

Теория организации

- **Теория организации** – это своего рода философия менеджмента, раскрывающая понятие организации, ее основные признаки и свойства.

СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ:

1. Баринов, В.А. Организационное проектирование / В. А. Баринов. – М.: ИНФРА-М, 2009.
2. Латфуллин, Г.Р. Теория организации / Г.Р. Латфуллин, А.В. Райченко. – М.: Юрайт, 2013.
3. Мильнер, Б.З. Теория организации / Б.З. Мильнер. – М., 2005.
4. Теория организации: учебник для студентов вузов, обучающимся по специальностям: «Менеджмент организации», «Государственное и муниципальное управление» / под ред. В.Б. Ременникова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2014. – 175 с.
5. Тихонов, А.В. Социология управления / А.В. Тихонов. – М., 2007. – 472 с.

ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ КАК НАУКА

- Одним из первых основы теории организации заложил **А. Богданов**. Он первым сказал, что необходимо собрать воедино организационный опыт человечества. Наука возникла в начале XX в. с выходом его книги **в 1912 году: «Тектология: Всеобщая организационная наука»**.
- **Теория организации – это наука** о наиболее общих законах создания, функционирования и развития организаций как сложных систем.



Понятие системы, применяемое в Теории организации

- **Система** – это совокупность взаимодействующих элементов, составляющих единое целое, которое обладает эмерджентностью – появлением свойств, отсутствующих у входящих в состав целого элементов.

- Любая система предполагает наличие **внутренней упорядоченности** и установление границ, отделяющих ее от других объектов.
- **Структура** – обеспечивает внутренний порядок соединения элементов системы.
- **Окружающая среда** – устанавливает внешние границы системы.

Виды систем

- 1) **Закрытая система** имеет жесткие фиксированные границы, ее действия относительно независимы от среды, окружающей системы. Закрытая организационная система имеет малую применяемость.
- 2) **Открытая система** характеризуется взаимодействием с внешней средой. В ней она ищет источники, ресурсы, чтобы достичь своих целей.
- Социальное управление в современном подходе – это открытая социальная система.

Социальная система

- Социальная система — целостное единство, основным элементом которой являются люди, их взаимодействия, отношения и связи.

СОЦИОТЕХНИЧЕСКИЕ СИСТЕМЫ

- Задачи социотехнических систем:
- 1) выполнение технических задач
- 2) обеспечение удовлетворение потребностей человека



Механическая и органическая организационные системы

- **Механическая:** существующая уже давно, консервативная
- **Органическая:** адаптивная, приспособливающаяся к изменениям среда.
- В чистом виде таких организаций не существует

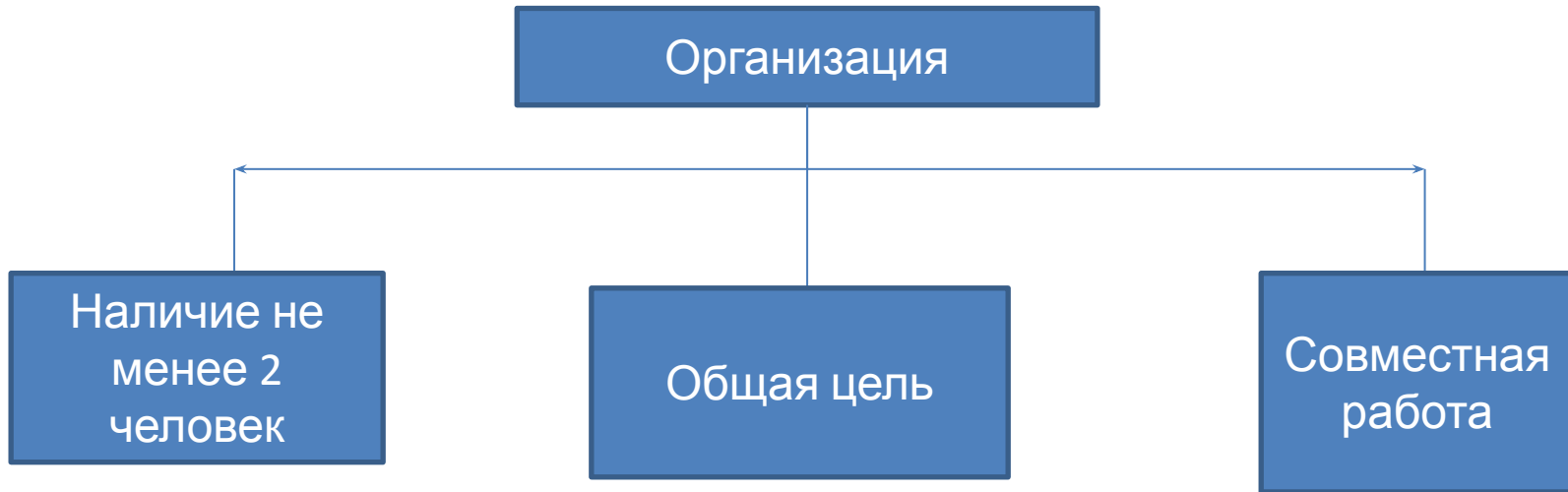
Организация

- Это частный случай системы.

Основное понятие 1.

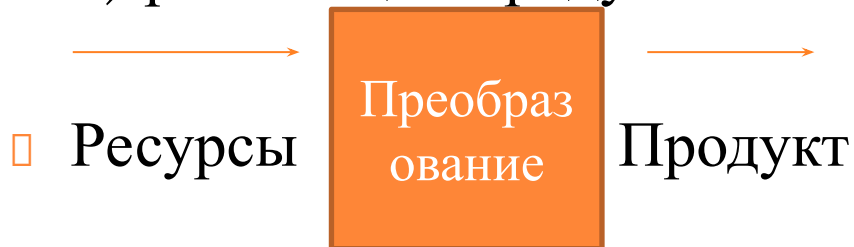
Совокупность людей (не менее 2) и групп, объединённых для достижения какой-либо цели с использованием принципов разделения труда, распределением обязанностей и на основе определённой структуры. Именно в этом значении мы используем понятие

Критерии организации



ОСНОВНОЕ ПОНЯТИЕ 2. ПРОЦЕСС ПРЕОБРАЗОВАНИЯ РЕСУРСОВ

- Функционирование организации состоит из 3 основополагающих процессов:
- 1) получение ресурсов из внешнего окружения
- 2) изготовление продукта
- 3) реализация продукта во внешнюю среду



Характеристики организации



Среда управления

- **Среда управления** – совокупность внутренних и внешних факторов, влияющих на эффективность субъектов менеджмента.

