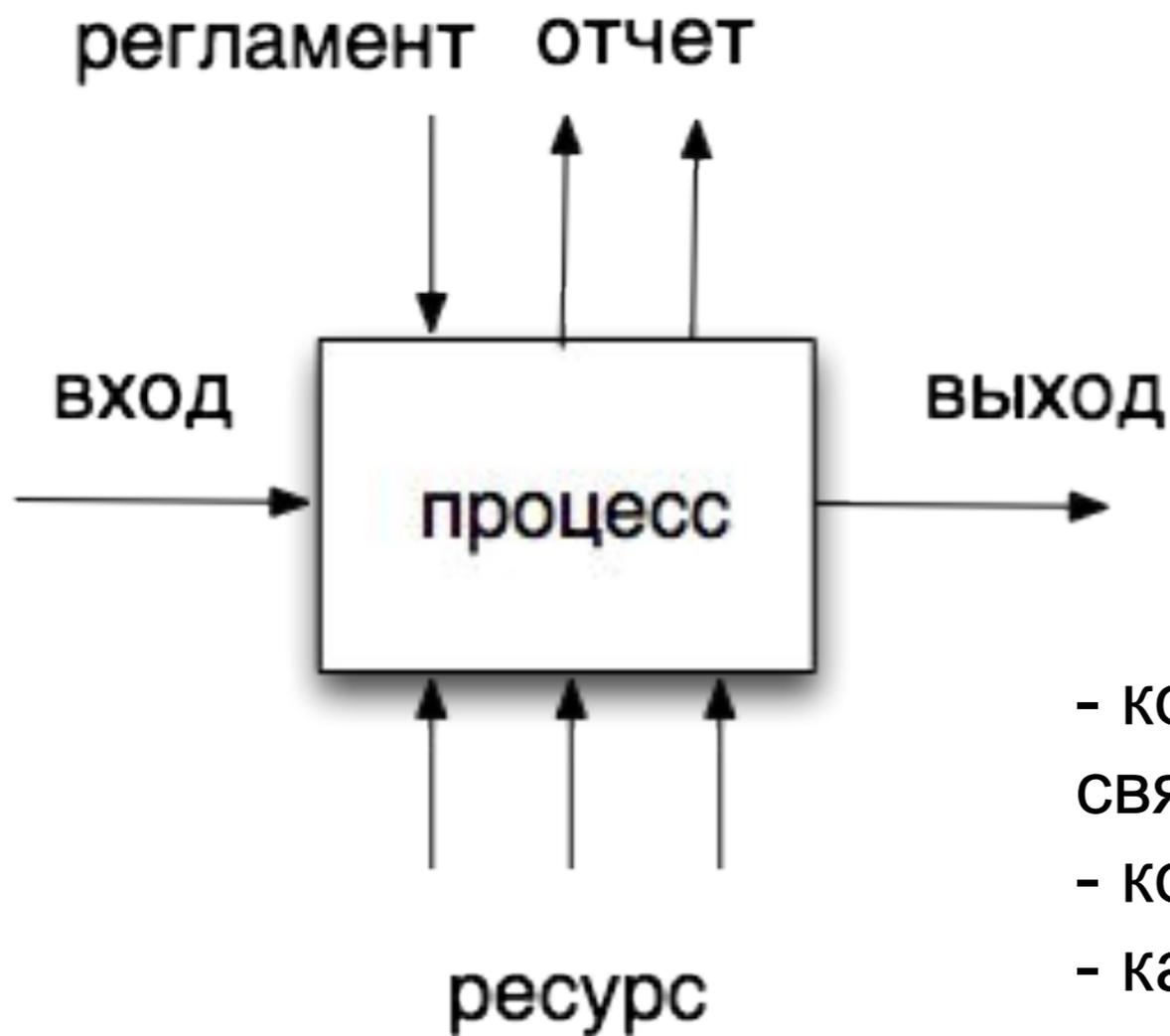


# Влияние связей на состояние организаций

Социальные связи	Экономические связи		
	Слабые	Средние	Сильные
Слабые	Неустойчивые организации	Слабые организации	Конфликтные организации
Средние	Слабые неформальные организации	Средние организации	
Сильные	Сильные неформальные организации	Средние организации	Сильные организации

# Организационные связи

---



- горизонтальные связи
- вертикальные связи

- количество горизонтальных связей?
- количество вертикальных связей?
- какие связи в цепочке создания ценности?
- какие связи в цепи затрат?
- как происходит обеспечение ресурсами?
- почему оказывается так много вертикальных связей управления?

# Параметры организационной структуры

---

**Сложность** – определяется дифференциацией и интеграцией деятельности предприятия.

**Формализация** – это степень стандартизации работ внутри предприятия.

**Централизация** – степень контроля информации одним лицом, которое держит в своих руках нити всего процесса принятия решений.

# Основные вопросы структурного дизайна

---

- Выполнение какого числа рабочих задач предполагает данная организационная должностная позиция и насколько узкой должна быть каждая из задач?
- В какой мере должен быть стандартизирован труд на каждой должности?
- Какие требования к навыкам и знаниям предъявляет каждая должностная позиция?
- По какому принципу следует группировать должностные позиции в малые и более крупные организационные единицы?
- Каким должен быть размер организационной единицы? Сколько работников должно быть в подчинении у одного менеджера?
- В какой мере может быть стандартизирован выпуск каждой должности или каждого подразделения?
- Какие механизмы облегчают взаимное согласование между должностными позициями и подразделениями?
- В какой мере менеджеры линейных подразделений могут делегировать права принятия решений вниз по цепочке полномочий?
- В какой мере права принятия решений должны делегироваться линейными менеджерами аппаратным специалистам и операторам?

# Специализация в выполнении рабочих задач

- ✓ Горизонтальная специализация в выполнении рабочих задач
- ✓ Вертикальная специализация в выполнении рабочих задач
- ✓ Укрупнение рабочих заданий (по горизонтали и вертикали)

Вертикальная специализация	Горизонтальная специализация	
	высокая	низкая
Высокая	Неквалифицированный труд (операционное ядро и вспомогательные подразделения)	Некоторые управленческие функции низших уровней
Низкая	Профессиональная деятельность (операционное ядро и вспомогательные подразделения)	Все прочие управленческие функции

# От чего зависит уровень специализации?

---

- ✓ нормы
- ✓ расписания
- ✓ сложность
- ✓ объем
- ✓ размер организации
- ✓ содержание деятельности
- ✓ квалификация
- ✓ мотивация
- ✓ возраст
- ✓ темперамент
- ✓ уровень притязаний



# Формализация поведения

---

Поведение может быть формализовано тремя основными способами:

- **По должности**, когда специфицируется (подробно описывается) непосредственно процесс труда (должностные инструкции).
- **По рабочему потоку**, когда специфицируется содержание труда (например, учебно-тематический план).
- **По правилам**, когда разрабатываются общие спецификации, например, разнообразные, регламентирующие все от формы одежды до использования бланков, директивы (руководства по поведению).

**Организации стремятся к формализации поведения сотрудников с тем, чтобы снизить его вариативность, а в конечном счете – чтобы прогнозировать его и управлять им.**



# Обучение и индоктринация

**Обучение (специальная подготовка)** – это процесс научения относящимся к работе знаниям и навыкам, а **индоктринация (воспитание)** – процесс овладения организационными нормами.

- Насколько специализированными и формализуемыми являются процессы организации?
- Какие требования к навыкам и знаниям предъявляет каждая должностная позиция?
- Какое время затрачивается на подготовку работника на каждой должности?
- Какую часть подготовки можно поручить обучающим какая часть должна осуществляться организацией самостоятельно?
- Какие нормы и правила приняты в организации?
- Какова система ценностей?
- Каково соотношение обучения и индоктринации?



**INDOCTRINATION**

# Дизайн структуры

---

- В чем состоят принципы группирования должностных позиций в организационные единицы (подразделения)?
- Каким должен быть размер организационных единиц?
- Какие входы и ресурсы используют различные должностные позиции?
- Какие выходы (показатели результативности) существуют для различных должностных позиций?
- Какие задачи можно объединить?
- Как соотносятся дизайн и редизайн?
- Каково соотношение внутригрупповой и межгрупповой координации?



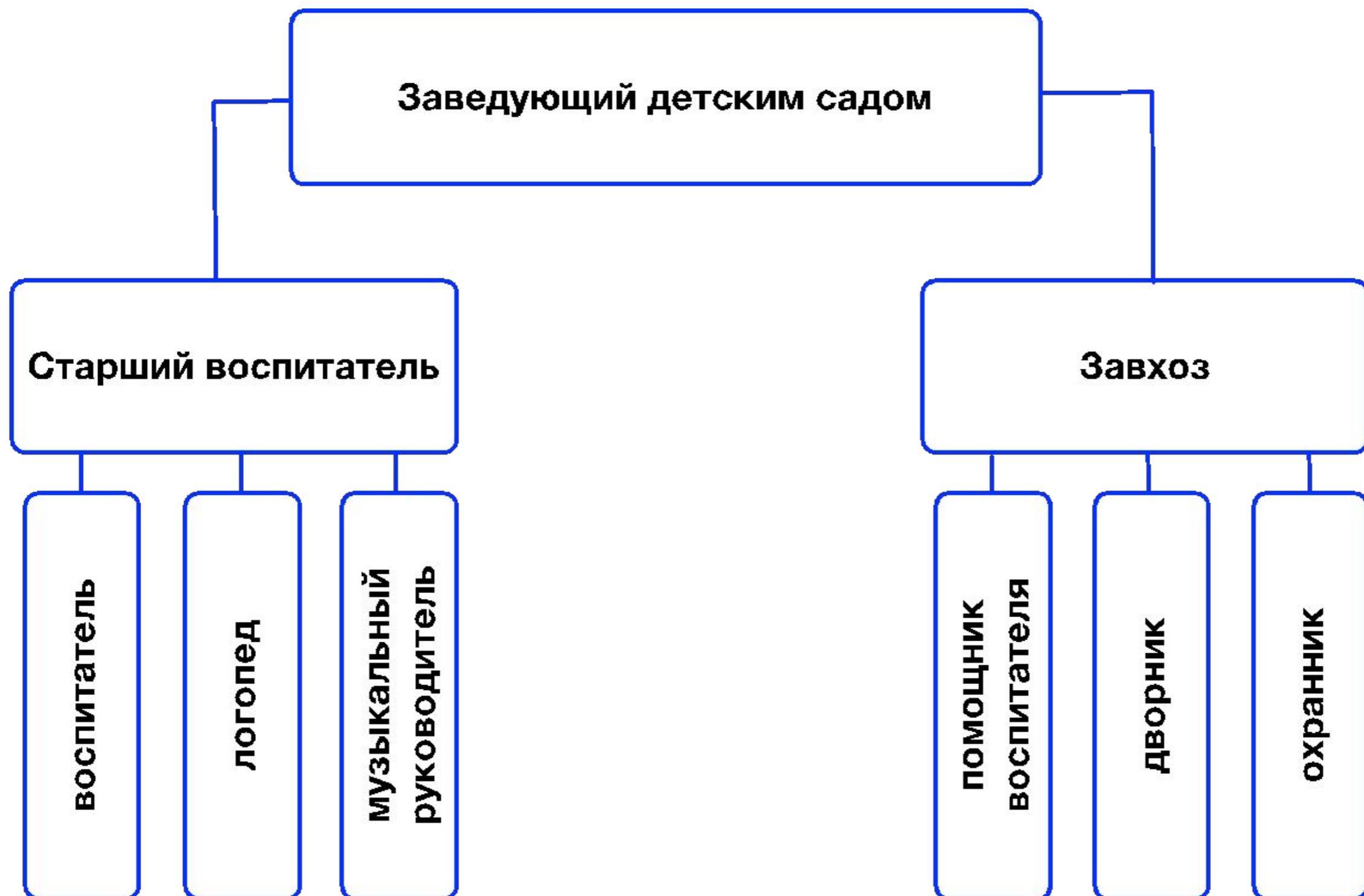
# Принципы группирования организационных единиц

