

ЭВОЛЮЦИЯ ВЗГЛЯДОВ НА СУЩНОСТЬ И СТРУКТУРУ ОРГАНИЗАЦИИ

Основные факторы, оказавшие влияние на становление и развитие научных школ управления XX века

Доминирующие факторы I половины XX века	Ориентация научных школ
Отделение управления от собственности	Закономерности и принципы построения организаций
Рост крупных организаций	Разделение труда, функций и ответственности
Развитие наук о человеке	Человеческие отношения, мотивы и стимулы
Развитие точных наук	
Доминирующие факторы II половины XX века	Ориентация научных школ
Революционные перемены в технологии	Системный подход к управлению
Сложность и наукоемкость производства	Организационный потенциал и культура
Глобализация производства и рынков	Бихевиоризм
Информационные технологии	Маркетинг
Многообразие потребительского спроса	Реинжиниринг Концепция внутренних рынков
	Теория институтов и институциональных изменений
	Теория альянсов

Классическая теория организации

- Ф. В. Тейлор
- Ф. Гилбрет
- Л. Гилбрет
- Г. Л. Гантт
- Х. Манстерберг
- Х. Эмерсон
- Г. Л. Таун
- М. Л. Кук
- собственно теория организации - Х. Файоль
- Дж. Д. Лизней
- А. С. Рейли
- Л. Урвик
- бюрократическая теория — М. Вебер

Научное управление

Сущность научного управления выражена Тейлором в следующих четырех основных положениях:

- ◉ вместо волевых решений научно обосновывать каждый элемент работы;
- ◉ с помощью определенных критериев отбирать, а затем обучать, образовывать и развивать рабочую силу;
- ◉ тесно сотрудничать с людьми, обеспечивая при этом выполнение работы в соответствии с разработанными принципами науки;
- ◉ обеспечивать обоснованное разделение труда и ответственности между руководителем и работниками. Руководители выполняют ту работу, для которой они лучше подготовлены, чем рабочие, тогда как в прошлом почти вся работа и большая часть ответственности лежала на исполнителях.

**Департамент
планирования**

Цех

**Служащий по
порядку и
направлению**

**Служащий по
инструкциям**

**Служащий по
времени и
стоимости**

**Служащий по
соблюдению
цеховой
дисциплины**

Начальник смены

**Руководитель по
нормированию**

Приемщик

**Руководитель
ремонтной
мастерской**

Рабочий

Функциональное руководство группой по Тейлору

Исследование в действии и во времени.

способ улучшить работу, сделать ее более эффективной,

состоит в определении:

- 1) наилучшего пути выполнения задания;
- 2) стандартного времени его выполнения.

Премияльная система заработной платы.

Тейлор предложил, что рабочие должны получать заработную плату пропорционально своему вкладу, т. е. сдельную оплату. В то же время он считал, что рабочие, которые производят больше установленной дневной нормы, должны получать большую оплату, чем те, кому не удалось выполнить норму. Предлагая дифференциальную сдельную оплату труда, Тейлор исходил из того, что основным мотивационным фактором для работника является возможность зарабатывать деньги. Дифференциальная сдельная оплата стимулирует рабочих прилагать большие трудовые усилия.

Отбор и обучение.

Сторонники теории научного управления считали важнейшей задачей руководителя отбор людей, способных отвечать требованиям работы, а затем их обучение, с тем, чтобы они могли выполнять работу, как предписано.

Генри Файоль

принципы организации

Структурные принципы	Принципы процесса	Принципы конечного результата
Разделение труда	Справедливость	Порядок
Единство цели и руководства	Дисциплина	Стабильность
Соотношение централизации и децентрализации	Вознаграждение персонала	Инициатива
Власть и ответственность	Единство команд	
Цель	Подчинение главному интересу	

Принципы процесса сосредоточены на действиях руководителей и в справедливом вознаграждении. Этот принцип гласит, что оплата труда должна соответствовать объему и качеству выполненной работы.

Принцип дисциплины относится к практике заключения стабильных соглашений между производственной организацией и ее наемными работниками. При этом должно предусматриваться применение санкций в случае невыполнения соглашений. В конфликтных ситуациях общие интересы должны превалировать над интересами индивидуума.

Согласно **принципу единства команд** руководитель никогда не должен демонстрировать свое превосходство в общении с подчиненными или нарушать цепь команд. Считается, что любой исполнитель должен подчиняться только одному начальнику.

Принципы конечного результата определяют желаемые характеристики организации. Хорошо спланированная и направленная деятельность организации должна характеризоваться порядком и стабильностью, а рабочие — инициативным выполнением своих задач.