Факторы и переменные внешней и внутренней среды организации



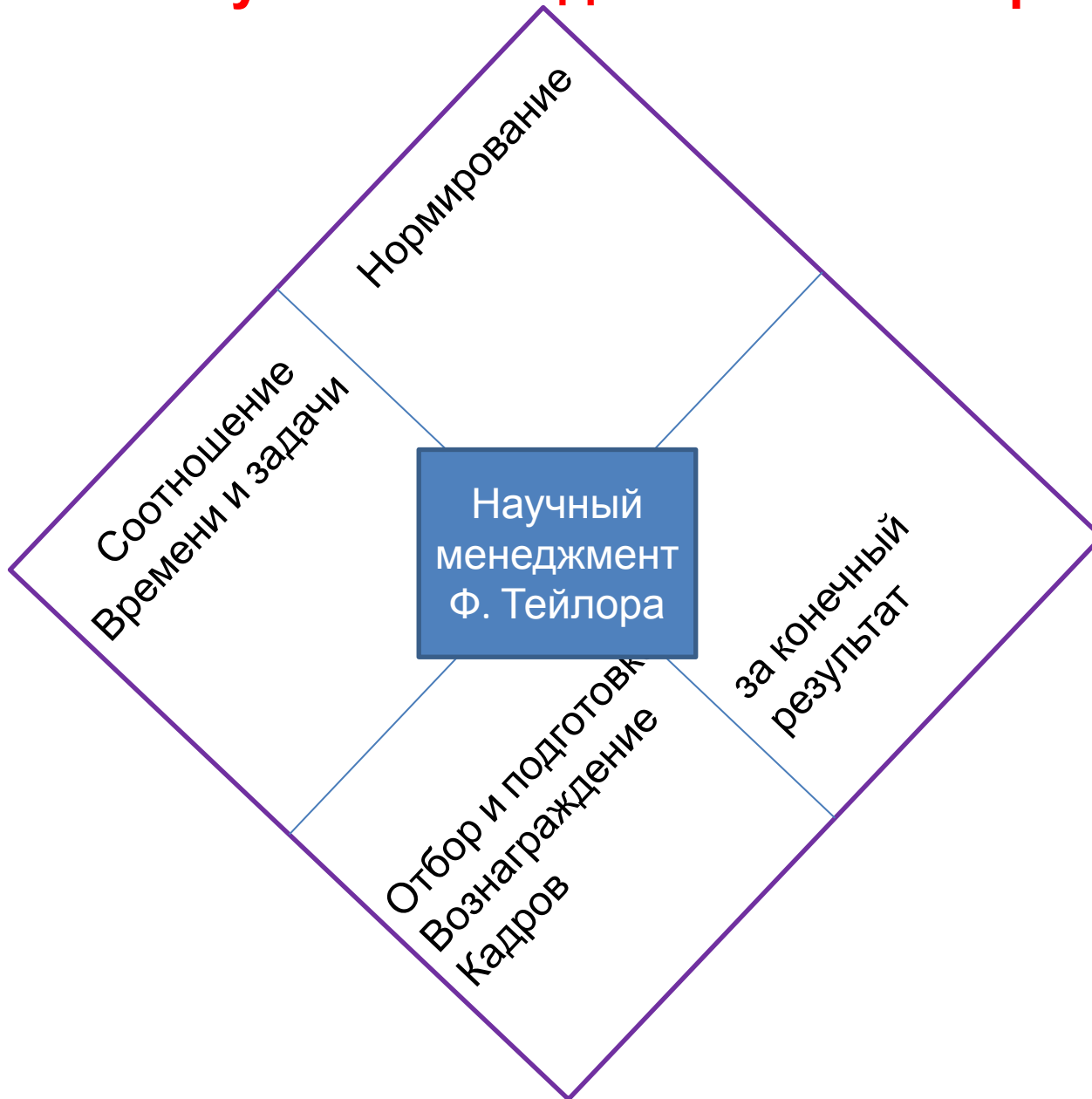
Агрессивная среда

- Это жесткая конкуренция, резкое столкновение интересов (конкуренция, соперничество). Любая форма поведения, направленная на причинение вреда.
- **Способы нейтрализации:**
 - 1) формирование открытой системы – налаженные информационные каналы
 - 2) преобразование агрессии
 - 3) Демонстрация неагрессивного поведения (моббинг)
 - 4) план карьеры – дб специалист по кадрам, который должен заниматься, у людей должно быть ощущение перспективы.

Научные концепции, на которых основывается наука ТО

- 1) школа научного управления (Фредерик Тейлор)
- 2) классическая (административная) школа (Анри Файоль)
- 3) модель рациональной бюрократии (Макс Вебер)
- 4) школа человеческих отношений (Элтон Мэйо)
- 5) теория Гласиера (Эллиотт Джекс, Уилфред Браун)
- 6) синергетика (Илья Пригожин) и др.

Научный менеджмент Ф.Тейлора



Ф. Тейлор основоположник научного менеджмента

- Посылки об индивиде на рабочем месте:
- 1) Проблема неэффективности – проблема менеджмента, а не рабочих;
- 2) Рабочим свойственно работать не в полную меру, их нужно контролировать;
- 3) Деятельность рабочего должна быть тесно связана с оплатой труда.

Тейлоризм

- 1) Коллективный характер управления.
- Американцы – индивидуалисты (нацеленность на другого человека)
- Русские – перевернутые коллективисты, не умеют организовывать и быть организованными (стадо баранов).
Результат: нет власти, поэтому некому объединить.
- Ложь – нарушение прав и обязанностей человека – касается другого человека, с кем он взаимодействует (американцы)
- Ложь - аморальный поступок (совесть, культура) (русские).
- Т.о. СУ имеет дело с работником, который с одной стороны воспитан глубоко морально, с другой стороны он – большой индивидуалист. Т.о. не дает проявить свободу действий, достичь самореализации.

Бюрократическая модель управления М.Вебера

- **М. Вебер** рассматривал ее как необходимую форму общественного порядка и эффективной социальной организации.
- **Черты:** иерархическая структура управления, повиновение, дисциплина, безличность, регламентация и ограниченность ответственности, профессиональная армия управленцев

□ **Форма пирамиды.**

- 1) как можно более мелкое разделение функций – дробление ответственности
- 2) коммуникационная закрытость (информация поступает строго адресно)
- 3) Девиз: «Человек для дела». Чел-к – винтик в системе.
- 4) Строгая иерархия и субординация (соподчинение)



МИНУСЫ

- 1. Бюрократ.система имеет опасность переноса акцента с целей организации на средства
- 2. Замещение главных целей побочными
- 3. Бюрократическая группа людей имеет возможность преобразовать цели организации в цели поддержания средств своего положения.
- 4. Подавление личности (М.Вебер).
- 5. Существует только одна правильная точка зрения, которую поддерживает управленец, остальные – проявление некомпетентности сотрудников; отсутствие гибкости, творчества, изменений, стратегического мышления
- 6. Управленец преследует свои корыстные цели; объект управления становится неважным; цель – управляемость, а не стабильное развитие объекта управления.



«-» Нижний менеджмент выполняет технически функции, больше отчетности. Риск: чем выше менеджер – тем меньше ответственности, но прав принятия решений больше.



Принципы управления по А. Файолю

- 1) с рабочим как с личностью
- 2) человеческие проблемы не могут быть простыми
- 3) личные или семейные проблемы неблагоприятно влияют на производительность на рабочем месте
- 4) необходим обмен информации, эффективная коммуникация



Критика классических теорий УП

- Главное положение теорий – «**сначала создают структуру, а под неё подбираются люди**».
- **1-е допущение** – человек – рациональное животное, стремящееся удовлетворить свои экономические выгоды.
- **2-е допущение** – каждый индивид реагирует на экономические стимулы как изолированный индивид.
- **3-е допущение** – к людям, как и к машинам можно относиться стандартизированным образом.

- **Э. Джекс и У.Браун (1940-1960):**
эксперименты на заводе «Гласиер
Метал», теория формирования
организаций. Организация имеет 4
подсистемы: 1) исполнительная 2)
апелляционная 3) представительская 4)
законодательная. В концепцию
организации был введен социальный
фактор.

- **Э.Мэйо:** двусторонняя взаимосвязь субъекта и объекта управления, поворот к человеку, к его мотивам, самоорганизации, самореализации.

Теории человеческих отношений

- Начало школе человеческих отношений положил **Э. Мэйо (20-30 гг. в США)**, который исследовал зависимость производительности труда от уровня освещенности рабочего места (**Хоторнский эксперимент**).
- Согласно теории Э.Мэйо эффективность управления определяется неформальной структурой и прежде всего – малой группой.
- Школа человеческих отношений поддерживала **приоритет «социального человека»** в производственном процессе и приоритет **социально-психологических методов** в управлении. Были открыты явления самоорганизации и самоуправления.
- **Ошибка** – умаление роли формальных отношений.