## 1. Группирование по знаниям и навыкам



# Принципы группирования организационных единиц

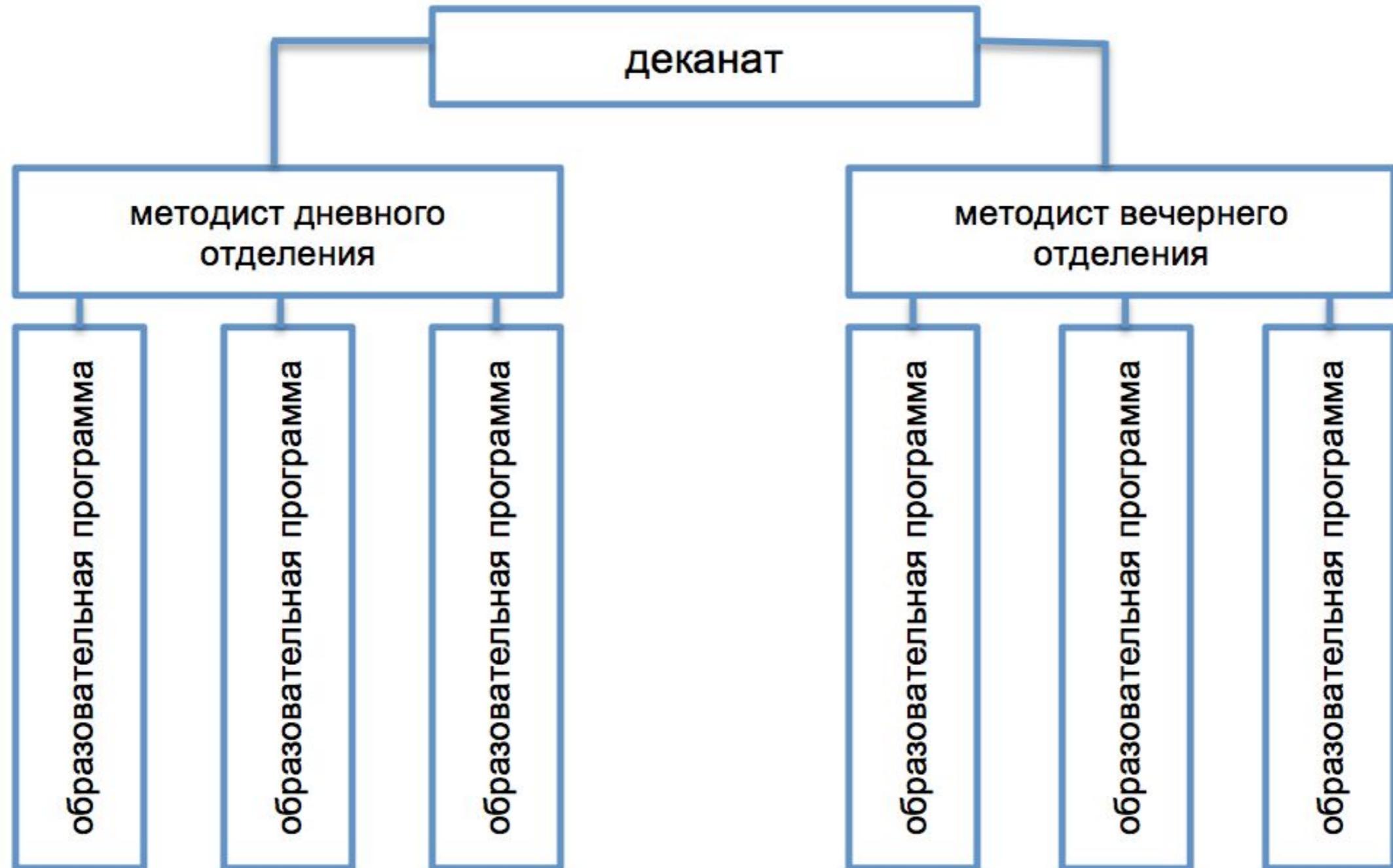
## 2. Группирование по рабочим протокам и функциям



# Принципы группирования организационных единиц

---

## 3. Группирование по времени



# Принципы группирования организационных единиц

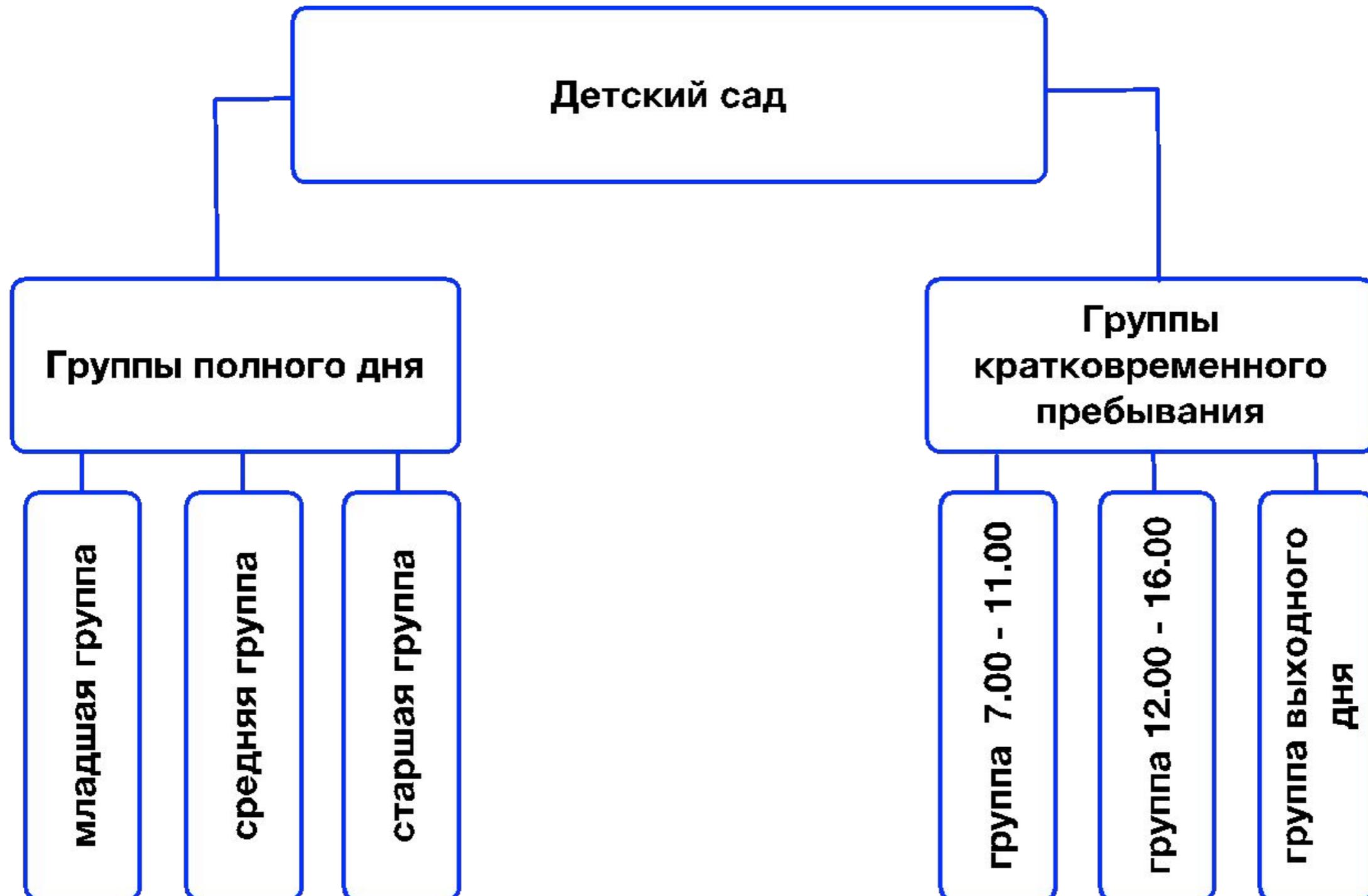
## 4. Группирование по выпуску



# Принципы группирования организационных единиц

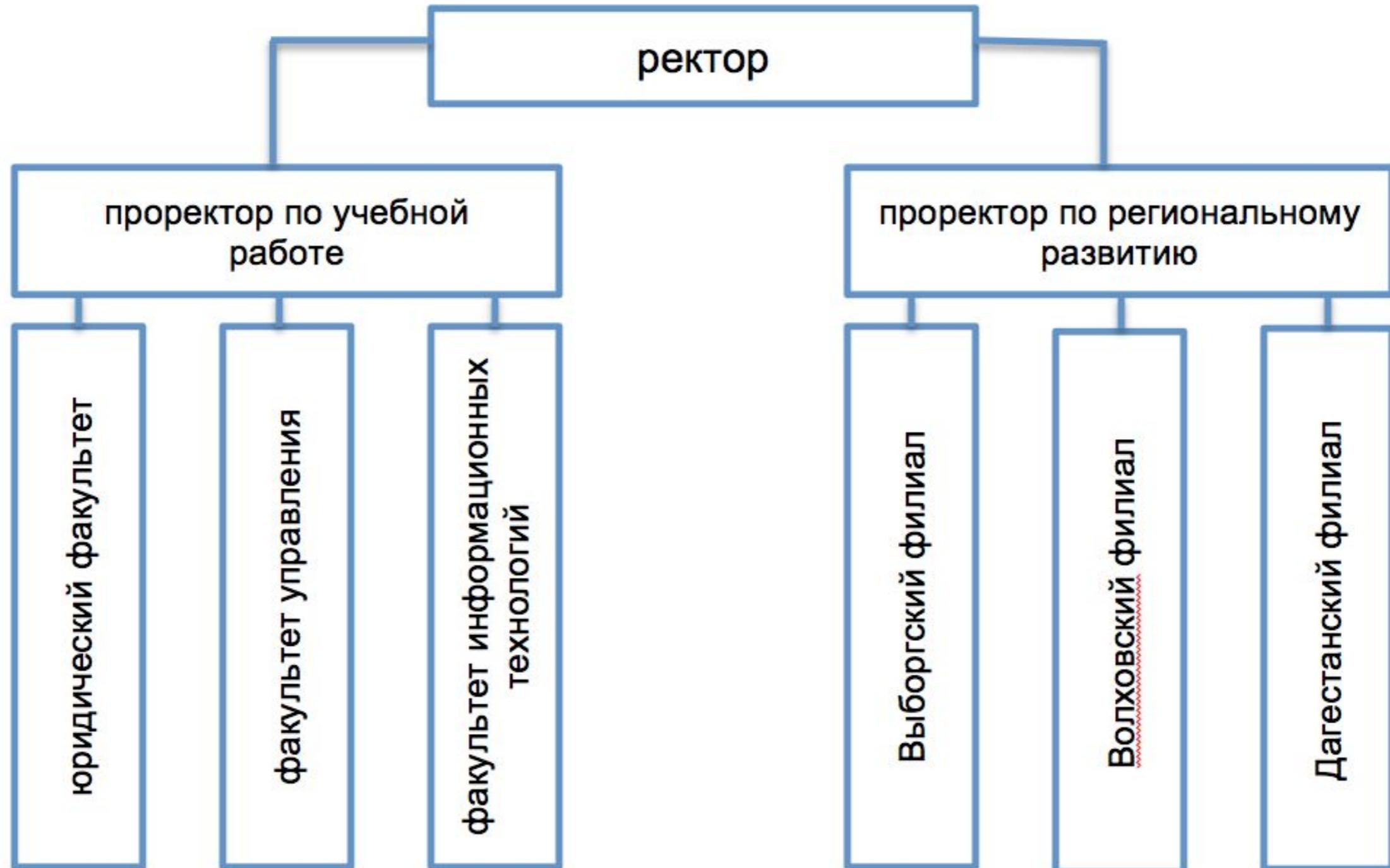
---

## 5. Группирование по клиентам



# Принципы группирования организационных единиц

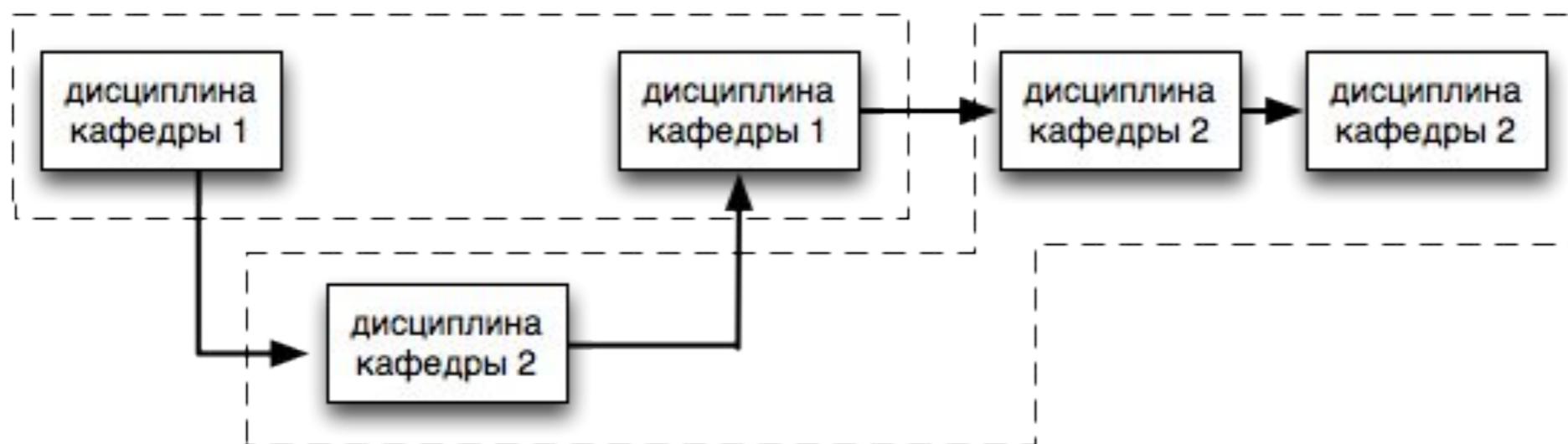
## 6. Группирование по месту деятельности



# Критерии группирования

## 1. Зависимости рабочего потока

а)



б)