Бюрократическая теория организации Макса Вебера

- 1.** Все задания, необходимые для достижения целей, должны разделяться на высокоспециализированные виды работ. Исполнители должны стать экспертами в своей работе и нести ответственность за эффективное выполнение своих обязанностей.
- 2.** Каждое задание должно выполняться в соответствии с «постоянной системой абстрактных правил» с целью гарантирования однородности и скоординированности различных заданий. Разумность такой практики состоит в том, что руководитель может устранить неопределенность при выполнении задания, связанную с индивидуальными различиями.
- 3.** Каждый сотрудник или офис организации должен отвечать перед руководителем за свои действия или действия подчиненных. Власть руководителей основывается на экспертных знаниях и узаконивается тем, что делегируется с верхних уровней иерархии управления. Таким образом, создается цепь команд.

4. Каждое официальное лицо в организации должно вести дела своего офиса безлично и формально. Оно должно поддерживать социальную дистанцию между собой и подчиненными, а также клиентами. Цель такой практики — гарантировать невмешательство отдельных личностей в продуктивное выполнение целей офиса, отсутствие фаворитизма, служебных отношений, основанных на личной дружбе или знакомстве.

5. Наем на работу в бюрократическую организацию должен основываться на технической квалификации работника и предусматривать защиту от произвольного увольнения. Соответственно продвижение по службе должно быть основано на трудовом стаже и личных достижениях. Наем в организацию должен рассматриваться как карьера работника на протяжении всей жизни, что предполагает высокий уровень его преданности фирме.

«Система-4» Лайкерта

- 1) Процесс руководства предполагает доверие и ответственность руководителей и подчиненных по всем вопросам. Подчиненные свободны в обсуждении рабочих проблем с руководителями, считающимися с их идеями и мнениями
- 2) Мотивационный процесс охватывает широкий круг мотивов посредством методов участия. Отношение к организации и ее целям благосклонное.
- 3) Процесс коммуникации таков, что информация свободно перемещается по всей организации - вверх, вниз и горизонтально. Информация точная и неискаженная
- 4) Процесс взаимодействия открытый и широкий; и руководитель, и подчиненный могут воздействовать на цели, методы и деятельность подразделения

Разработанная Лайкертом
«Система-4» предполагает, что
организация строится на человеческих
мотивациях, которые должны
проявляться через:

- процесс выдвижения целей,
- принятие решений,
- контроль,
- децентрализацию.

Разработанная Лайкертом «Система-4» предполагает, что организация строится на человеческих мотивациях, которые должны проявляться через:

- процесс выдвижения целей,
- принятие решений,
- контроль,
- децентрализацию.

- 5) Процесс взаимодействия открытый и широкий; и руководитель, и подчиненный могут воздействовать на цели, методы и деятельность подразделения
- 6) Процесс постановки целей побуждает к групповому участию
- 7) Процесс контроля распылен по всей организации, акцент делается на самоконтроле и решении проблем
- 8) Цели производства высоки, руководители ведут их активный поиск и понимают необходимость реализации комплекса мер для развития человеческих ресурсов

Теория административного поведения Герберта Саймона

Саймон предложил концепцию административного работника, который преследует собственные интересы.

С его точки зрения, организации могут упростить процесс принятия решений — ограничить цели, на которые направлена деятельность.