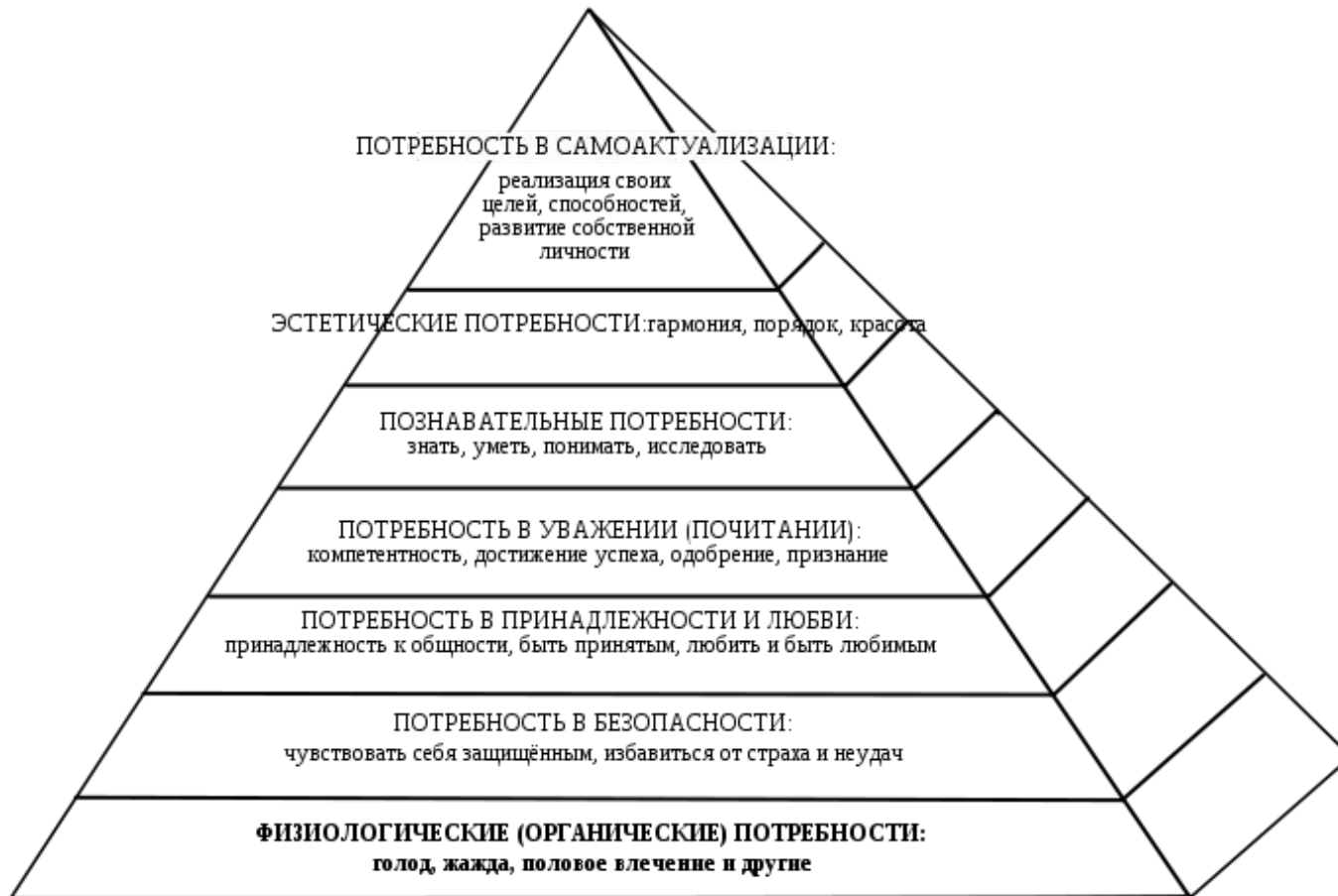
Школа человеческих ресурсов

- **Основные концепции управления в настоящее время составляют знание мотивационных установок работника (Фредерик Герцберг, Абрахам Маслоу, Д., В.Врум, С.Адамс, Э.Локк), умение их формировать и направлять в соответствии с задачами, стоящими перед организациями. Люди рассматриваются как самый ценный ресурс организации.**

Принципы управления персоналом школ человеческих отношений и человеческих ресурсов

- **Принципы управления:**
- **1.** Использование способностей работника.
- **2.** Стремление к удовлетворению потребностей работника.
- **3.** Использование механизмов самоорганизации.
- **4.** Стимулирование процесса групповой динамики.
- **5.** Демократизация управления.
- **6.** Гуманизация труда.

Пирамида А. Маслоу



Пирамида А. Маслоу



Вывод

- Создание предпосылок подавления высших потребностей личности, эгоистичных потребностей – это признак деградации общества. Необходимо, чтобы, и низы, и верхи, и управляемые, и управленцы прогрессировали.

Методы удовлетворения потребностей высших уровней

□ **Социальные потребности**

- 1. Давайте сотрудникам такую работу, которая позволила бы им общаться
- 2. Создавайте на рабочих местах дух единой команды
- 3. Проводите с подчиненными периодические совещания
- 4. Не старайтесь разрушить возникшие неформальные группы, если они не наносят организации реального ущерба
- 5. Создавайте условия для социальной активности членов организации вне ее рамок

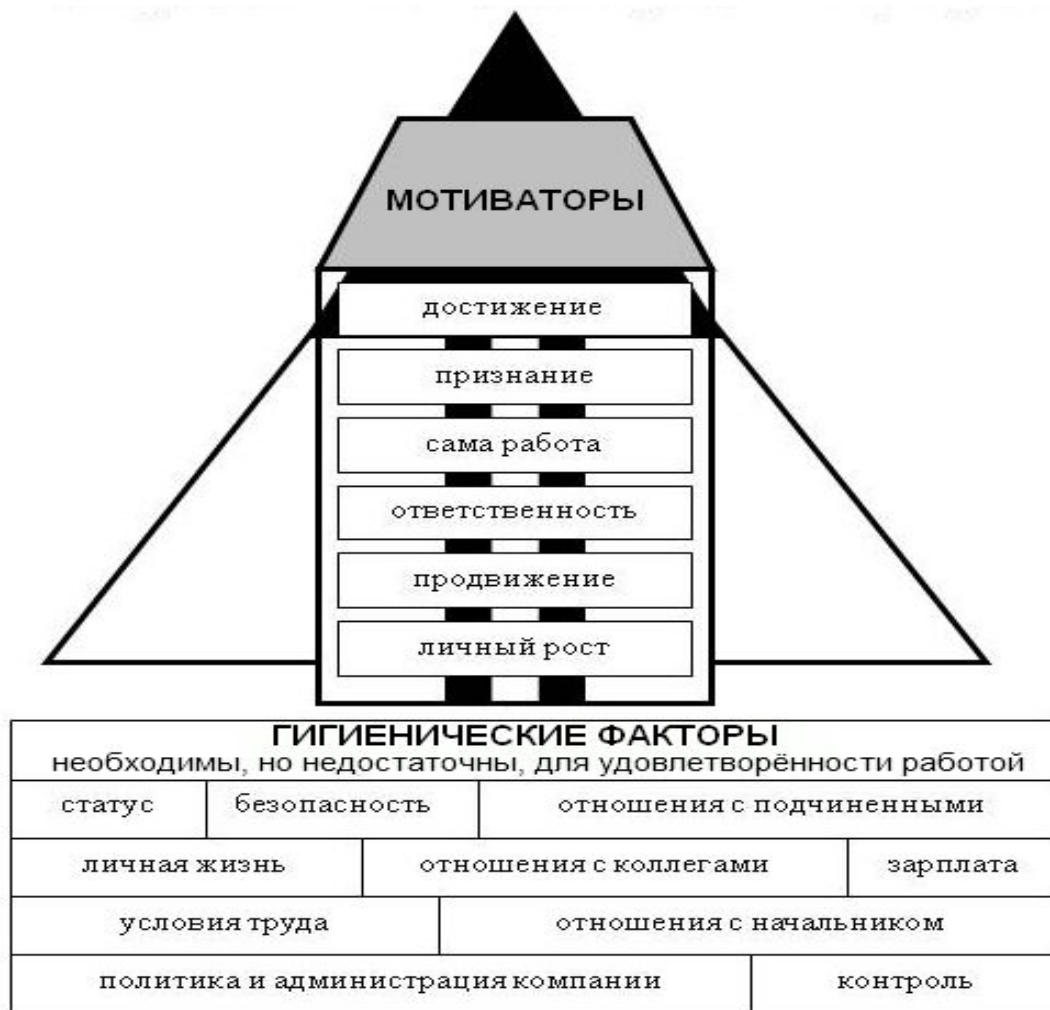
□ **Потребности в уважении**

- 1. Предлагайте подчиненным более содержательную работу
- 2. Обеспечьте им положительную обратную связь с достигнутыми результатами
- 3. Высоко оценивайте и поощряйте достигнутые подчиненными результаты
- 4. Привлекайте подчиненных к формулировке целей и выработке решений
- 5. Делегируйте подчиненным дополнительные права и полномочия
- 6. Продвигайте подчиненных по служебной лестнице"
- 7. Обеспечивайте обучение и переподготовку, которая повышает уровень компетентности

□ **Потребности в самовыражении**

- 1. Обеспечивайте подчиненным возможности для обучения и развития, которые позволили бы полностью использовать их потенциал
- 2. Давайте подчиненным сложную и важную работу, требующую от них полной отдачи
- 3. Поощряйте и развивайте у подчиненных творческие способности

Двухфакторная модель Герцберга



Современные теории мотивации

Теории, описывающие процесс мотивации, анализирующие то, как человек распределяет усилия для достижения поставленных целей и выбирает конкретный вид поведения, называют **процессуальными**.