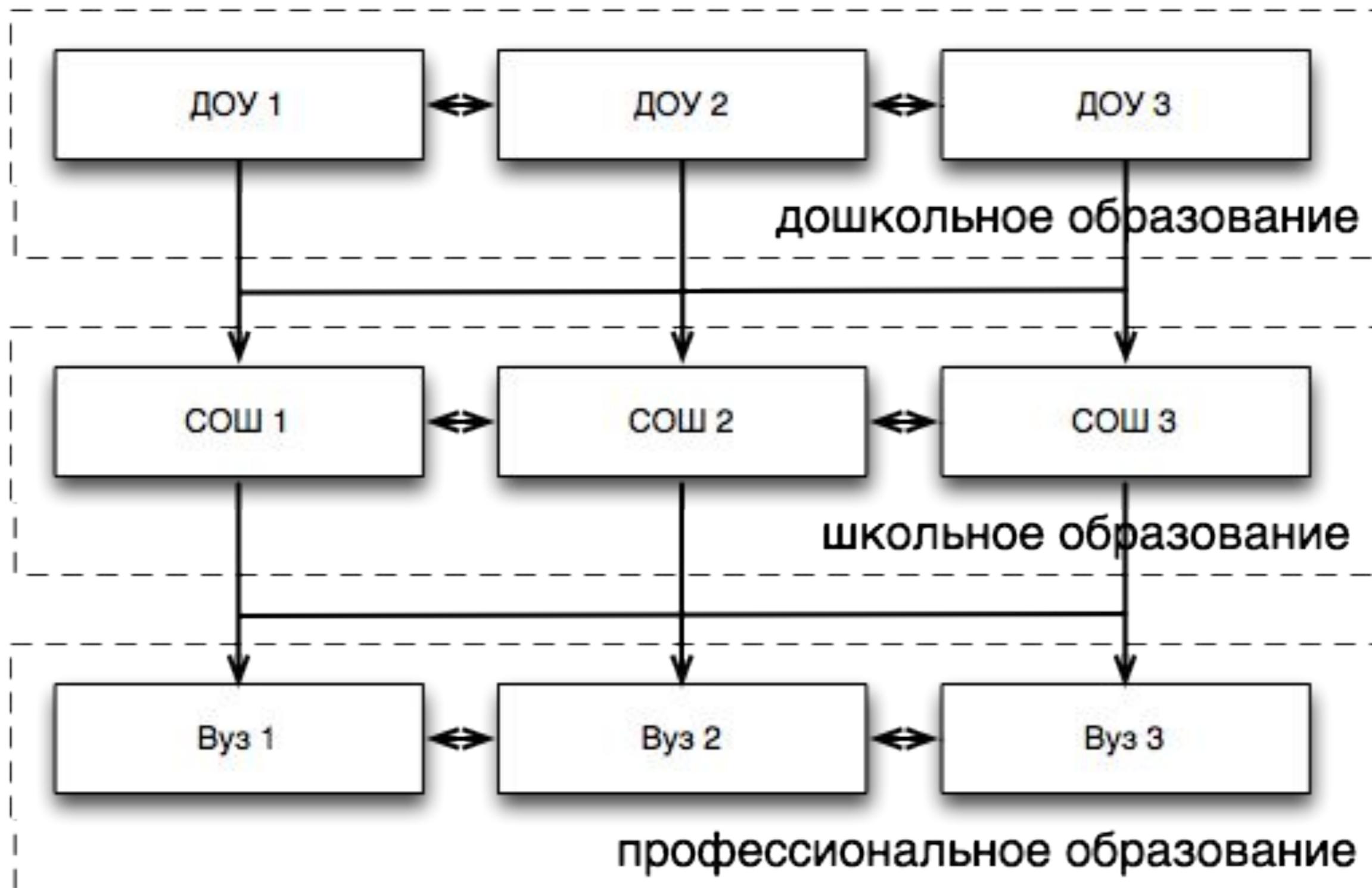


в)



# Критерии группирования

## 2. Зависимости процесса



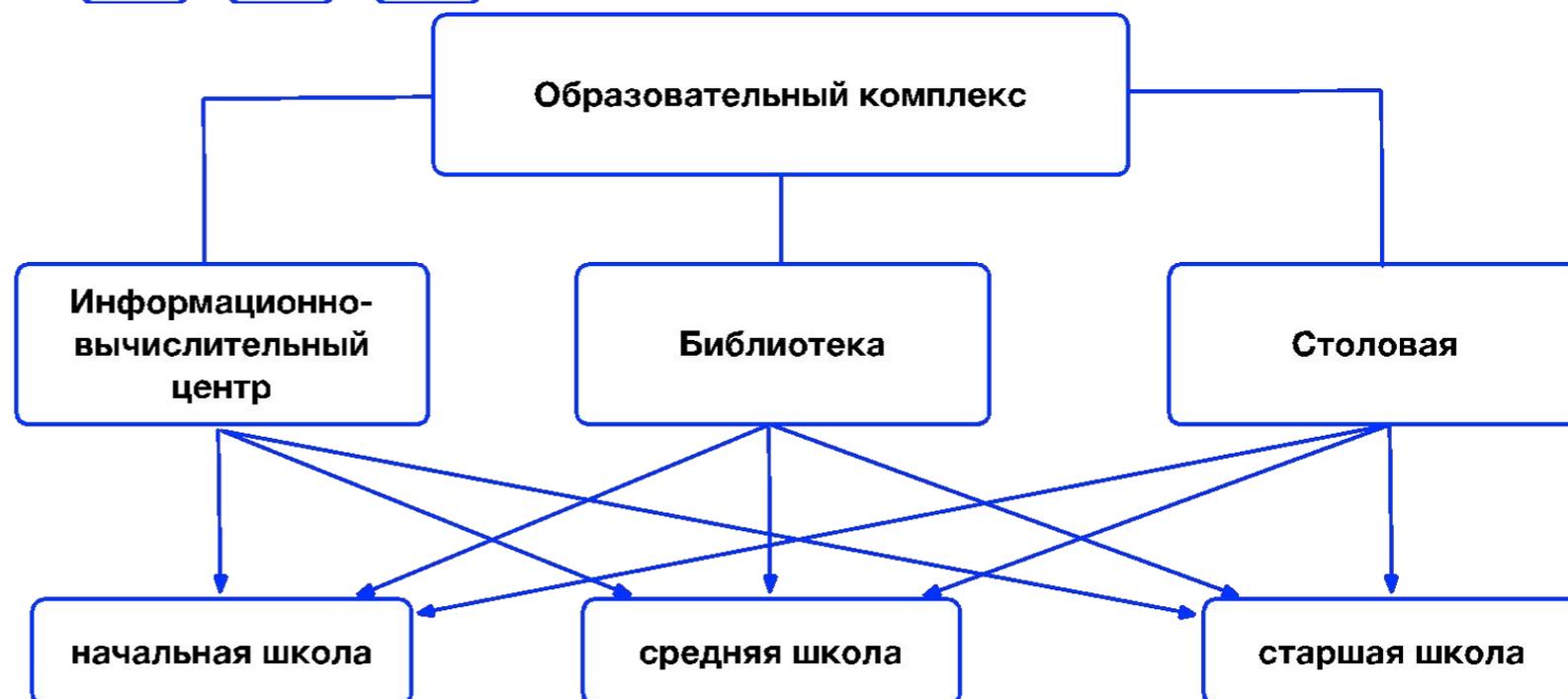
# Критерии группирования

## 3. Зависимости масштаба

а)



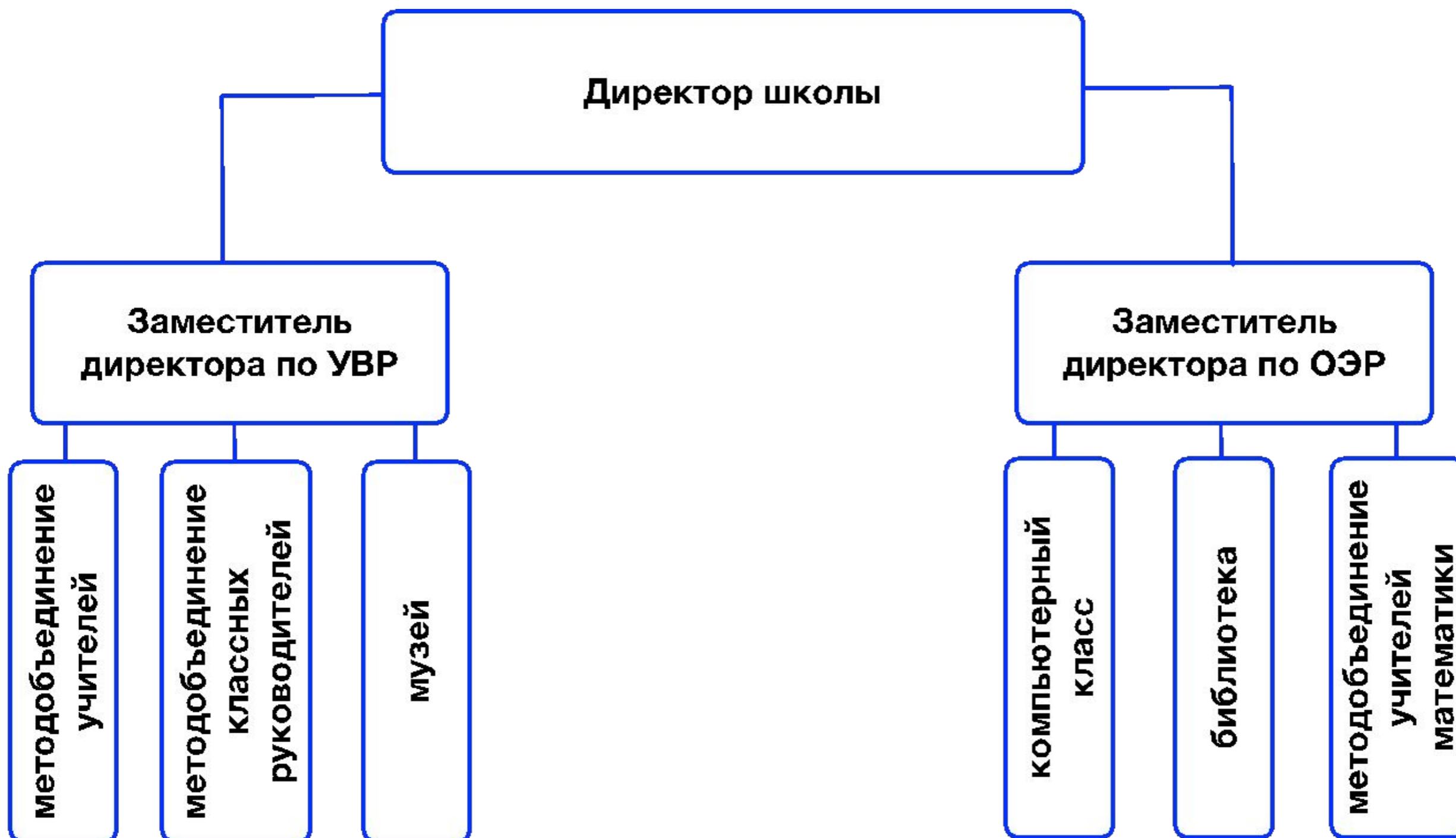
б)