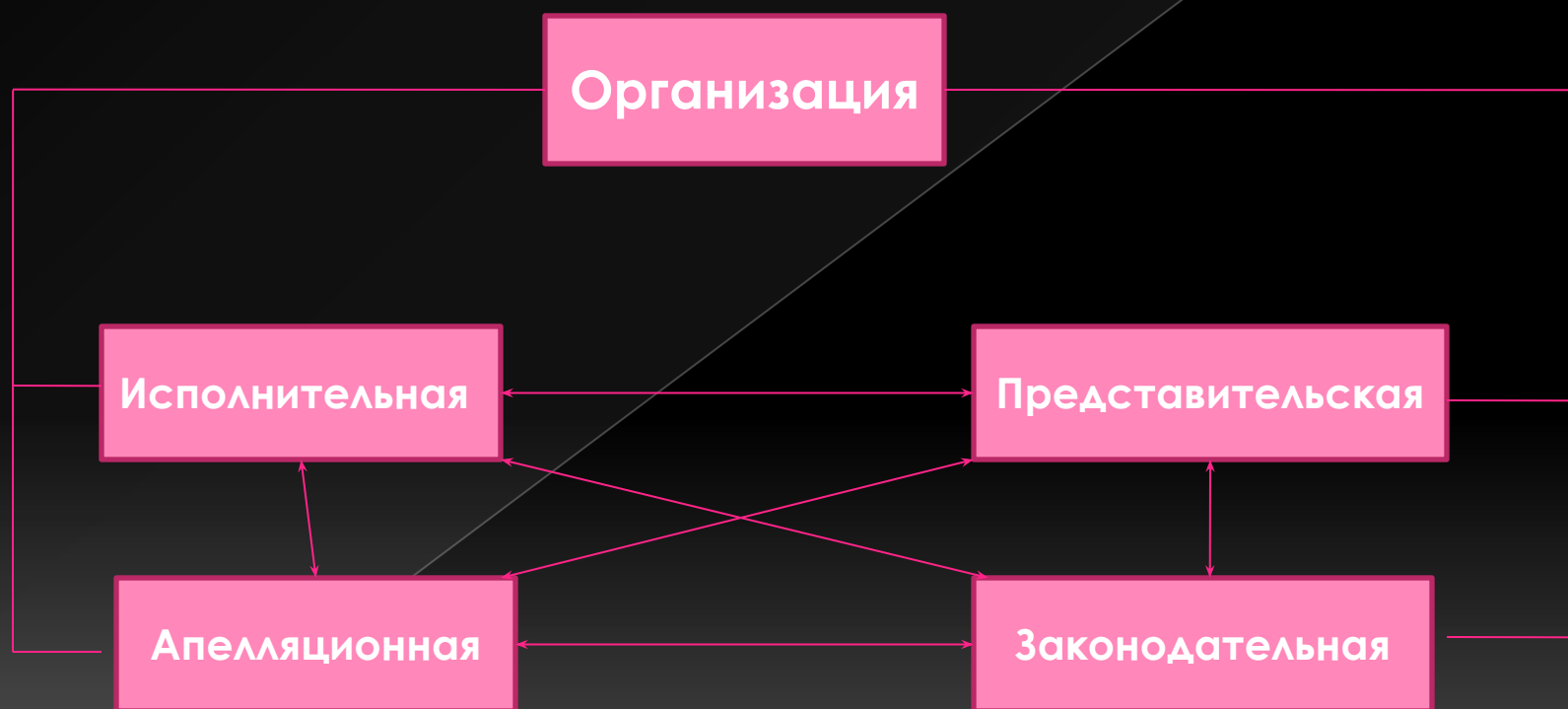
Конечные цели организаций могут служить отправной точкой для конструирования цепочек «средства-цели», включающих комплекс действий:

- ✓ выбор общей цели, которую необходимо достичь;
- ✓ нахождение набора средств из широкого спектра для достижения данной цели;
- ✓ принятие средств достижения цели.

___ Организации поддерживают рациональное принятие решений не только путем разделения обязанностей между участниками, но и путем предоставления им необходимых средств для их выполнения – ресурсов, информации, оборудования.

Модель организационного поведения Саймона подчеркивает важность ненавязчивого контроля участников:
обучение и распределение информации играют более значительную роль в выработке рационального поведения, чем приказы или санкции.

Теория Гласиера. Универсальная теория формирования организаций.



Исполнительная подсистема — это структура, состоящая из функций, исполнители которых должны следовать определенным требованиям.

Апелляционная подсистема имеет следующие основные черты:

- ❖ каждый член организации имеет право обжаловать любое решение руководителя на более высоком уровне управления, вплоть до уровня главного управляющего;
- ❖ в отдельных случаях он может обратиться в апелляционный суд, состоящий из представителей рабочего совета, правления и председателя суда, приглашенного со стороны;
- ❖ задача работника, рассматривающего жалобу, состоит в принятии решения исходя из политики организации, «установленного порядка» и прецедента;
- ❖ любая сторона, заслушивающаяся по поводу жалобы, может обратиться к адвокату за консультацией. Адвокат может дать рекомендации обеим сторонам;
- ❖ не существует реального различия между ролями руководителя в исполнительной и апелляционной подсистемах.

Представительская подсистема формируется путем избрания представителей, входящих в рабочий совет вместе с руководителями. Представители доводят до сведения руководителей жалобы членов организации.