Теория ожиданий (Виктор Врум)

Теория ожиданий (Виктор Врум) построена на том, что человек желает получить за выполняемую работу вознаграждение, которое удовлетворит его потребности. Отношение полученного вознаграждения к желаемому (ожидаемому) рассматривается как степень удовлетворения потребности. Ожидаемое вознаграждение определяется человеком субъективно на основе оценки затрат усилий и полученных результатов.



Мотивация деятельности человека **М** складывается из трех сомножителей: **М=ОРОВЦ**, где **ОР** -оценка работником собственных возможностей выполнить требуемую работу в установленные сроки, т.е. ожидаемый результат работы; **ОВ** - оценка степени доверия к обещанию получить вознаграждение; **Ц** - **ценность для человека обещанного вознаграждения.**



Теория справедливости (Стейси Адамс)

Теория справедливости (Стейси Адамс) основана на том, что люди субъективно сравнивают полученное вознаграждение с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу.

Справедливое вознаграждение увеличивает интенсивность деятельности, а любые формы дискриминации существенно ее снижают.



Закон эквивалентного обмена

Соотношение вкладов и вознаграждений

Если вознаграждение не соответствует вкладу

1 сп. Попытаться привести в соответствии

2 сп. Уменьшить долю вклада

3 сп. Отказаться от этих отношений

4 сп. Психолог способ – изменить отношение к обмену.



- **Теория постановки целей Эдвина Локка**
-
- **Результаты деятельности зависят от:**
 - 1) сложности цели,
 - 2) ее выгоды (приемлемости для человека),
 - 3) готовности затрачивать усилия для ее достижения, которая возрастает по мере приближения к цели.

- **И.Пригожин, 1960-е:** синергетика – наука о самоорганизации. Он доказал существование неравновесных термодинамических систем, которые при определенных условиях, поглощая энергию из внешней среды, могут совершать качественный скачок к своему усложнению, т.е. доказал существование процессов самоорганизации в неживой материи (свойство эмерджентности).

Системный подход у управлению

**□ Системность процесса познания
И.Кант (1724-1804).**

**□ Системный анализ – совокупность
методов и средств, позволяющих
исследовать свойства, структуру и
объект в целом, представив его в
качестве системы.**

Решение проблем организации с помощью системного подхода

- 1) систематическое выявление и исследование действительных целей организации
- 2) формирование альтернатив, приводящих к достижению целей
- 3) количественное сравнение затрат, эффективности и риска по каждой альтернативе

Основные отличия методологии системного от традиционных методов исследования

Традиционные методы	Системный подход
Основаны на положении о том, что «целое есть сумма его частей»	Базируется на принципе эмерджентности – «целое больше суммы его частей»
Объект исследования заранее четко определен	Определение объекта – один из этапов системного исследования
Выделение изучаемого объекта из окружающей среды	Объект исследуется во взаимодействии с окружающей средой
Непосредственное наблюдение исследуемого объекта и его свойств	Учитывает наблюдаемость ряда свойств объекта исследования
Принятие организационно-управленческих решений на основе принципа детерминизма	Учет и анализ неопределенности в процессе принятия решений

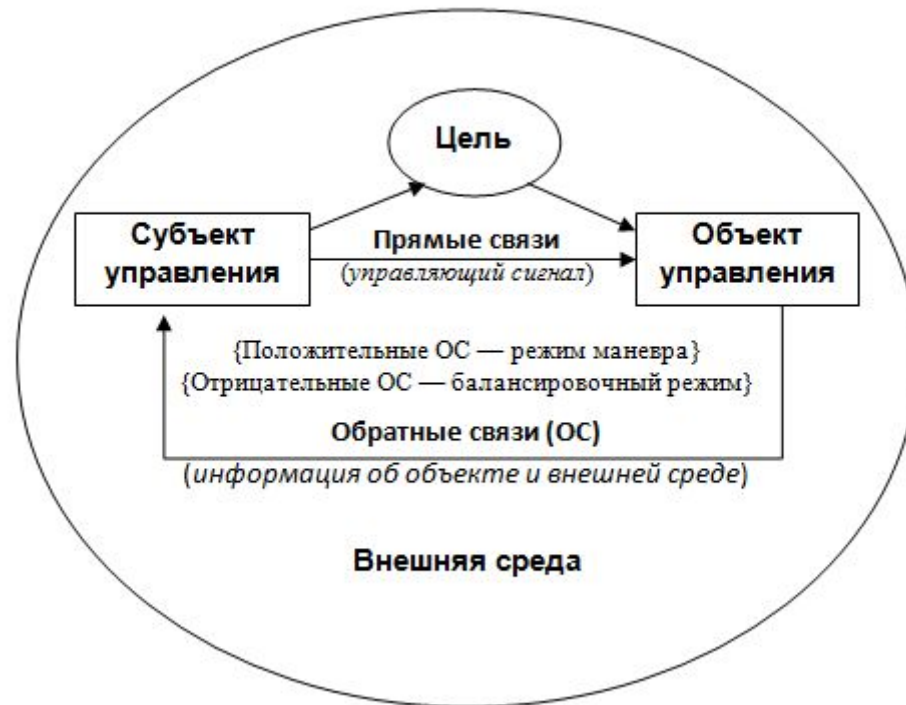
Управление

- Воздействие с определённой целью, способ активизации ресурсов, обеспечивающий сохранение определённой структуры системы, поддержание режима функционирования, реализации программы развития.

Система управления

- СУ придает организации способность к адаптации и обучению, т.е. делает её саморегулируемой.

Достаточно общая теория управления (В.И.Зубов)



Социальное управление

- Социальное управление – воздействие, которое предполагает и социальное проектирование, и сознательное начало.
- Это спонтанные и самоорганизующиеся процессы, в которые встроены механизм установления линейных и нелинейных причинно-следственных связей, социокультурный комплекс, сочетающий организацию и самоорганизацию, формальные правила и неформальные нормы

Другие виды организаций

- 1) Юридические лица и организации, не имеющие статус юридического лица (филиалы, индивидуальные предприниматели).
- 48 ГК РФ – признаки юридического лица.
- ФЗ от 8 августа 2001 г. № 129-ФЗ «О государственной регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей». Должен быть внесен в ЕГРЮЛ (Единый государственный реестр юридических лиц) Федеральной налоговой службой (ФНС России).

- 2) **Коммерческие и некоммерческие организации.** Основная цель коммерческой организации – извлечение прибыли. Деятельность некоммерческих организаций направлена на удовлетворение общественных потребностей или потребностей собственных членов. При этом некоммерческие организации имеют право заниматься предпринимательской деятельностью.

- **Федеральный закон "О некоммерческих организациях" от 12.01.1996 № 7-ФЗ.**
- **Федеральный закон «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации по вопросу поддержки социально ориентированных некоммерческих организаций» от 5 апреля 2010 г. №40-ФЗ**

Организационно-правовые формы коммерческих организаций

I. Хозяйственные товарищества	Полное товарищество	
	Товарищество на вере (коммандитное товарищество)	
II. Хозяйственные общества	Общество с ограниченной ответственностью	
	Общество с дополнительной ответственностью	
	Закрытое акционерное общество	
	Открытое акционерное общество	
III. Хозяйственное партнерство		
IV. Государственные и муниципальные унитарные предприятия	Основанные на праве хозяйственного ведения	Федеральное государственное предприятие
		Государственное предприятие субъекта РФ
		Муниципальное предприятие
	Основанные на праве оперативного управления	Федеральное казенное предприятие
		Казенное предприятие субъекта РФ
		Муниципальное казенное предприятие

Виды некоммерческих организаций

- 1) **общественные или религиозные организации** (удовлетворение духовных и иных нематериальных потребностей) 2) **потребительские кооперативы** 3) **учреждения** 4) **фонды** (социальные, благотворительные и иные) 5) **ассоциации и союзы** 6) **некоммерческие партнерства** 7) **автономные некоммерческие организации** 8) **государственные корпорации** 9) **государственные компании**

3) Государственные (собственник имущества – государство в лице гос.органа), муниципальные (собственник – орган местного самоуправления) и частные (собственник – юридические или физические лица). Существуют смешанные организации, т.е. собственниками являются и юридические, и частные лица: ОАО «Сбербанк», ОАО «Газпром», ОАО «Ростелеком» и др.



Автономная организация – гос.или муниц.