# Критерии группирования

---

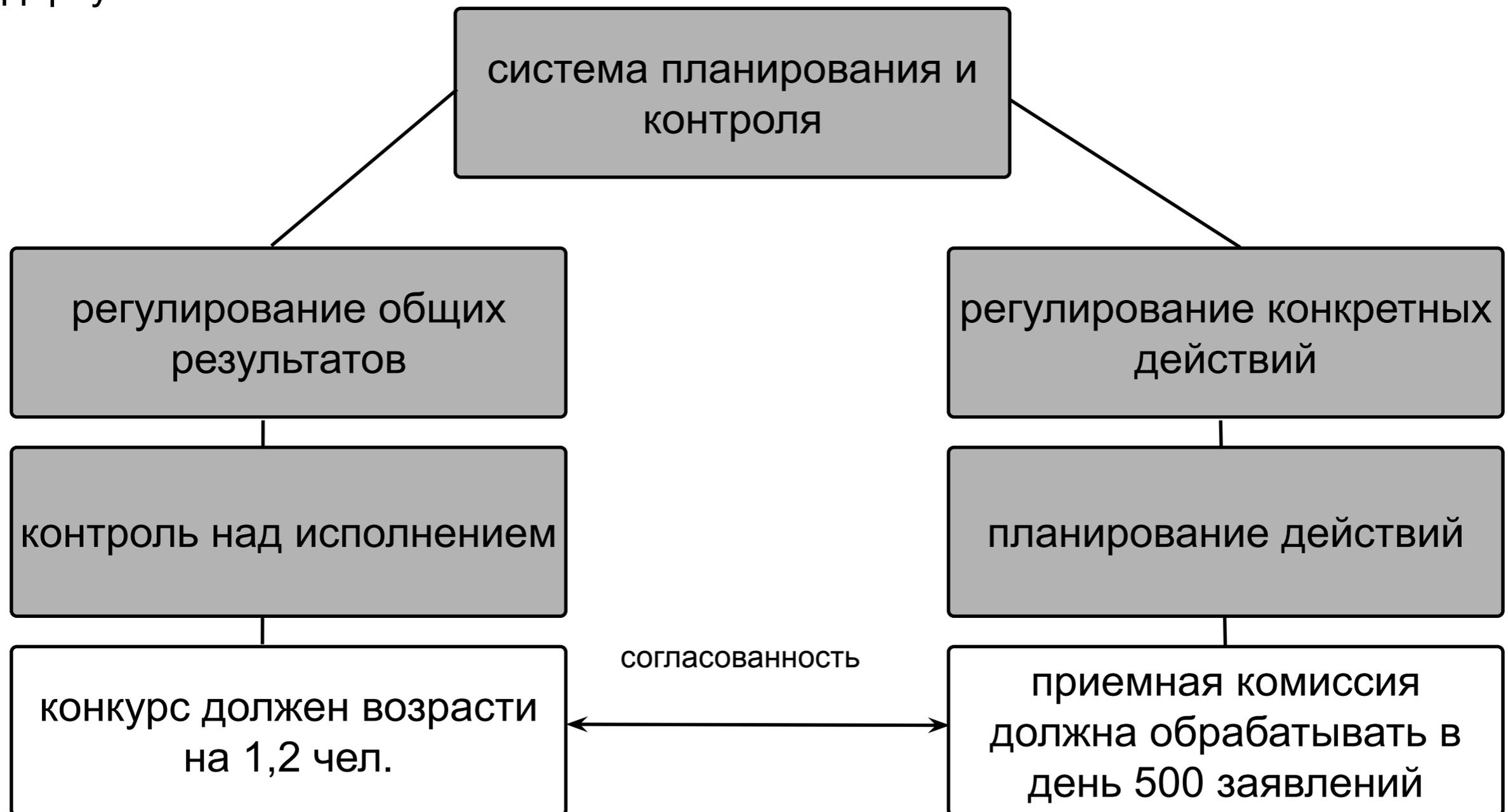
## 4. Социальные зависимости



# Системы контроля и планирования

**Цель плана** – точная спецификация выпуска, стандарта, который желательно получить в будущем.

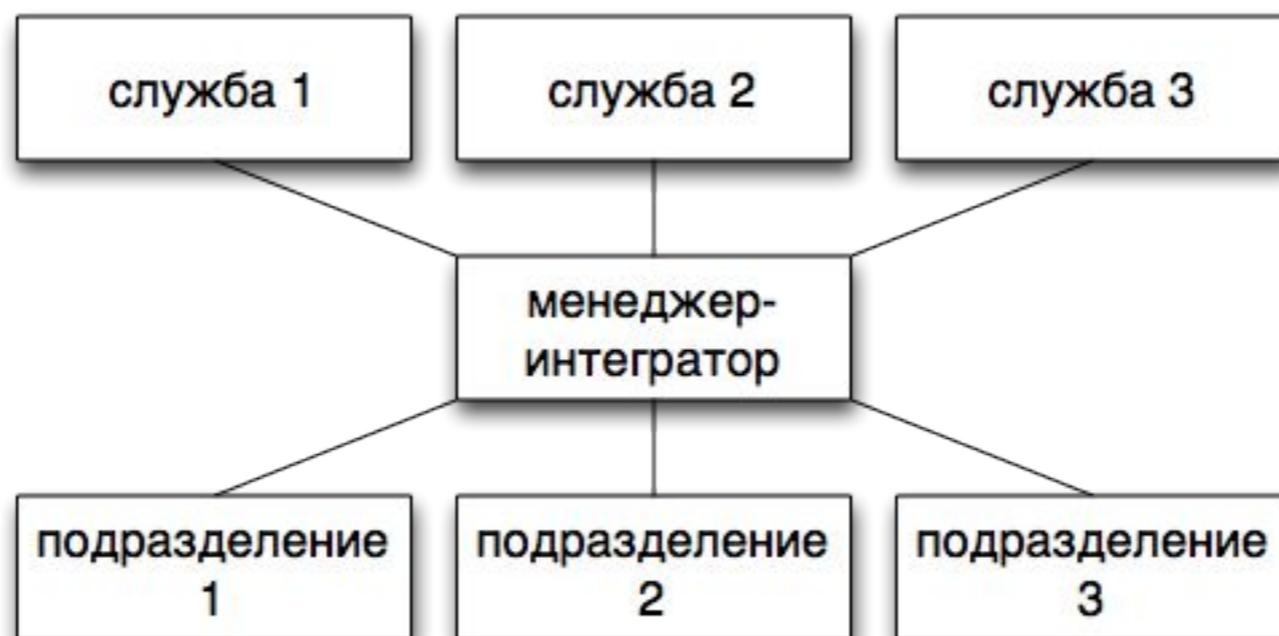
**Цель контроля** – оценка соответствия полученного результата установленному стандарту.



*Планирование действий - средство, с помощью которого действия целой организации, структурированной по функциональному принципу, проектируются как интегрированная система*

# Инструменты взаимодействия

---



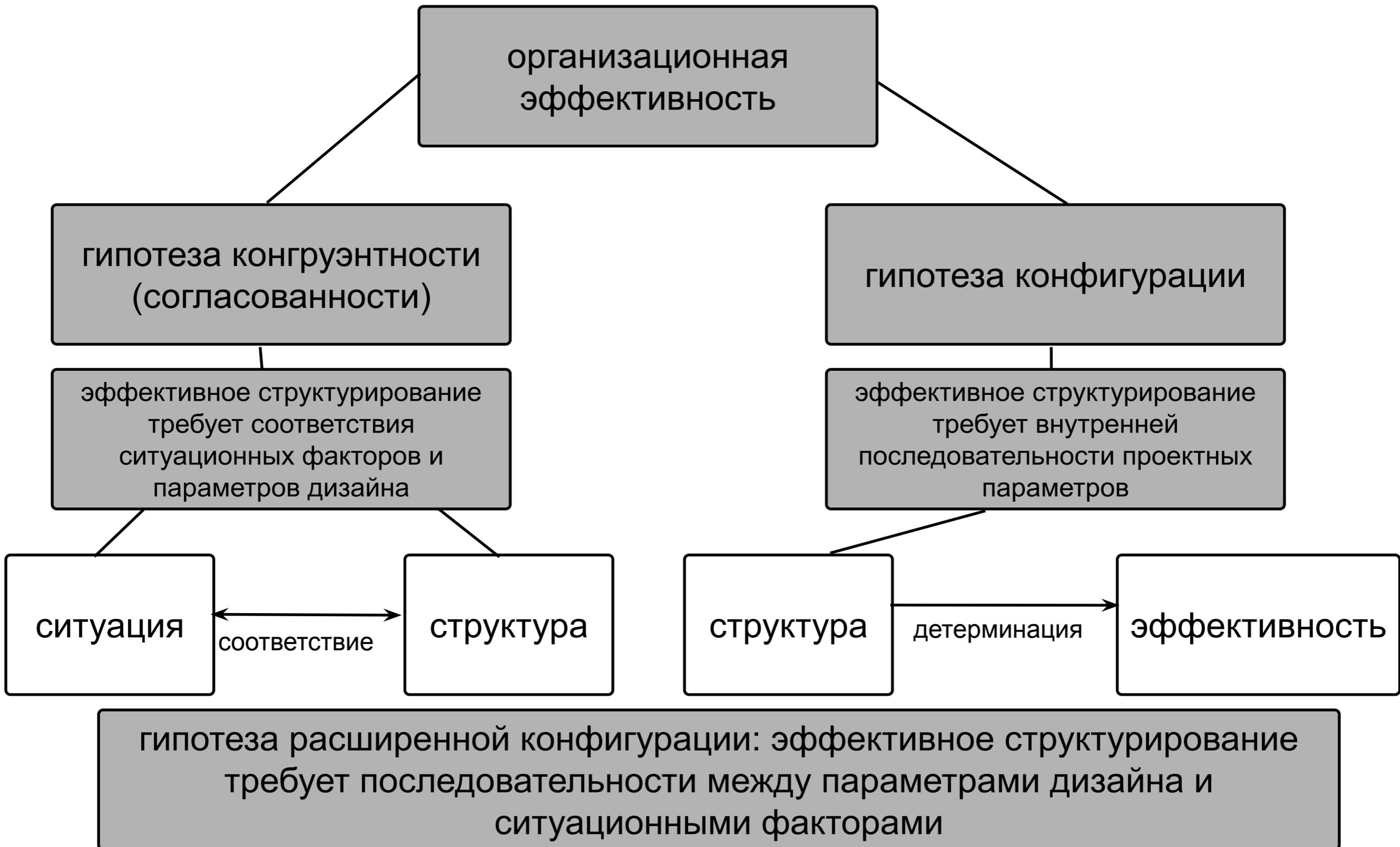
# Централизация или децентрализация?

## Зачем организации децентрализация?

- ✓ Не все решения может объять один центр, разум одного человека.
- ✓ Она позволяет организации оперативно реагировать на происходящие на локальных уровнях изменения.
- ✓ Она обеспечивает мотивацию сотрудников.



# Организационная эффективность



# Ситуационные факторы

**Гипотеза 1:** чем старше организация, тем более формализовано ее поведение.

**Гипотеза 2:** структура отражает эпоху возникновения отрасли.

**Гипотеза 3:** чем крупнее организация, тем сложнее ее структура (рабочие задачи - более специализированные, организационные единицы – более дифференцированные, административный компонент – более развитый).

**Гипотеза 4:** чем крупнее организация, тем больше средний размер ее организационных единиц.

**Гипотеза 5:** чем крупнее организация, тем сильнее формализовано ее поведение.



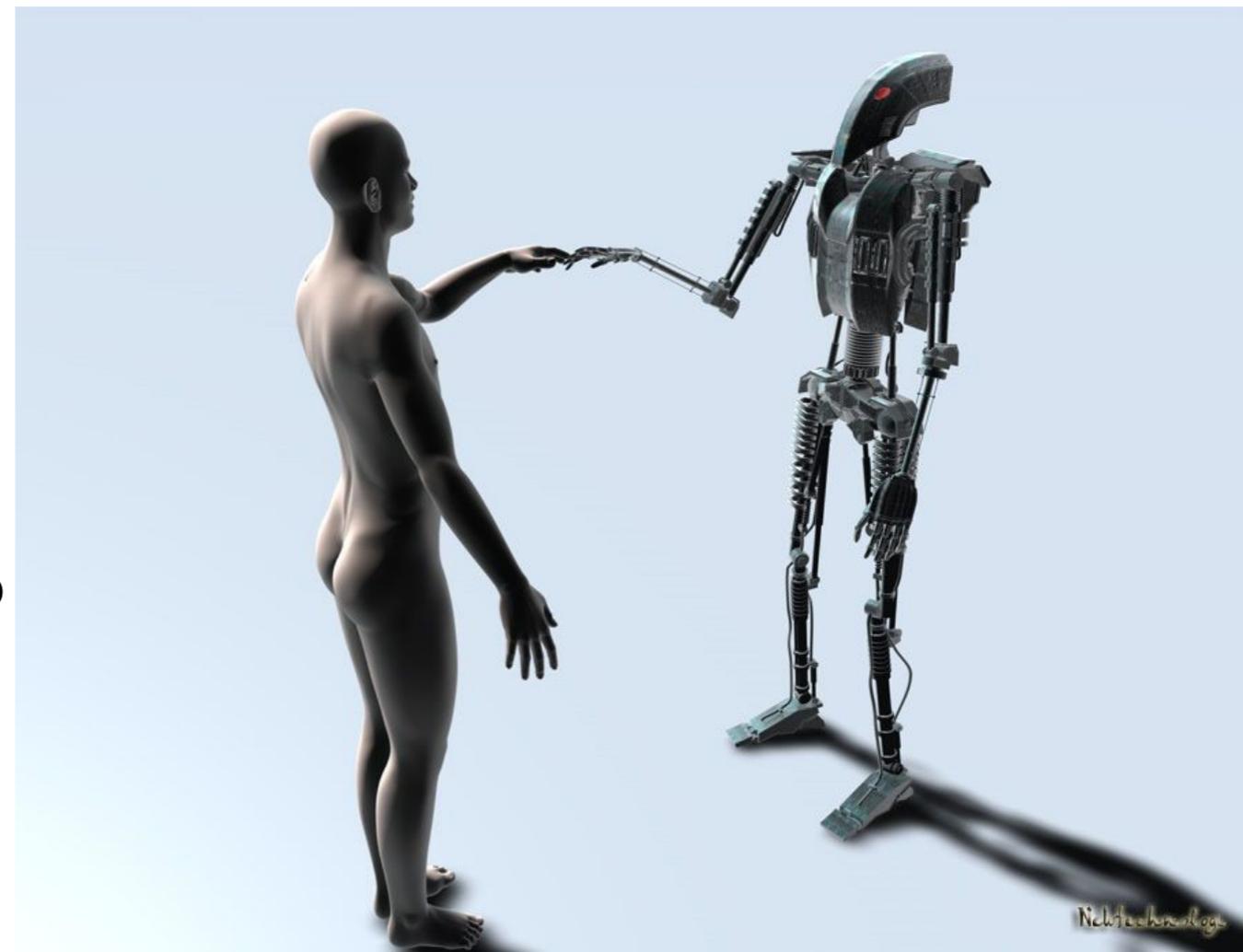
# Ситуационные факторы

---

**Гипотеза 6:** чем больше регулируется техническая система, тем сильнее формализована операционная деятельность и бюрократизирована структура операционного ядра.

**Гипотеза 7:** чем сложнее техническая система, тем более развита неоперационная структура, – в частности, многочисленнее и профессиональнее вспомогательный персонал – тем избирательнее децентрализация (по отношению к специалистам персонала) и тем шире использование инструментов взаимодействий (для координации деятельности специалистов).

**Гипотеза 8:** автоматизация операционного ядра превращает бюрократическую административную структуру в органическую.



# Ситуационные факторы

---

**Гипотеза 9:** чем динамичнее окружение, тем органичнее структура.

**Гипотеза 10:** чем сложнее внешняя среда, тем более децентрализованной является структура.

**Гипотеза 11:** чем разнообразнее рынки организации, тем больше она склонна к разделению на рыночно ориентированные организационные единицы.

**Гипотеза 12:** крайняя враждебность окружения вынуждает любую организацию к временной централизации структуры.

**Гипотеза 13:** несоразмерности окружения побуждают организацию к избирательной децентрализации в дифференцированные рабочие созвездия.