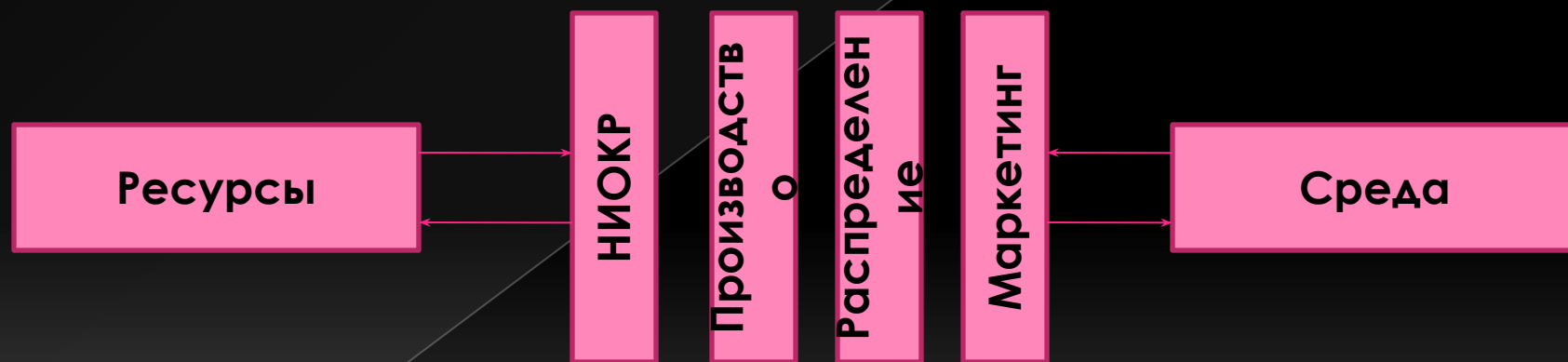
Представительская подсистема функционирует на основе принятых законов.

Функция **законодательной** подсистемы - выработка политики организации с участием избранных представителей рабочего совета. Представители на встречах с руководителями вырабатывают «установленный порядок», который позволяет руководителям действовать в широких рамках. Законодательная подсистема принимает решения о найме, распределении работ во времени, правилах работы и др.

Теория организационного потенциала.

Игорь Ансофф.

функциональная структура



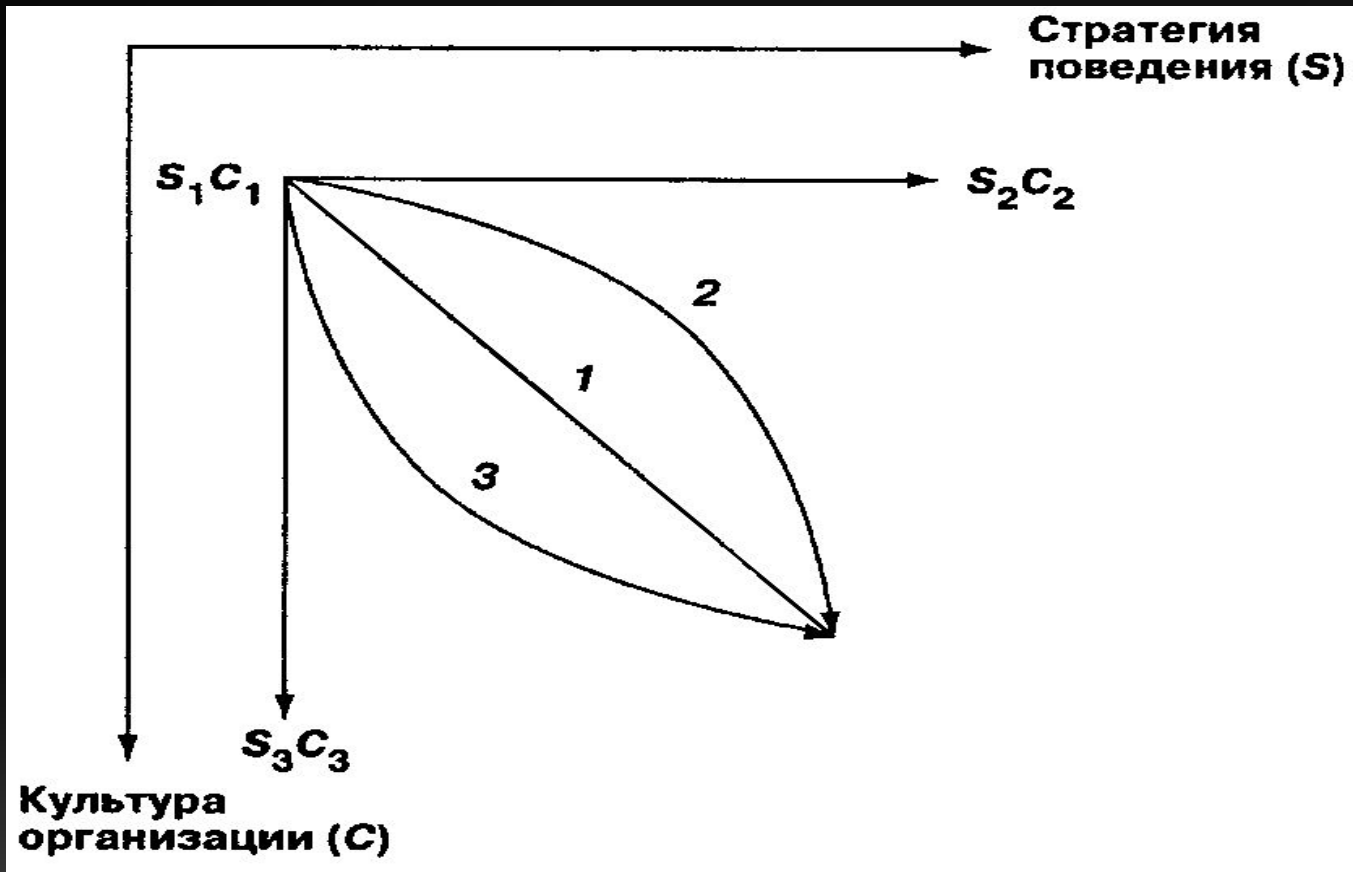
Модель фирмы в условиях стабильных внешних связей с одним рынком сбыта