учреждение, созданное для выполнения работ, оказания услуг в целях осуществления полномочий органов гос.власти или органов местного самоуправления в сферах науки, здравоохранения, образования, СМИ, спорта и т.д. Собственник не имеет права на получение доходов от деятельности и от использования учреждением закрепленного за ним имущества.

Бюджетное учреждение не вправе размещать денежные средства на депозитных счетах в кредитных организациях и совершать сделки с ценными бумагами.

Казенное учреждение – создано для осуществления некоммерческого характера функций. Ответственность за имущество несет собственник.



Краудфáндинг (народное финансирование, от англ. *crowd funding, crowd* — «толпа», *funding* — «финансирование») — это коллективное сотрудничество людей, которые добровольно объединяют свои деньги или другие ресурсы вместе, как правило через Интернет, чтобы поддержать усилия других людей или организаций.

Краудсóрсинг (англ. *crowdsourcing, crowd* — «толпа» и *sourcing* — «использование ресурсов») — это мобилизация ресурсов людей с целью решения поставленных задач, часто посредством информационных технологий.



Краудфандинговых площадок в России
немного.

Из более или менее известных можно
назвать **www.planeta.ru** и **www.boomstarter.ru**



Формальный тип организации

- 1) Цели ставятся извне
- 2) организация основана на системе безличных формальных требований
- 3) строгая иерархия
- 4) четкое разделение труда
- 5) любое отклонение – дисфункция (мы слишком стандартизированы в России)
- 6) цель – сделать управление эффективным, а управление людьми предсказуемым

Неформальный тип организации

- Цели формируются самим участниками
- Отдельные части автономны
- Самоорганизация
- Межличностные отношения и статус их членов определяются личными качествами, общими интересами, симпатиями.
- Исторически они возникли первыми. Это семья. Другие примеры: клуб болельщиков, научный семинар и т.д.

Американская корпорация – формальная организация, вертикальные связи, контроль друг за другом. Упор на соперничестве.

Немецкие – упор на сотрудничестве.

Японские – уровень доверия, неформальная организация.
Вертикальные связи



САМООРГАНИЗАЦИЯ

- Самоорганизация проявляется в способности людей к спонтанной (не инициированной извне) структуризации. В основе самоорганизации лежит общение. Она дает возможность выбора, самостоятельность принятия решений.



Вывод

- С помощью формальной структуры организация приобретает устойчивость, а с помощью управления — целенаправленность. При помощи неформальной структуры (самоорганизации) и самоуправления организации развиваются, изменяются и адаптируются.

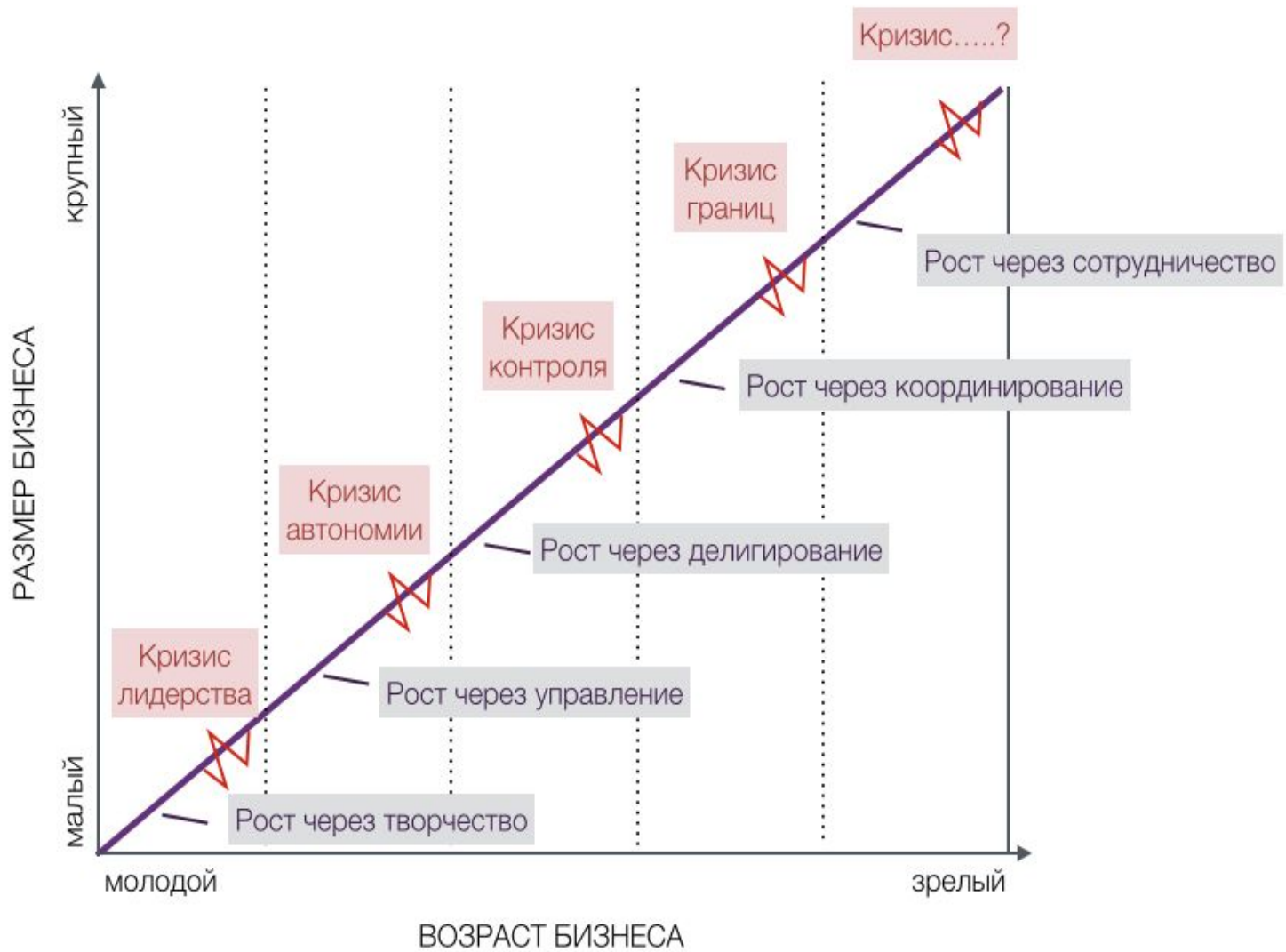


Жизненный цикл

- Организация рассматривается как аналог биологического организма, который запрограммирован на неизбежное прохождение ряда последовательных фаз.
- Стадия проектирования и создания. Этап предпринимательства.
- Стадия роста. Этап коллективности.
- Стадия зрелости. Этап формализации и управления, выработки структуры.
- Стадия завершения. Этап упадка.
- Все организации можно разделить на три категории: растущие, стареющие и находящиеся в периоде расцвета.
- **Задача менеджмента** - с наименьшими потерями привести организацию к периоду расцвета и удерживать её как можно дольше в этом состоянии, не допуская возникновения процессов, приводящих к старению и смерти.