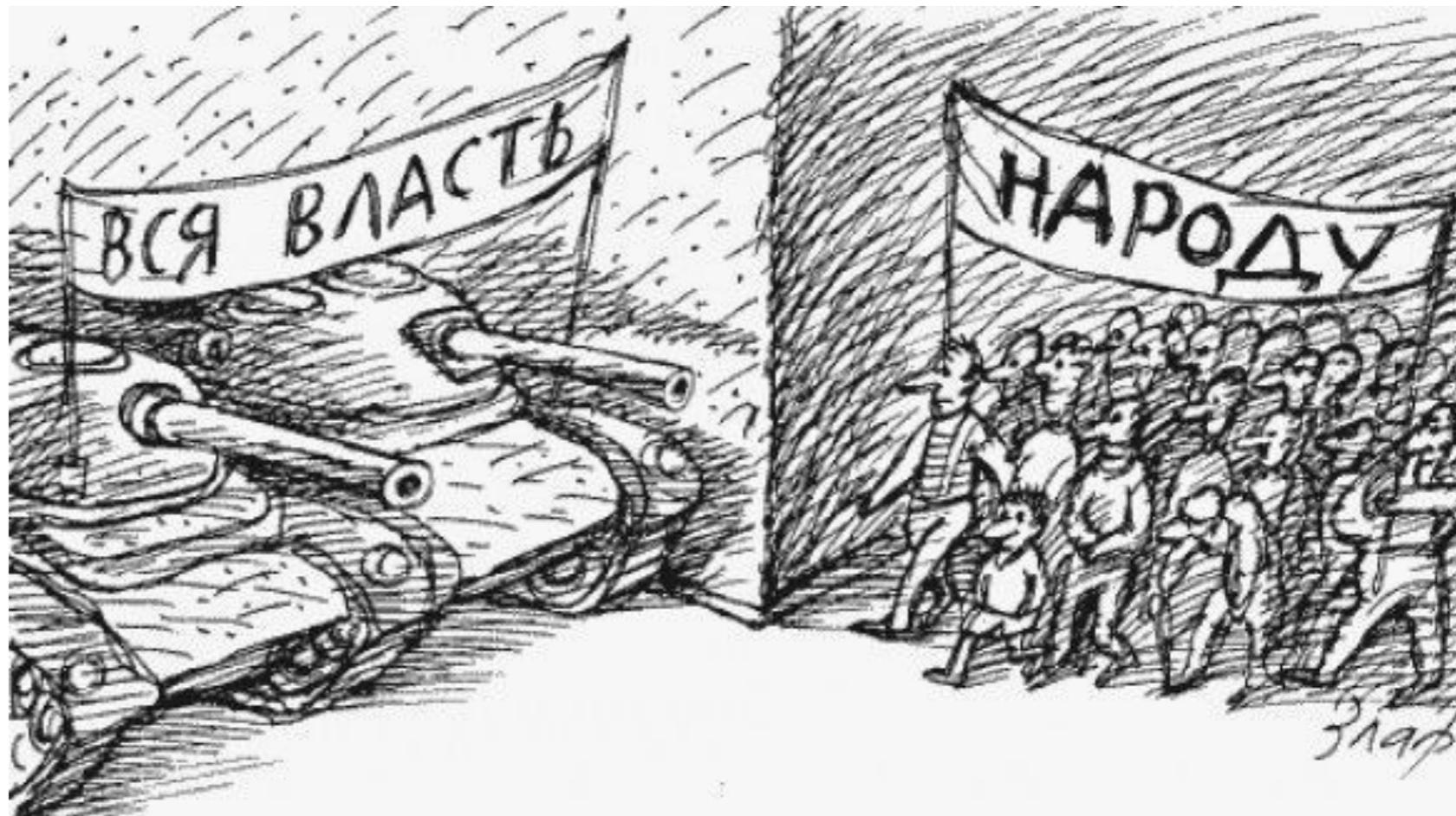
# Ситуационные факторы

---

**Гипотеза 14:** чем жестче внешний контроль над организацией, тем более централизованной и формализованной является ее структура.

**Гипотеза 15:** стремление к власти членов организации приводит к излишней централизации структуры.

**Гипотеза 16:** мода обуславливает принятие структуры своего времени (и своей культуры), иногда даже вразрез с интересами организации.



# Дизайн как конфигурация

---

структурная конфигурация	координационный механизм	ключевая часть организации	тип децентрализации
Простая структура	прямой контроль	стратегический апекс	вертикальная и горизонтальная централизация
Механистическая бюрократия	стандартизация процессов	техноструктура	ограниченная горизонтальная децентрализация
Профессиональная бюрократия	стандартизация квалификации	операционное ядро	вертикальная и горизонтальная децентрализация
Дивизиональная форма	стандартизация выпуска	срединная линия	ограниченная вертикальная децентрализация
Адхократия	взаимное согласование	вспомогательный персонал	избирательная децентрализация

# Организационные технологии

---

На фабрике будущего будут заняты только двое служащих: человек и собака. Человек будет нужен для того, чтобы кормить собаку. Собака будет нужна для того, чтобы не позволять человеку прикасаться к оборудованию.



Если бы технология действовала безошибочно, мы все остались бы без работы.

# Организационные технологии

---

- **Технология** - система физических объектов (станки, материалы, множительные средства, аппаратура и т. д.), составляющих организацию и соединенных между собой определенным образом для выполнения поставленных перед организацией целей.
- **Технология** — это физические объекты, соединенные с человеческой активностью.
- **Технология** - совокупность знаний о процессах, протекающих в данной сфере функционирования организации. Технологию в таком понимании («ноу-хау») можно трактовать как систематизированное знание о наиболее полезных практических действиях.

# Классификации технологий по Джоан Вудворт

- индивидуальное
- массовое
- поточное производство



Организационная структура	Характер производства		
	Штучное	Массовое	Поточное
Сложность			
Вертикальная дифференциация	Низкая	Средняя	Высокая
Горизонтальная дифференциация	Низкая	Высокая	Средняя
Формализация	Низкая	Высокая	Низкая
Централизация	Низкая	Высокая	Низкая

# Взаимосвязи технологии и структуры

---



## единичное - массовое - поточное

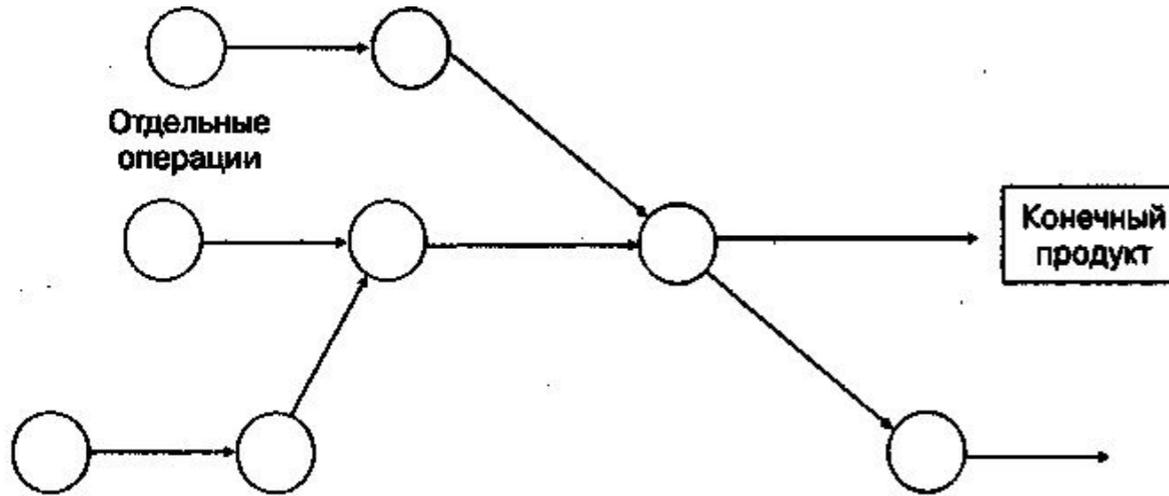
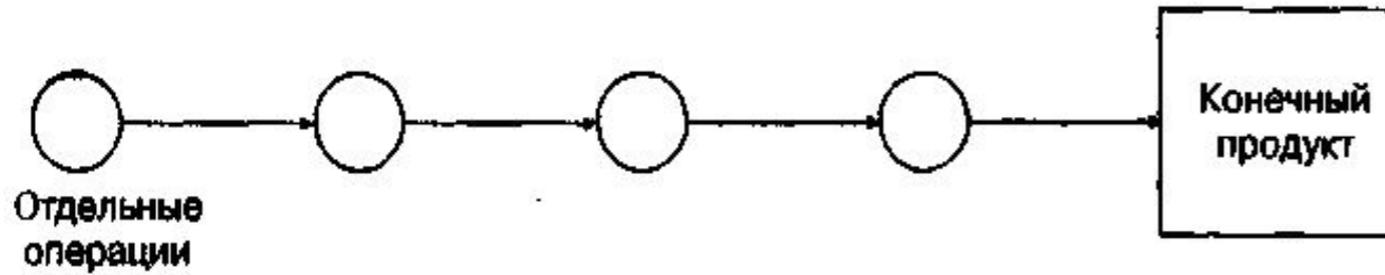
- Увеличился объем ответственности главных руководителей.
- Уменьшился объем ответственности руководителей среднего звена.
- Увеличилась доля менеджеров по отношению к не-менеджерам (в среднем с 1:23 до 1:16 и 1:8); возросла их квалификация.
  - Возросла доля канцелярских и административных работников по отношению к производственному персоналу (с 1:1 до 4:1 и 9:1).
  - Выросло число уровней руководства в производственных отделах.
  - В фирмах массового производства доля квалифицированных рабочих была наименьшей.
  - Фирмы массового производства были бюрократическими по структуре, тогда как фирмы поточного и единичного производства тяготели к органическому структурированию.

# Норма управляемости

Структурные отношения	Единичное и мелкосерийное производство	Массовое производство	Поточное производство
Норма управляемости ТОП-менеджеров	4	7	10
Норма управляемости менеджеров нижнего уровня	23	48	13
Доля менеджеров в общей численности HR	1:24	1:17	1:9
Доля канцелярских и административных работников по отношению к производственному персоналу	1:1	4:1	9:1

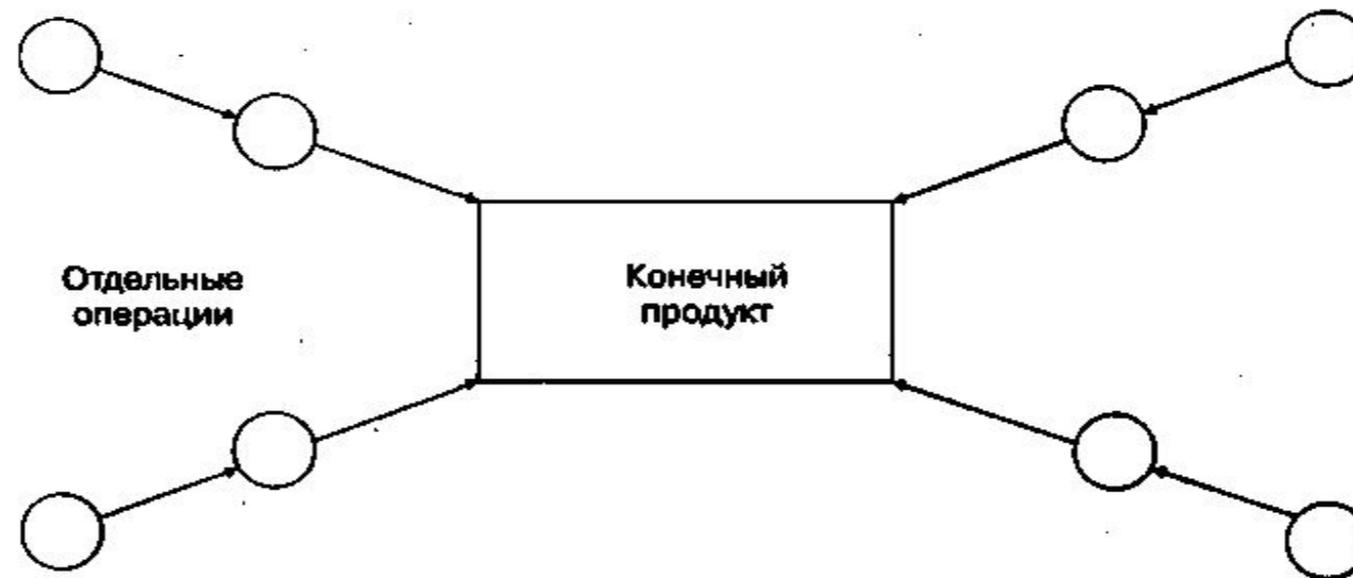
# Классификации технологий по Дж. Д. Томпсону