Промышленную организацию он рассматривает как систему, осуществляющую взаимосвязи с источниками ресурсов и внешней средой. Выделяется два исторически сложившихся подхода к формированию организационных структур. Первый из них – структурный подход, упор в нем был сделан на внутреннее строение фирм, разделение функций и рационализацию управления. Второй, динамический подход-связей фирмы со средой

Модель высшего руководства фирмой

	Устойчивые внешние условия (оперативные проблемы)	Изменчивые внешние условия (стратегические проблемы)
Вид деятельности	Получение прибыли (реализация потенциала)	Создание стратегического потенциала
Характер проблемы		
Внешний	Реализация рыночной стратегии	Разработка стратегического потенциала (1)
Внутренний	Экономичность использования ресурсов	Разработка организационного потенциала (2)

Примечание: Совокупность (1) и (2) представляют собой полный потенциал.



Разные стратегии изменения организации

Теория институтов и институциональных изменений.

Дуглас Норт

1. Если законы могут быть изменены в течение короткого времени, то неформальные нормы меняются постепенно. Именно такие нормы создают легитимную основу для действия законов, а революционные изменения последних часто приводят к результатам, отличающимся от ожидаемых. Страны, которые принимают законы, при годные для других экономических условий, для других неформальных норм и побудительных факторов, приобретают совсем не то направление развития, что имеют государства, откуда эти законы заимствованы.

2. Функционирование экономики в значительной степени определяется государственным устройством, формирующим экономические законы, создающим и обеспечивающим эффективные права собственности и влияющим на политику развития. При этом существует объективная необходимость соблюдения определенных условий: а) политические институты сохраняют стабильность, если их поддерживают организации, заинтересованные в их неизменности; б) для успешного осуществления реформ необходимо изменение институциональной системы; в) модификация норм поведения, поддерживающих и легитимизирующих новые законы, является длительным процессом, и при отсутствии такого побудительного механизма государственное устройство не может быть стабильным; г) в долгосрочной перспективе экономический рост требует разработки законов и правил; д) неформальные ограничения иногда (но в краткие периоды) могут обеспечивать экономический рост даже при неблагоприятных или нестабильных законах.

3. Эффективные политико-экономические системы формируют гибкие институциональные структуры, способные переживать шоки и перемены и являющиеся фактором успешного развития. Однако формирование этих систем является результатом длительного процесса; создание же эффективных систем, рассчитанных на краткосрочную перспективу, требует в каждом случае специальных исследований и разработок.

Современные направления теоретических разработок

1. Реинжиниринг, или перестройка на современной информационной и технологической основе организации производства и управления.
2. Концепция внутренних рынков корпораций (или организационных рынков). Она характеризуется перенесением закономерностей и принципов рыночного хозяйства на внутреннюю деятельность корпораций.
3. Теория альянсов (ассоциативных форм организации и управления). Интеграционные процессы в управлении, ориентированные на более эффективное использование всех видов ресурсов (и в первую очередь научно-технических, инвестиционных и финансовых), приводят к появлению многообразных форм горизонтального объединения организаций.