Стадии роста Ларри Грейнера

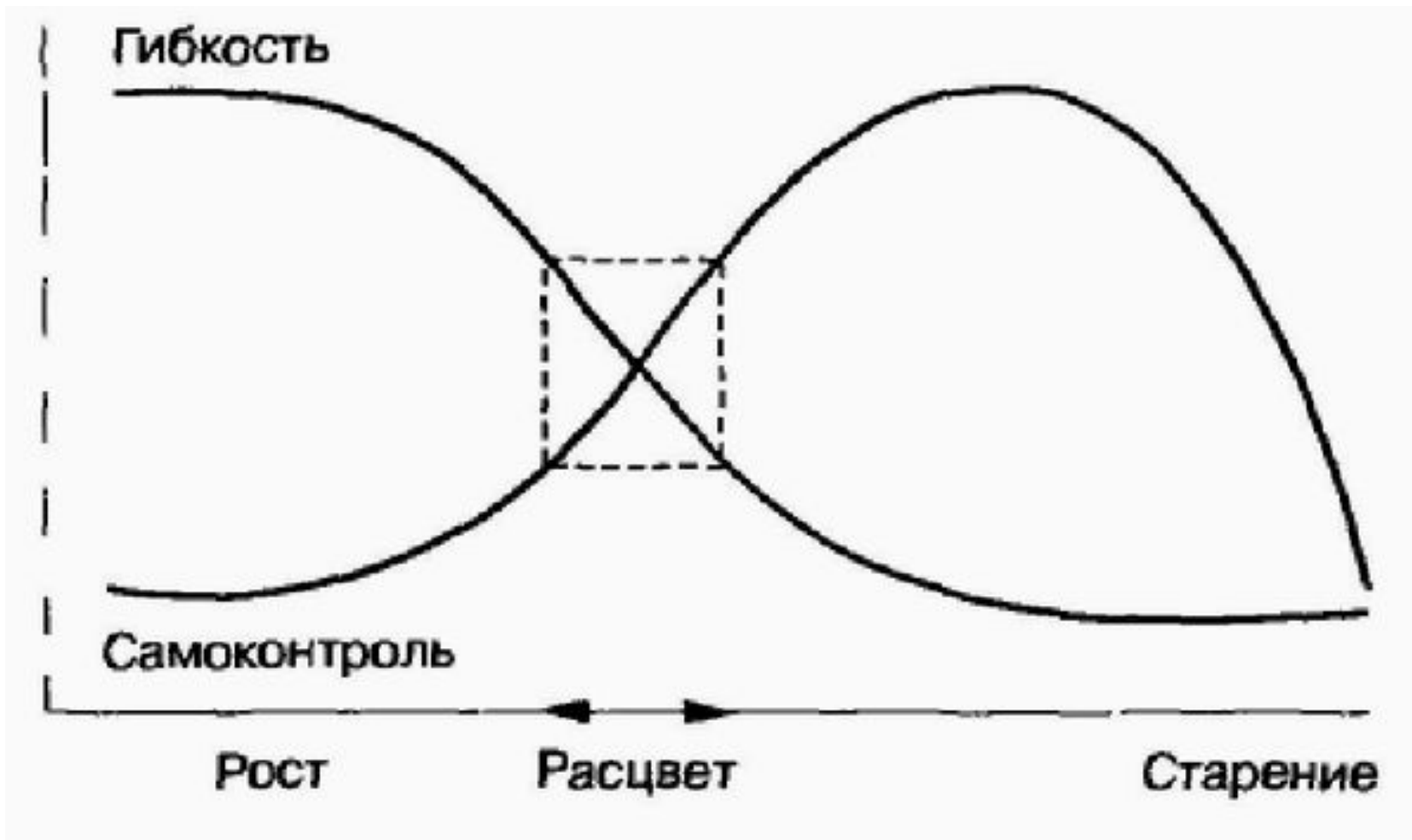
- Стадия 1. Рост через креативность.
- Стадия 2. Рост через директивное руководство.
- Стадия 3. Рост через делегирование.
- Стадия 4. Рост через координацию.
- Стадия 5. Рост через сотрудничество.



Теория жизненных циклов организации Ицхака Адизеса

- Ученый ставит зависимость фаз рождения, развития, старения и смерти организаций от сознательной деятельности людей, в частности, от способности администрации обеспечить длительное существование организации на стадии расцвета, за которым следуют неизбежная бюрократизация организации и ее смерть.

Гибкость и контролируемость

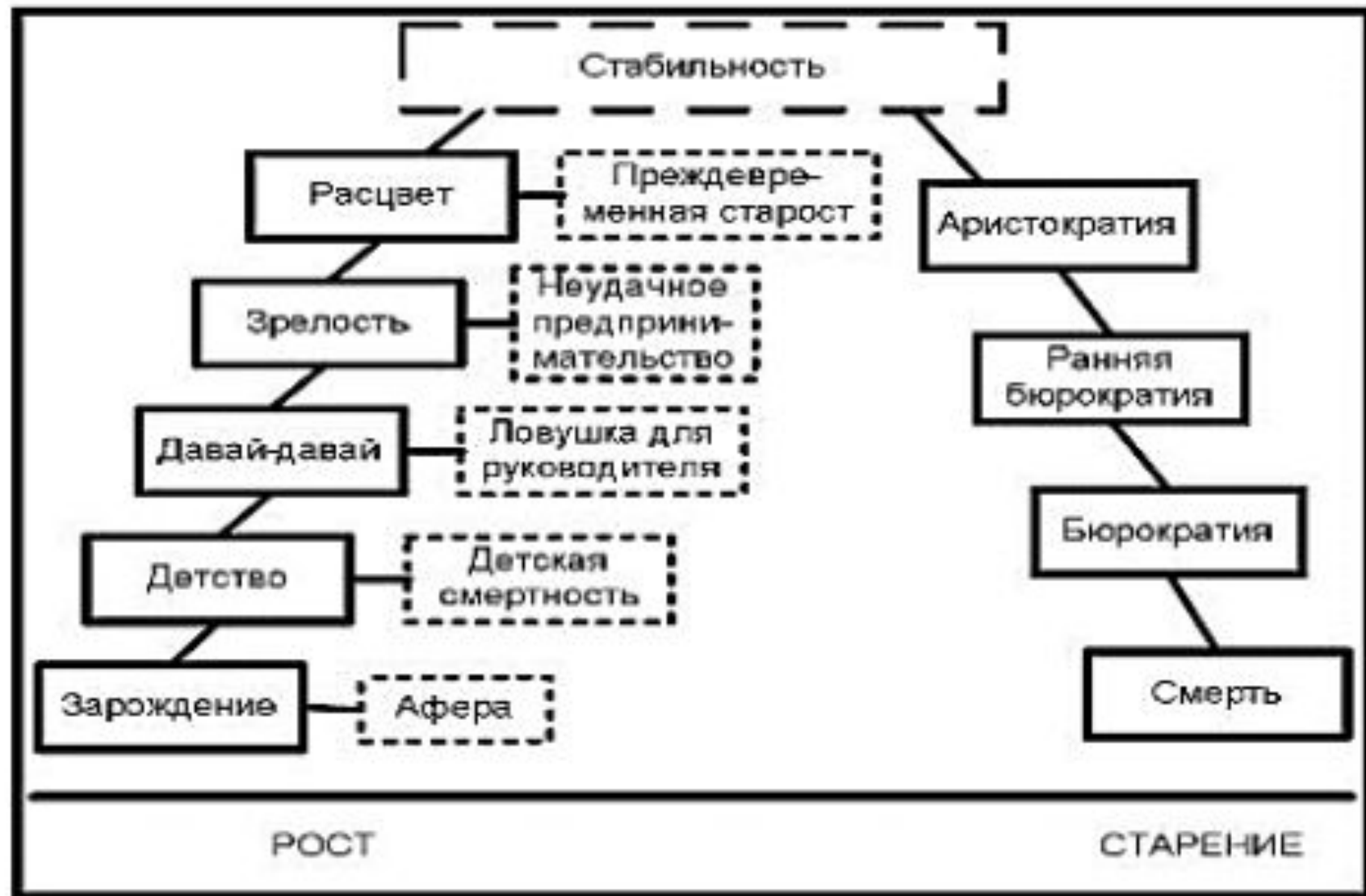


Патологии в организации

- Болезни роста – проблемы, вызванные незрелостью организации. Они могут превратиться в патологии, от которых организации самостоятельно излечиться уже невозможно.

Этапы Ицхака Адизеса

- 1. Выживание.
- 2. Младенчество.
- 3. Детство («давай-давай»).
- 4. Юность.
- 5. Расцвет.
- 6. Стабилизация.
- 7. Аристократизм.
- 8. Ранняя бюрократизация.
- 9. Поздняя бюрократизация.
- 10. Смерть.