## многооперационные

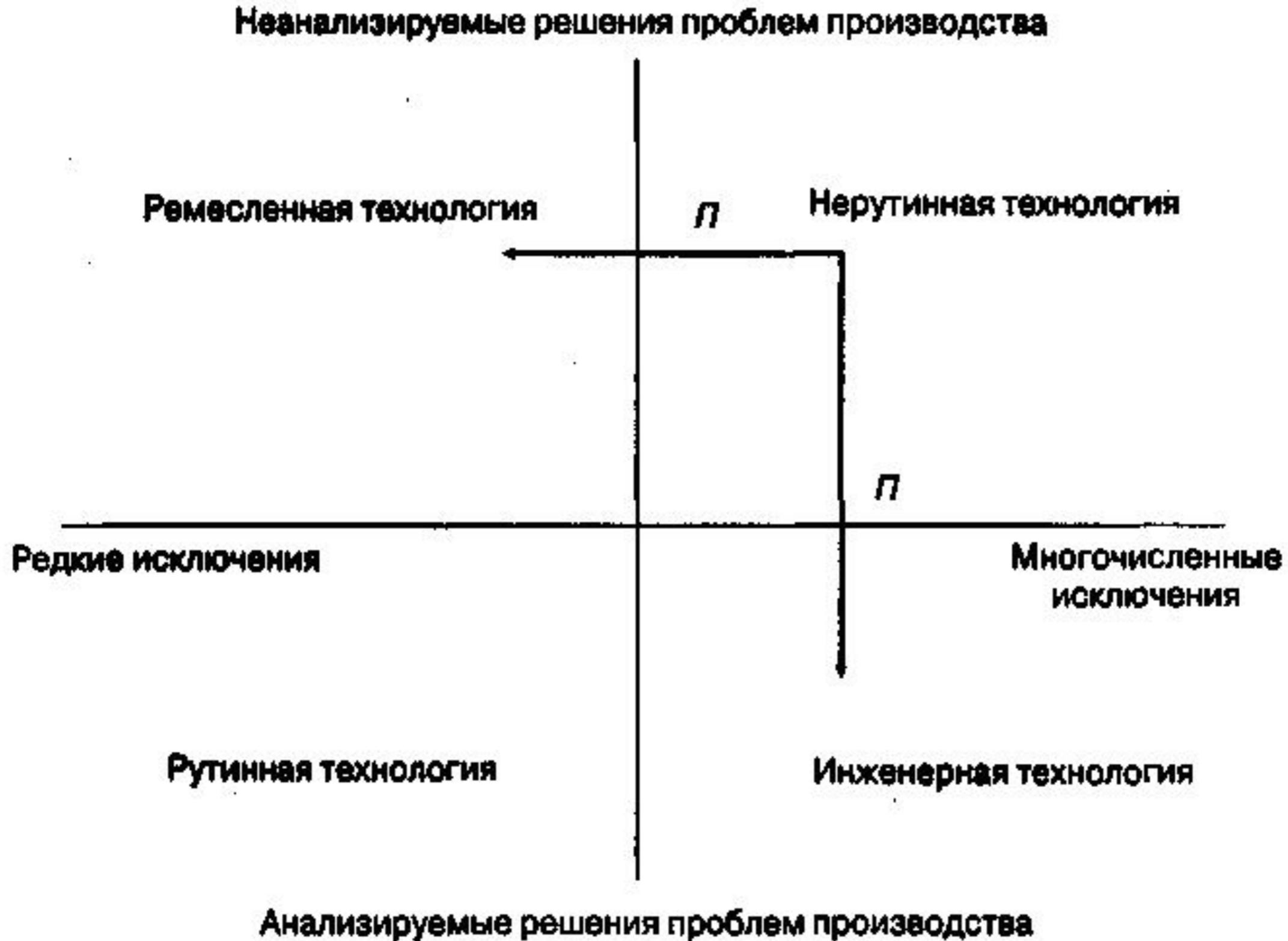


**посреднические**

**ИНТЕНСИВНЫЕ**



# Классификации технологий по Ч. Перроу

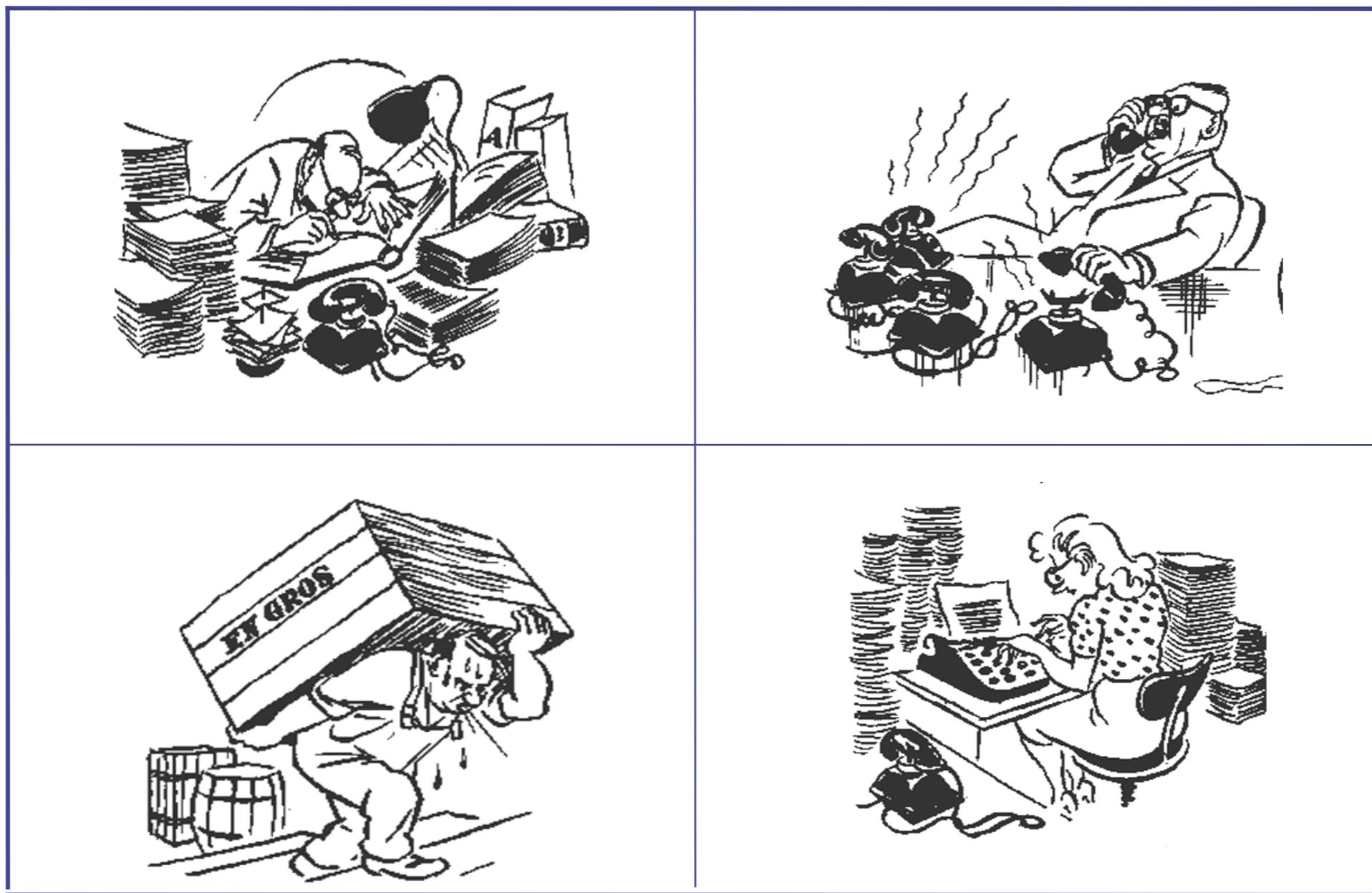


# Технологии

Неопределенность в знании относительно того, как делать работу

высокая

низкая



низкая

высокая

Неопределенность в поступлении работы и месте ее выполнения

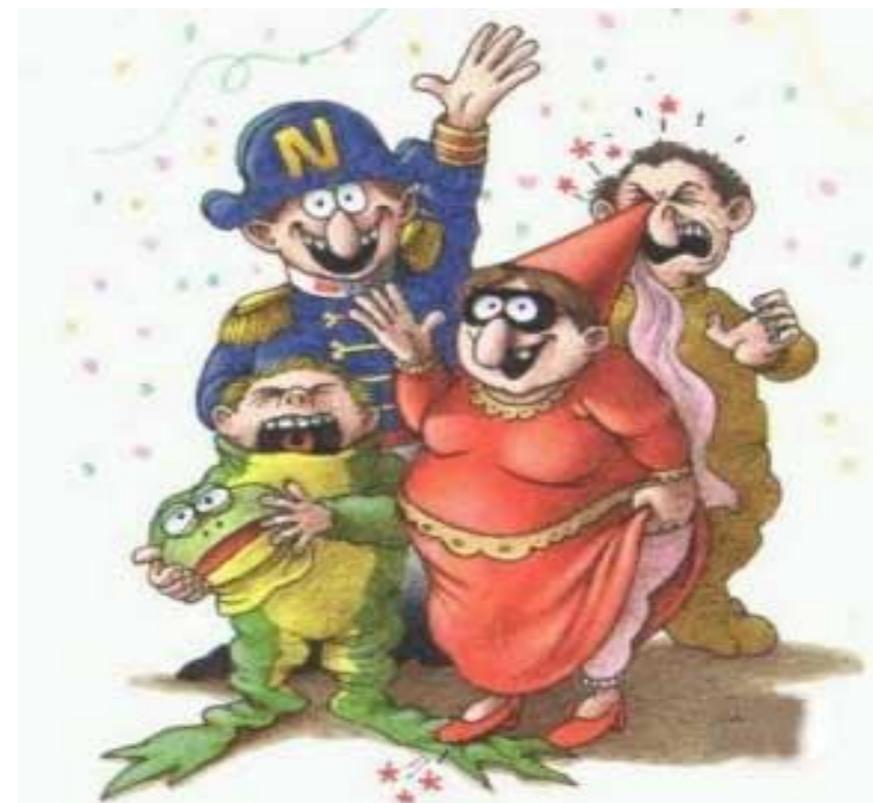
# Типы совместной деятельности

---

- ✓ Совместно-взаимодействующий
- ✓ Совместно-последовательный
- ✓ Совместно-индивидуальный
- ✓ Совместно-творческий

# Типы совместной деятельности

## Совместно-взаимодействующий



Ценности	Тип человека	Тип собственности	Способ распределения благ	Способ оценки правильности решения	Способ управления
коллективные	“послушный”	общинная	очередь	ритуал, традиция	сценирование

# Типы совместной деятельности

## Совместно-последовательный



Ценности	Тип человека	Тип собственности	Способ распределения благ	Способ оценки правильности решения	Способ управления
определяются технологией	«робот»	государственная частная	рацион	мнение руководителя	планирование

# Типы совместной деятельности

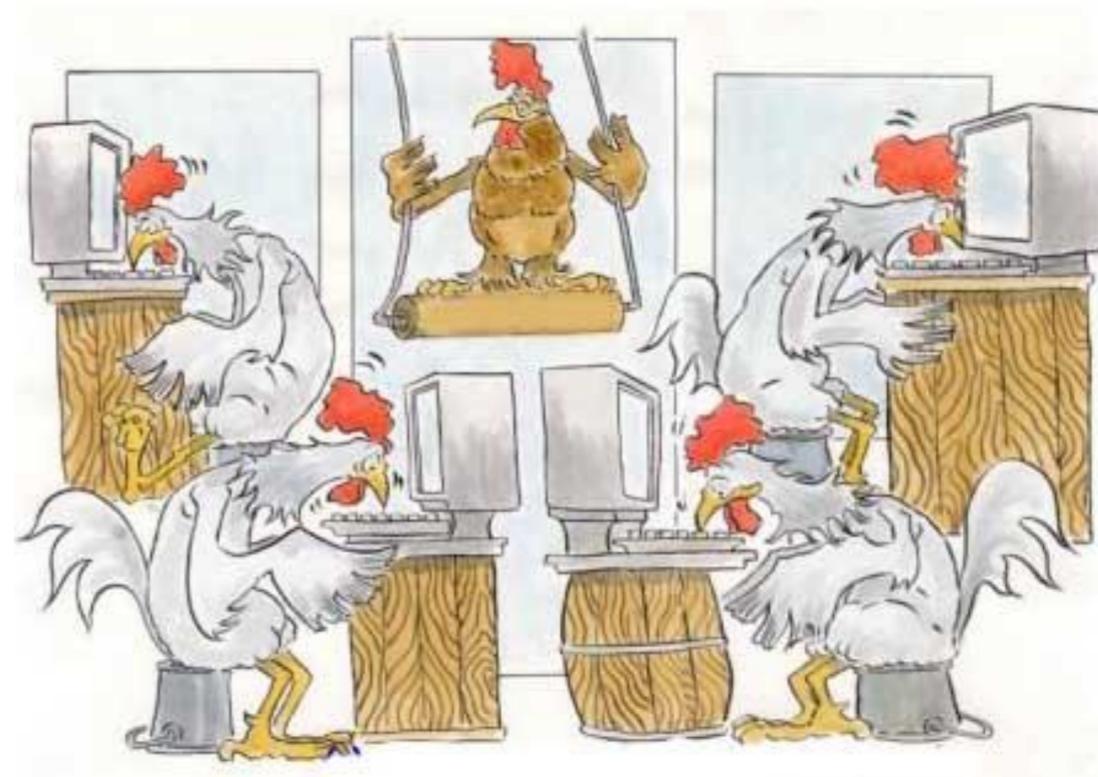
## Совместно-индивидуальный



Ценности	Тип человека	Тип собственности	Способ распределения благ	Способ оценки правильности решения	Способ управления
индивидуальные	«пассионарный»	частная	аукцион	прибыль	контракт

# Типы совместной деятельности

## Совместно-творческий



Ценности	Тип человека	Тип собственности	Способ распределения благ	Способ оценки правильности и решения	Способ управления
Профессиональный рост	профессионал	кооперативная	по вкладу	достижение цели	программирование

# Закон самосохранения

Каждая организованная динамическая система обычно противостоит внутренним и внешним разрушающим воздействиям, используя для этого значительную часть своего потенциала.

Потенциалы сохранения ( $R_i$ )	Потенциалы повреждения	
	внутренние ( $V_{ii}$ )	внешние ( $V_{ei}$ )
Оптимальный размер	Недостаточный или избыточный размер	Наличие «пространственной» конкуренции
Прочная, гибкая, разнообразная структура	Плохо организованная структура	«Нормативные» вмешательства в структуру
Высокий профессионализм персонала и стабильность кадров	Низкий профессионализм персонала и текучесть кадров	Высокий профессионализм конкурентов; слабость рынка квалифицированных кадров
Наличие материальных, технологических и финансовых резервов	Отсутствие или недостаток резервов	Трудности снабжения
Хорошая технологическая и информационная оснащенность	Плохая оснащенность	Отставание НИОКР и внедрения прогрессивных разработок
Наличие страхования	Отсутствие страхования	Плохие условия страхования
Умелое оперативное руководство	Слабое руководство	Бюрократический и налоговый пресс

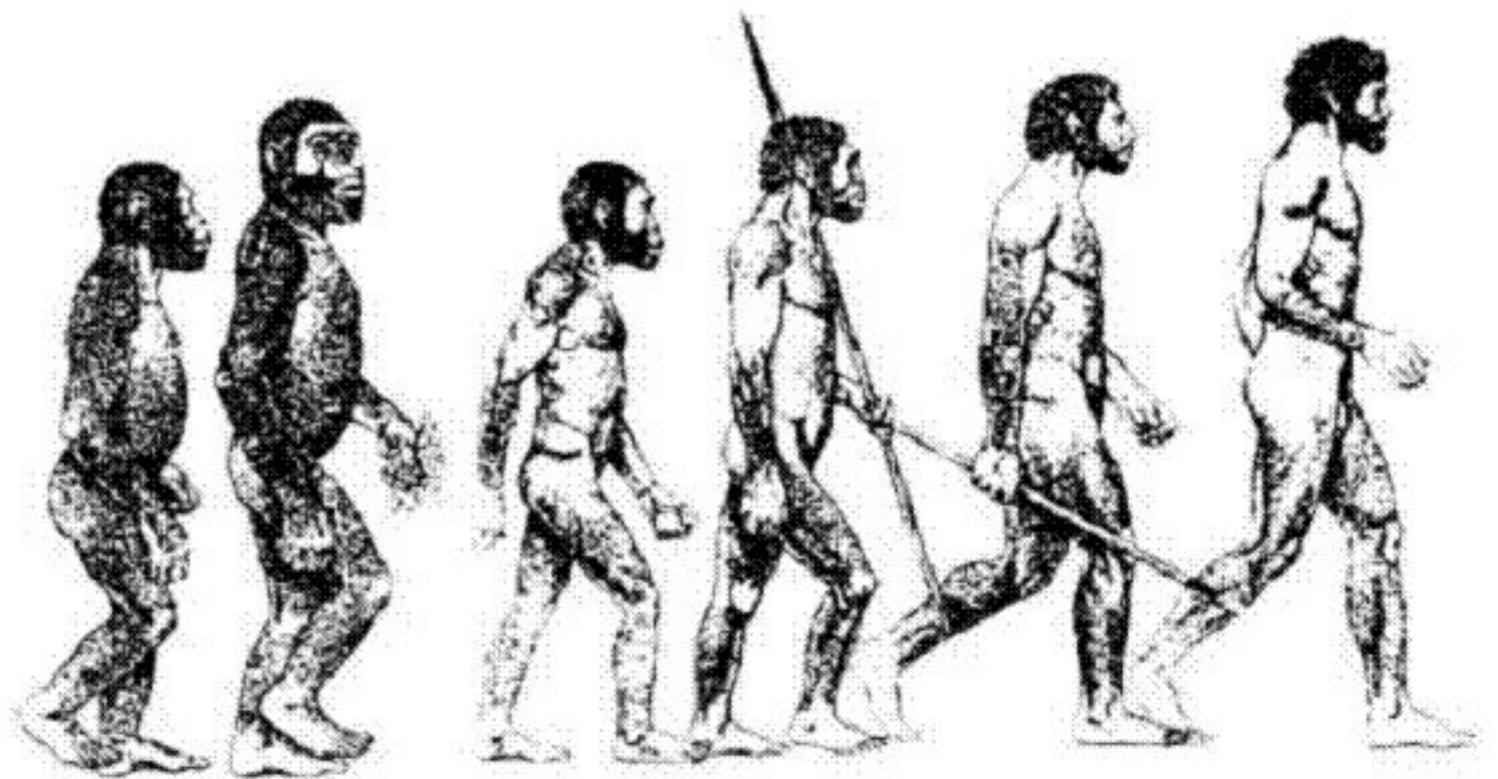


# Закон развития

---

Каждая организация в процессе своего развития стремится к оптимальной самореализации как целого, так и составных своих элементов на основе их активности и динамического равновесия.

- Принцип динамического равновесия
- Принцип преимущественного развития
- Принцип сменяемости
- Принцип разумного консерватизма или инерции
- Принцип адаптации (эластичности)
- Принцип стабилизации



# Закон синергии

Любая сложная динамическая система стремится получить максимальный эффект за счет своей целостности; стремится максимально использовать возможности кооперирования для достижения эффектов

✓ Синергизм масштаба

✓ Синергизм продаж

✓ Синергизм среды

✓ Синергизм культуры

✓ Синергизм менеджмента



эффект синергии — это не только благоприятное сочетание ресурсов, но и согласованное поведение, связи, отношения, — весь набор параметров, характеризующих сложную развивающуюся систему

# Закон информированности-упорядоченности

---

Чем большей информацией о внутренней и внешней среде владеет система, тем эффективнее ее стремление к упорядоченности и самоорганизации

- Чем четче сформулированы задачи управления и организована база данных об объектах управления, тем устойчивее функционирует организация
- По мере роста сложности системы количество необходимой информации растет экспоненциально
- Неупорядоченная под конкретные задачи управления информация приводит к дезинформации



# Закон единства анализа и синтеза

Каждая управляющая система стремится к наиболее эффективной функциональной и организационной структуре за счет постоянного циклического процесса анализа—синтеза (дедукции—индукции).

**Анализ** — исследовательский метод, состоящий в том, что объект исследования, рассматриваемый как система, мысленно или практически расчленяется на составные элементы (признаки, свойства, отношения и т.п.) для изучения каждого из них в отдельности и выявления их роли и места в системе.

**Синтез** — исследовательский метод, имеющий целью объединить отдельные части изучаемой системы, ее элементы в единую систему.



# Закон композиции и пропорциональности

---

Каждая система стремится к оптимальному взаимному расположению частей и к оптимальному количественному соотношению между ними.

**Гармония** — это согласованность, стройность, соразмерность в сочетании чего-либо.

**Пропорциональность** — это определенное количественное соотношение, соответствие чему-либо, соразмерность.



# Специфичные законы организации

---

Закон своеобразия – для каждой организации существует наилучшая специфика и только ей присущая структура производства и управления

Закон эффективного восприятия и запоминания информации – эти процессы реализуются наиболее эффективно, если наиболее приближены к мышлению работника

Закон социальной гармонии – в каждой организации развитие социальной сферы увеличивает производительность труда за счет повышения эмоционального уровня работников и активизации их трудовой деятельности

Закон социальной загрузки – для каждого работника существует объем оптимальной загрузки работ, при котором в полной мере могут раскрыться его возможности и способности

# Специфичные законы организации

---

Закон доходчивости информации – доходчивость сообщений для работника будет выше при одновременном использовании нескольких форм ее

подачи (*≈ к всеприменяемой широте - но*)

Закон эффективного осмысления – это возможно при наличии у работника большого объема знаний или информации по данной теме

Закон установки – любой работник наиболее полно воспринимает ту информацию, на которую он настроился и к которой приготовился

Закон устойчивости информации – первая информация, поступающая о событии работнику наиболее устойчива, чем повторная

# Частные законы организации

Закон непрерывности и ритмичности в движении производственных фондов

*Л. Орловский, Д.С., 1, 37, 53*

Закон соответствия разнообразия управляющей подсистемы разнообразию управляемой подсистемы – разнообразие поведения управляемого объекта может быть уменьшено за счет соответствующего увеличения форм воздействия

*чем больше форм, тем меньше форм воздействия*

Закон приоритета целого над частью – во взаимодействии системы и подсистем ведущей стороной является целое, которое влияет на части, при этом целое и часть едины и не существуют друг без друга

*целое - часть*

Закон учета потребностей (индивидуальных, групповых, организационных и общественных)

Закон состоятельности кадров управления – каждая социально-экономическая система должна иметь четкий механизм оценки и отбора управленческих кадров в соответствии с их реальными способностями

Закон дифференциации и универсализации функций – в организациях действуют противоположные процессы: специализация функций и их универсализация

# Принципы организации

Группа принципов	Состав принципов	Содержание принципов
1) структурные принципы	Разделение труда, единство цели и руководства, соотношение централизации и децентрализации, власть и ответственность	Обеспечивают четкое взаимодействие между общими целями и задачами, с одной стороны, и их разделение на более частные и мелкие, с другой, способствуя правильному подбору и назначению руководителей, закрепление за ними соответствующих полномочий и ответственности, а также объединение подразделений цепью целевых команд
2) принципы процесса	Справедливость, дисциплина, вознаграждение персонала, корпоративный дух, единство команд, подчинение главному интересу	Предопределяют характер и содержание деятельности руководителей, их взаимоотношения с подчиненными. Эти принципы необходимо учитывать при проектировании организационных структур
3) принципы конечного результата	Порядок, стабильность, инициатива	Определяют оптимальные характеристики организации.

# Внешняя среда организации



Внешнее окружение системы придает ей импульс, необходимый для полноценного развития

А. Тойнби

Быть лучше одному, чем вместе с кем попало.

О. Хайям



# Три типа задач

---

- 1** — Изучение структуры внешней среды ,
- 2** — Выделение системы связей с внешней средой и системы связей внутри внешней среды ,
- 3** — Оценка и определение приоритетных структурных единиц и наиболее важных связей во внешней среде

# Структура внешнего окружения организации



# Виды связей организации с внешней средой

---

- ✓ властные (регламентирующие и контролирующие);
  - ✓ информационные (оповещательные);
  - ✓ финансовые;
  - ✓ культурные (нормативные и ценностные образцы);
  - ✓ системные связи (любые связи для поддержания устойчивости системы).
- 
- ✓ формальные и неформальные;
  - ✓ явные и латентные;
  - ✓ связующие и интегрирующие.

# Стратегии организации в отношениях с внешней средой

---

## 1. Буферные стратегии:

- ✓ стратегия автономии;
- ✓ стратегия ужесточения контроля;
- ✓ стратегия экспансии;

## 2. Стратегии установления взаимосвязей:

- ✓ стратегия заключения сделок;
- ✓ стратегия взаимной диффузии
- ✓ стратегия сращивания и слияния



# Объекты конкуренции



# Характеристики внешнего окружения организации

---

## □ **Сложность внешней среды**

- ✓ Гомогенность — гетерогенность
- ✓ Единичность — множественность факторов

## □ **Изменчивость внешней среды**

- ✓ Стабильность — вариабельность
- ✓ Ламинарность — турбулентность

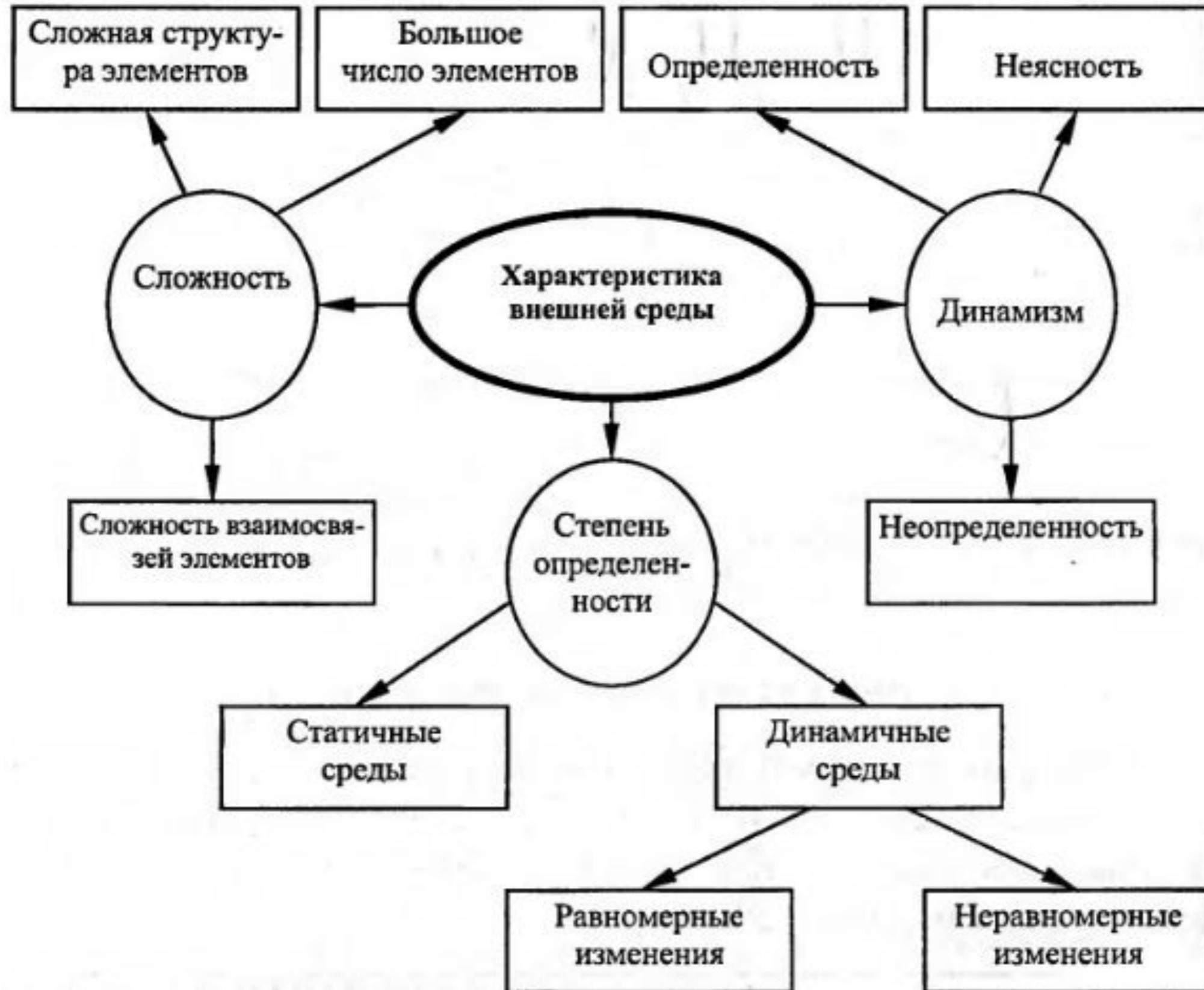
## □ **Взаимосвязанность внешней среды**