- **1. Выхаживание.** Этот первый (если не нулевой) этап сводится к тому, что основатель компании собирает вокруг себя людей, которые постепенно вникают в его идею, принимают ее и соглашаются гласно (или негласно) рискнуть и попробовать воплотить ее в жизнь.
- **2. Младенчество.** На данном этапе компания не обладает еще четкой структурой и системой распределения полномочий и ответственности, но в этот период начинается процесс организации, переход от чистых идей к практическим действиям. Большое внимание уделяется результатам производства и удовлетворению потребностей конечных потребителей.
- **3. Детство («давай-давай»).** Компания начинает работать все продуктивнее, преодолевая первые препятствия, в том числе и главное — недостаток ликвидности. Люди осознают, что идея начала работать и может быть экономически эффективной. На основании этого меняется представление людей о будущем компании; видение расширяется и охватывает практически безграничные горизонты. В компании до сих пор нет ни четкой структуры, ни порядка субординации, ни прописанных функциональных обязанностей.
- **4. Юность.** Компания очень сильно меняется на этом этапе. Самое значимое событие в ее жизни заключается в том, что основатель осознает невозможность руководить растущим бизнесом самостоятельно. Возникает потребность в изменении структуры компании и делегировании полномочий. В компании появляются профессиональные управленцы, которые начинают менять структуру, систему мотивации и контроля. Приходят новые работники, что неизбежно ведет к конфликту двух культур: «старого костяка» и «новых специалистов».
- **5. Расцвет.** На стадии расцвета организация имеет относительно четкую структуру, прописанные функции, системы поощрения и наказания. Успешность деятельности организации оценивается по факторам удовлетворения потребностей клиентов и достижения поставленных целей. Ценится умение предвидеть будущее. Нередко на этой стадии организация открывает несколько дочерних предприятий, которые будут проходить все стадии развития с самого начала.
- **6. Стабилизация.** Это первая стадия старения организации, когда компания постепенно отходит от политики быстрого развития, захвата новых рынков и расширения присутствия насуществующих. Компания не стремится к изменениям, уделяя большее значение межличностным отношениям в коллективе, нежели рискам, связанным с ведением бизнеса.
- **7. Аристократизм.** Компания владеет значительными финансовыми средствами, которые расходуются на укрепление существующей системы контроля и обустройство собственной деятельности. Появляются негласные формальные правила, связанные в первую очередь со стилем одежды и прочими традициями, которые не имеют практически никакого рационального обоснования, а существуют просто в силу того, что они есть. Компания старается «купить» инновационность, новые продукты и идеи, приобретая (поглощая) другие компании, находящиеся на более ранних стадиях развития.
- **8. Ранняя бюрократизация.** Организация постепенно погружается в ряд сложных и порой неразрешимых структурных конфликтов, которые пытается решить, увольняя людей, но не меняя структуру. Постепенно внутренняя волокита все сильнее отдаляет компанию от удовлетворения потребностей конечного потребителя.
- **9. Поздняя бюрократизация.** Компания полностью сосредоточивается на себе, на внутренних неразрешимых проблемах, пытаясь соблюсти все процедуры, процессы и предписания в надежде, что это поможет в их решении. В компании царят направленные на достижение результата структуры, которые все сильнее запутывают внутреннюю организацию. Нет склонности к повышению эффективности, изменениям, нет ориентации на потребности клиента. Поддерживается громоздкая и сложная система контроля над текущей деятельностью, которая требует от работников соблюдения набора правил и процедур, но не эффективного труда.
- **10. Смерть.** Смерть организации, ориентированной на клиента, происходит сразу же после того, как клиенты массово перестают пользоваться услугами компании. Если же этого не происходит по причине того, что организация предоставляет монопольный продукт или поддерживается государством, то ее смерть может быть отсрочена во времени. В этом случае степень бюрократизации будет увеличиваться и в итоге все равно достигнет своего апогея, что приведет организацию к неминуемой гибели.

Патологии в строении организации

- **Господство структуры над функцией**
- **Бюрократия**
- **Стагнация**
- **Несовместимость личности с функцией**

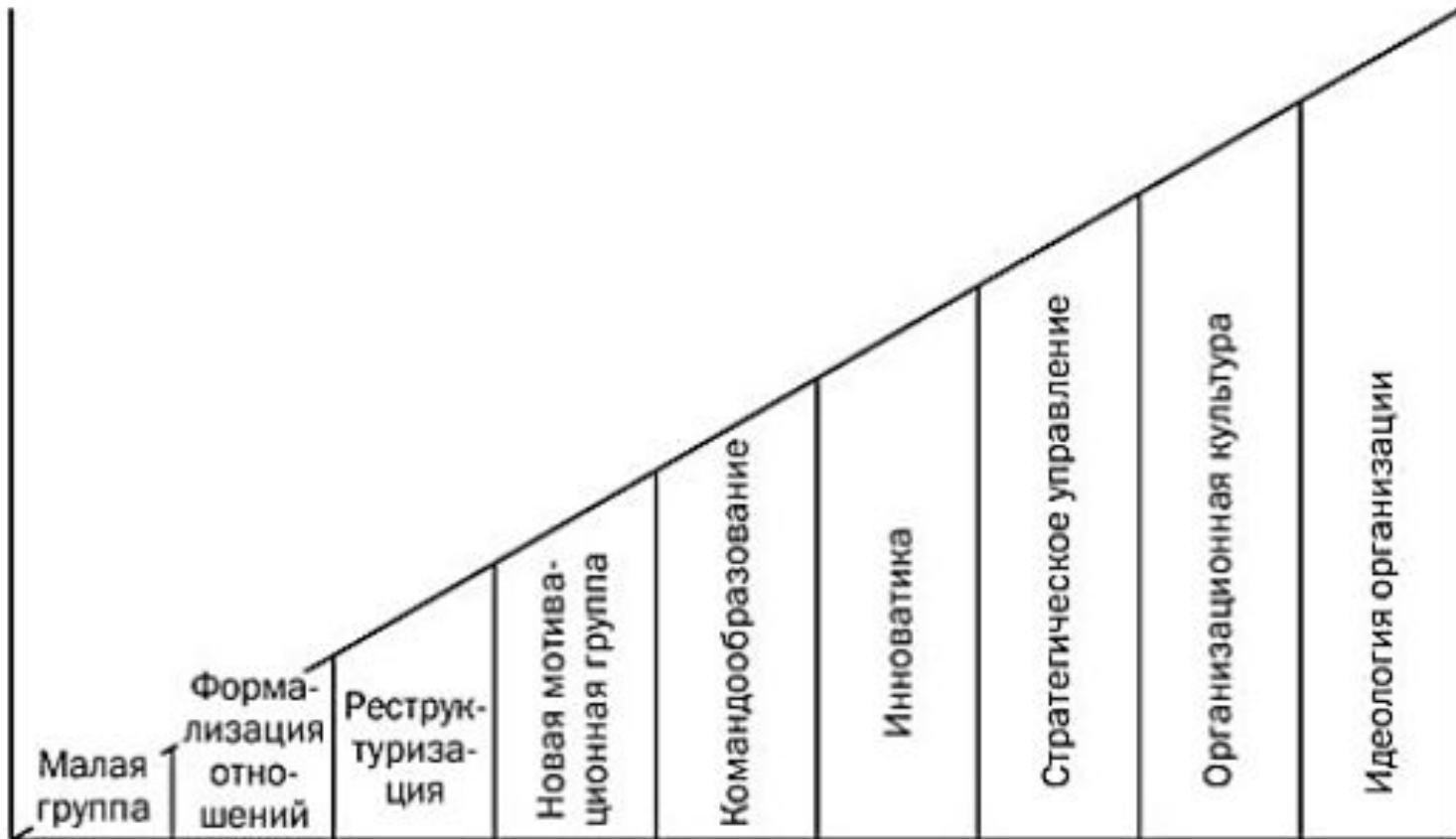
Патологии управленческих решений

- Маятниковые решения
- Дублирование организационного порядка
- Игнорирование организационного порядка
- Разрыв между решением и исполнением
- Демотивирующий стиль руководства (мотивация чувством вины)
- Инверсия

Патологии в организационных отношениях

- Конфликт
- Бессубъектность
- Преобладание личных отношений над служебными.
- Рассеивание целей.

Модель жизненного цикла Аркадия Ильича Пригожина



Закон синергии

- Закон синергии означает, что сумма свойств организованного целого превышает или уменьшает арифметическую сумму свойств, имеющих у каждого из элементов организации (люди, структура, задачи, технология, ресурсы и др.).
- Это проявление общего свойства систем - эмерджентности

Методологическая основа теории организации – системно-синергетический подход

- **Положительный синергетический эффект** – возможности организации больше суммы индивидуальных возможностей членов организации. Он является следствием взаимопонимания, поддержки, доверия между членами коллектива, высокого профессионализма руководителей и подчиненных.
- **Отрицательный синергетический эффект** – следствие конфликтов, несогласованности, непрофессионализма работников.

Постнеклассическая (современная, синергетическая) парадигма управления

- И.Пригожин, Г. Николис, В.С.Степин.
- **Управленец** должен быть частью самоорганизации, а не внешним наблюдателем. Но он не сможет изменить направления **самоорганизации** – здесь роль регулятора может взять на себя **наблюдатель** и превратить самоорганизацию в самоуправление.
- Создание и употребление символов отделяет человеческий мир от животного: **СИМВОЛЫ образуют систему**. Человек в чистом виде не встречается – он всегда вмонтирован в социальные образования.