- ✓ Изоляция — взаимосвязанность
- ✓ Независимость — зависимость

## □ **Ресурсные возможности внешней среды**

- ✓ Бедность ресурсами — насыщенность ресурсами

# Характеристики внешней среды



# Жизненный цикл организации

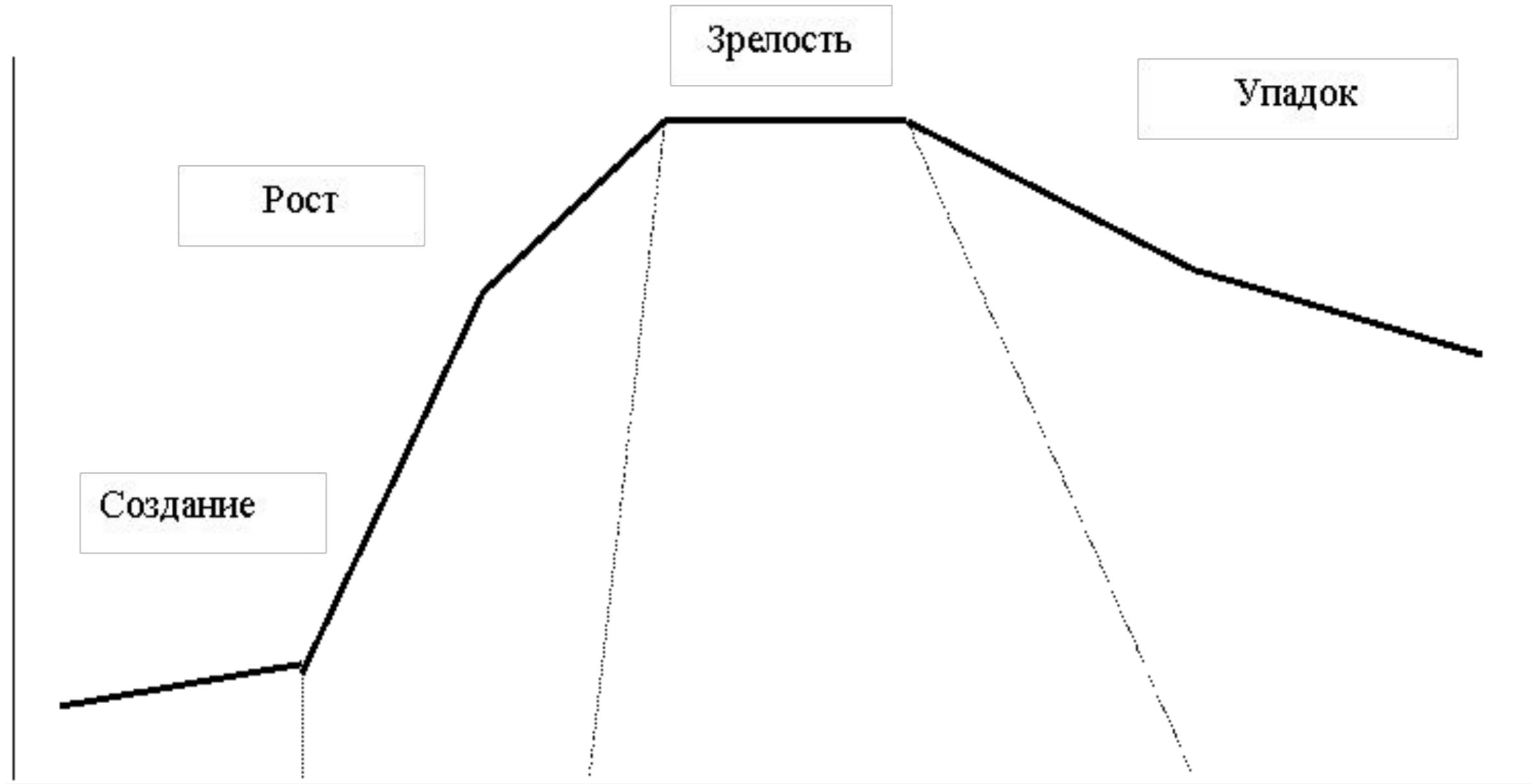
---



Как люди и растения, организации также имеют свой жизненный цикл. Они проходят время зеленой и гибкой юности, расцвета и сучковатой старости... Организации могут преодолеть время от юности до старости за два или три десятилетия, а могут жить веками. Дж. Гарднер

# Жизненный цикл организации

---



- 1 — формирование организации,
- 2 — интенсивный рост,
- 3 — стабилизация,
- 4 — кризис.

# Западные модели развития организации

---

- Даун: “Движущие силы роста” (1967)
- Г. Липпитт и У. Шмидт: “Управленческое участие” (1967)
- Б. Скотт: “Стратегия и структура” (1971)
- Л.Грейнер: “Проблемы лидерства на стадиях Эволюции и Революции” (1972)
- У. Торберт: “Ментальность членов организации” (1974)
- Ф.Лиден: “Функциональные проблемы” (1975)
- Д.Кац и Р.Кан: “Организационная структура” (1978)
- Дж. Кимберли: “Внешний социальный контроль, структура работы и отношения с окружающей средой” (1979)
- Р.Куинн и К. Камерон: “Интегративная модель” (1983)

# Модель Адизеса



# Модель Адизеса

---

Теория Адизеса концентрирует внимание на двух важнейших параметрах жизнедеятельности организации: гибкости и контролируемости (управляемости). Молодые организации очень гибки и подвижны, но слабо контролируемы.

Когда организация взрослеет – соотношение изменяется – контролируемость растет, а гибкость уменьшается.

# Этапы жизненного цикла организации по Адизесу

---

- **Выхаживание (Courtship)**
- **Младенчество (Infancy)**
- **“Давай-давай” - стадия быстрого роста (Go-go)**
- **Юность (Adolescence)**
- **Расцвет (Prime)**
- **Стабилизация (Stabilization)**
- **Аристократизм (Aristocracy)**
- **Ранняя бюрократизация (Early bureaucracy)**
- **Бюрократизация и смерть (Bureaucracy and death)**

# Выхаживание

ВЫХАЖИВАНИЕ	
Норма	Отклонение
<ul style="list-style-type: none"><li>u Возбуждение, проверенное реальностью</li><li>u Преданный идее и реалистически настроенный основатель</li><li>u Ориентация на продукт, вера в его ценность</li><li>u Готовность к разумному риску</li><li>u Основатель сохраняет за собой контроль</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>o Отсутствие проверки преданности идее реальностью</li><li>o Основатель-фанатик, без каких-либо чувства реальности</li><li>o Ориентация исключительно на возврат инвестиций и прибыль</li><li>o Готовность рисковать без оглядки</li><li>o . Контроль основателя ограничен</li></ul>

# Младенчество

МЛАДЕНЧЕСТВО	
Норма	Отклонение
<ul style="list-style-type: none"><li>Риск не истощает преданности делу</li><li>Отрицательный баланс прибылей и убытков</li><li>Интенсивная работа поддерживает преданность делу</li><li>Неразвитость системы менеджмента</li><li>Нет системы</li><li>Отсутствие делегирования</li><li>«Театр одного актера», однако желающего слушать</li><li>Совершение ошибок</li><li>Семейная жизнь, поддерживающая работу</li><li>Интервенции извне, способствующие делу</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Риск истощает преданность делу</li><li>Хронически негативный баланс прибылей и убытков</li><li>Низкая преданность делу</li><li>Преждевременное делегирование</li><li>Преждевременные правила, системы и процедуры</li><li>Основатель теряет контроль</li><li>Нежелание слушать - заносчивость</li><li>Недопустимость ошибок</li><li>Семейная жизнь, мешающая работе</li><li>Основатель отрицает пользу внешних интервенций</li></ul>

# Юность

## ЮНОСТЬ

<i>Норма</i>	<i>Отклонение</i>
<ul style="list-style-type: none"><li>⌞ Конфликт между партнерами или лицами, принимающими решения, между людьми административного и предпринимательского склада</li><li>⌞ Временная потеря перспективы</li><li>⌞ Основатель принимает организационный суверенитет</li><li>⌞ Система вознаграждений поощряет неправильное поведение</li><li>⌞ Делегирование полномочий по принципу «Справишься!»</li><li>⌞ Вырабатывается политика, но ей следуют не всегда</li><li>⌞ Совет директоров испытывает новую систему контроля над менеджментом</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>⊖ Возврат к стадии «Давай-давай» и к «ловушке основателя»</li><li>⊖ Предприниматели уходят, администраторы берут верх</li><li>⊖ Основателя вытесняют из организации</li><li>⊖ Отдельные лица получают премии за индивидуальные достижения, хотя компания несет убытки</li><li>⊖ Паралич вследствие перехода власти из одних рук в другие</li><li>⊖ Быстрое падение взаимного доверия и уважения</li><li>⊖ Совет директоров изгоняет людей предпринимательского склада</li></ul>

# Характеристики организации на стадии быстрого роста («Давай-давай»)

---

- Возможности развития бизнеса являются высшими приоритетами
- Ориентация на увеличение продаж
- Исключительно быстрый рост
- Недостаток последовательности и концентрации усилий
- Компания концентрируется вокруг людей
- Ощущение необходимости упорядочивания деятельности организации
- Децентрализация путем делегирования
- Контроль основателя становится опосредованным

# Характеристики организации на стадии расцвета

---

- Наличие функциональных систем и организационной структуры
- Институализированные перспективы и творческий подход к делу
- Ориентация на результаты: организация удовлетворяет нужды клиентов
- Организация разрабатывает планы и следует им
- Предсказуемость организации проявляется в ее деятельности
- Организация может позволить себе как увеличение объемов производства, так и повышение прибыльности
- Организация порождает новые компании

# Характеристики организации на стадии аристократизма

---

- Средства расходуются на системы контроля, дополнительные выплаты и обустройство
- Акцент делается на том, как делать что-либо, а не на том, что делать и зачем
- Формализуются традиции, форма общения и одежда
- Индивидуумы обеспокоены выживанием организации, но групповым девизом является «Не гони волну!» Бизнес ведется как обычно.
- Внутренняя мотивация низка. Корпорация может приобретать другие компании, чтобы обновить ассортимент выпускаемой продукции, захватить новые рынки, или пытаться «купить» дух предпринимательства
- Организация обладает значительными оборотными средствами, становясь, таким образом, привлекательным объектом для поглощения.

# Характеристики организации на стадии ранней бюрократизации

---

- Акцент делается на то, кто является источником проблем, а не на то, что нужно предпринять (как будто решение кто эквивалентно решению что делать)
- Процветают конфликты, выяснение отношений и внутренняя борьба
- Паранойя парализует организацию; низок моральный дух
- Все внимание уделяется внутренней борьбе; общение с внешними клиентами рассматривается как неизбежное зло

# Характеристики организации на стадии бюрократизации

---

- В организации множество систем, однако они функционально не ориентированы
- Теряются контакты с окружающей средой, организация концентрируется на себе самой
- Теряется чувство контроля
- Чтобы эффективно работать с такой организацией, клиенты вынуждены вырабатывать особые приемы обхода или прямой атаки препятствий

# «Реинкарнация» организации на основе новой бизнес-идеи

---

Идеология Адизеса приводит к выводу, что во избежание попадания на нисходящую ветвь развития организации необходимо в период между стадиями юности и расцвета предложить новую бизнес-идею (или принципиально модифицировать старую), чтобы к моменту достижения стабильности в рамках развития исходной бизнес-идеи иметь возможность превратить новый бизнес в основной. Этот подход можно назвать «реинкарнацией» бизнеса.