Управление в теории социальной организации А. И.Пригожина

- Синергетический парадокс – организация пронизана **противоречиями**: 1) личного и безличного 2) индивидуального и общего 3) планомерного и спонтанного 4) департаментального и интегрального начал. **Система управления должна конструктивно сочетать эти элементы и поддерживать социальный порядок.**

Закон наименьших относительных сопротивлений

- Устойчивость организации будет зависеть от того, насколько самый слабый её элемент сможет адекватно реагировать на давление среды.
- Идея «наиболее слабого звена»
А. Богданова – если система хочет долго существовать, она должна сконцентрировать усилия на наименее устойчивых компонентах. Примеры: спортивные игры, команды, цепочка, транспортная система.

ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПРОЕКТИРОВАНИЕ

- Создание организации предусматривает проведение обширного комплекса исследовательских и прикладных мероприятий, получивших название организационного проектирования.



ОСОБЕННОСТИ ОРГ.СИСТЕМ, ХАРАК-СЯ СЛОЖНОСТЬЮ ВНЕСЕНИЯ В НИХ ИЗМЕНЕНИЙ

- 1) самоорганизация и самообучение
- 2) вероятностный характер функционирования
- 3) невозможность полной формализации
- 4) человеческий фактор
- 5) переход к органическому типу структуры



Основные симптомы, которые сигнализируют о необходимости орг. изменений

- 1) неудовлетворительное функционирование предприятия
- 2) перегрузка высшего руководства
- 3) отсутствие ориентации на перспективу
- 4) разногласия по организационным вопросам (конфликты)
- 5) рост масштабов деятельности
- 6) увеличение разнообразия
- 7) реорганизация хозяйствующих субъектов
- 8) развитие науки и технологий управления
- 9) инновационный характер производства
- 10) глобализация экономики

ПОДХОДЫ К ПРОЕКТИРОВАНИЮ СИСТЕМ

- ▣ **Механистический подход.** Необходимо: 1) четко формулировать цели и задачи, измерять и количественно 2) разделять производственные и трудовые процессы на отдельные операции
- ▣ **Органический подход.** Правило: «Делайте то, что Вы считаете необходимым для выполнения работы». «Вы эксперт в этом деле, вам и решать».



ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ. ТИПЫ УПРАВЛЕНИЯ

- **Организационная структура** — это состав организационных подразделений, а также их соподчиненность.
- **Механистический тип управления. Виды структур управления:** линейная, функциональная, линейно-функциональная и дивизиональная.



- ▣ **Органический тип управления. Характерны:** 1) преобладание экспертной власти, базирующейся на знаниях и опыте, 2) динамичные, не строго определенные задачи структурных подразделений, 3) развитая система разнонаправленных коммуникаций, использование элементов самоконтроля и взаимного контроля, 4) гибкая адаптивная структура и готовность к изменениям. **Виды структур управления:** матричная (проектная)



ЭТАПЫ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПРОЕКТИРОВАНИЯ

- 1) анализ внешней среды
- 2) анализ потенциала организации
- 3) разработка стратегии
- 4) трансформация стратегии в конкретные цели и задачи
- 5) анализ используемых механизмов координации задач для достижения целей,
- 6) разработка орг.структуры



- Совокупность документов, разработанных на всех стадиях проектирования, вместе с пояснительной запиской составляет **проект организационной структуры управления.**



МЕТОДЫ ПРОЕКТИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СИСТЕМ

- Проектирование организаций основано не на одном, а на системе методов:
- 1) метод аналогий
- 2) экспертно-аналитический метод
- 3) метод структуризации целей
- 4) метод организационного моделирования



МЕТОД АНАЛОГИЙ

- Применяла компания Xerox, образец подсистемы логистики у L.L. Bean (сфера продажи спортивных товаров), Southwest Airlines – аналог в тех. обслуживании у «Формулы 1», «Сбербанк России».
- Процесс поиска аналогий и лучших образцов, сравнение практики своего бизнеса с этими образцами и их использованием называется **бенчмаркингом**.



ЭКСПЕРТНО-АНАЛИТИЧЕСКИ МЕТОД

- Привлечение экспертов. Существует целая отрасль консалтинговых услуг – **организационное консультирование. Виды консалтинга: экспертный, процессный и обучающий.** Существует целая школа проектирования организационных структур – школа организационных конфигураций Генри Минцберга.



- Используется **матрица организационных проекций**. По горизонтали и вертикали такой «шахматной доски» прописываются должностные позиции и функции. В местах пересечения должностных позиций и функций ставится крестик. В организациях не должно быть должностных позиций без функций, не должно быть нераспределенных функций, одна и та же функция не должна быть закреплена за разными должностными позициями.



МЕТОД СТРУКТУРИЗАЦИИ ЦЕЛЕЙ

- 1) разработка дерева целей
- 2) разработка альтернативных вариантов орг. структуры
- 3) составление регламентирующих документов
- Если цель слишком сложна, нанимаются менеджеры-координаторы, ответственные за достижение целей. Либо возможна трансформация орг.структуры в матричную, в которой сочетаются преимущества функциональной структуры и проектной, ориентированной на достижение целей, конечного результата.



- **Цели имеют количественных и качественные характеристики.**
- **Количественный результат (что будет сделано?)** - фиксирует количество оказанных услуг, участников мероприятий, получателей конкретной помощи, количества выпущенных книг и т.д.
- **Качественный результат (что изменится?)** – отражает позитивные изменения, которые произойдут в результате проведения мероприятий, оказания услуги и т.д.



**РЕИНЖИНИРИНГ, ИЛИ ПЕРЕСТРОЙКА НА СОВРЕМЕННОЙ
ИНФОРМАЦИОННОЙ И ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЙ ОСНОВЕ ОРГАНИЗАЦИИ
ПРОИЗВОДСТВА И УПРАВЛЕНИЯ**

- ▣ **Это и теория, и методы комплексного оздоровления** корпораций, управленческого ренессанса с охватом и реконструкцией всех без исключения элементов, в том числе систем человеческих мотиваций и стимулов. В рамках этого направления рассматриваются и новые импульсы повышения эффективности, связанные с сокращением размеров и оптимизацией хозяйствующих субъектов, и потенциал матричных структур, органически сочетающих линейное и программное руководство, и возможности деятельности комплексных целевых команд, и многое другое.



КОНЦЕПЦИЯ ВНУТРЕННИХ РЫНКОВ КОРПОРАЦИЙ (ИЛИ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ РЫНКОВ)

- Она характеризуется перенесением закономерностей и принципов рыночного хозяйства на внутреннюю деятельность корпораций. Такие революционные преобразования должны охватить все их подразделения. Согласно этой концепции, подразделения, имеющие широкую экономическую самостоятельность внутри предприятий, могут оперативно вносить изменения в производстве товаров, предоставлении услуг, во всей системе отношений с потребителями. На этой основе и с использованием информационных технологий формируются *сетевые организации* с распределенными автономными звеньями, так называемые *виртуальные корпорации*. Появляется принципиально новый объект управления, требующий очень тонкой настройки. К этому направлению примыкает и разрабатываемая концепция «*демократической корпорации*», предусматривающая широкую децентрализацию управления с развитием демократических форм и методов функционирования подразделений и руководителей.



ТЕОРИЯ АЛЬЯНСОВ (АССОЦИАТИВНЫХ ФОРМ ОРГАНИЗАЦИИ И УПРАВЛЕНИЯ)

- Новая корпоративная модель предусматривает расширение кооперации среди конкурентов, поставщиков и потребителей. Профессиональные знания и умения каждого партнера позволяют создавать более эффективную организацию. Компании объединяются для того, чтобы использовать специфические рыночные возможности, которые отдельно взятыми организациями не могут быть реализованы.



Метод установления и исследования проблем управления организованными системами

- Универсальный механизм управления – механизм удержания в рамках управляемости, т.е. поддержание баланса между стабильностью и изменением, устойчивостью отношений и достижением результатов, между тактическими задачами и стратегическими целями и т.д.
- Учитывая жизненный цикл организаций необходимо не доводить до кризиса системы, ее ломки, своевременно вмешиваться в функционирование. Речь идет о подготовке реформ, реорганизаций, реинжиниринге. По свойствам соц.ядра можно определить наступление кризиса.