

# **Теория организации и организационное поведение**

**к.э.н., доцент**

**Полынова Людмила Викторовна**

# Теория организации

**Тема : «Базовые понятия.  
Основные проблемы.  
Школы и концепции»**

# Проблемы терминологии в русской теории

- Многозначность самых базовых понятий (управление, организация и т. д.)
- До конца не устоявшееся соотношение базовых понятий – управление и менеджмент
- Существование различных авторских школ (школа МГУ, школа ГУУ, школа АНХ при правительстве РФ, школа Высшей школы управления)
- Управленческий бум – « не всегда благо»

**Организация**



**Управление**



**Менеджмент**

# Что такое организация?

- Социальное сообщество, объединение людей
- Добровольное и осознанное объединение
- Согласование интересов и индивидуальных целей
- Живой организм, предполагающий общую, единую цель развития

# Что такое управление?

- Особый, специфический вид профессиональной деятельности
- Всегда имеет дело с людьми, всегда социальный процесс
- Характерно для любой организации
- С одной стороны – «искусство управления», с другой – регулярный, технологический процесс

# Что такое менеджмент?

- Особый тип управления
- Предпринимательский тип управления
- Характерен для коммерческих организаций, ориентированных на прибыль
- В современный период имеет расширительный характер, распространяется на неприбыльные организации, административную сферу
- «Американский» тип управления

# Различное толкование термина «МЕНЕДЖМЕНТ»

- Менеджмент как особый тип управления
- Менеджмент как процесс, система воздействий
- Менеджмент как управленческая система в компании
- Менеджмент как управленческий персонал (прежде всего высший – топ менеджмент)
- Менеджмент как система знаний, т.е. наука

**«Несмотря на колоссальную важность, очевидность и повсеместность присутствия менеджмента, он по-прежнему остается наименее изученным и недостаточно понятным институтом современного общества»**

**Питер Ф. Друкер Практика менеджмента,  
пер. на русский язык, 2002г., стр. 21**

# **Ключевые компетенции менеджеров:**

- **Лидерство**
- **Коммуникабельность**
- **Профессиональные знания в конкретном секторе (отрасли) экономики**

**Тема : « Генезис и развитие  
основных (классических) школ  
управления.**

# Научная школа управления (20-е годы XX века)

Фредерик Тейлор, «Принципы научного управления»,  
1911 г.

- ✓ *Разложение трудового процесса на элементарные «частицы»*
- ✓ *Хронометраж трудовых операций*
- ✓ *Эргономические орудия труда (лопата емкостью 8,6 кг)*
- ✓ *Ориентация на лучшего рабочего*
- ✓ *Сдельная форма оплаты труда*

# Административная школа 20-е годы, Франция

- А. Файоль «Общее и промышленное администрирование» (1930 г.)
- Вильбуа и Ванюксан «Экспериментальное администрирование» (1931 г.)

## Принципы управления Анри Файоля

- *Разделение труда* – объективная потребность организации
- *Власть* – «право отдавать распоряжения и требовать их выполнения»
- *Дисциплина* – «послушание, прилежание, энергичность, внешние знаки почтения .... существующие на основе соглашения между фирмой и работником»
- *Единство распорядительства* – «подчиненный получает приказы только от одного начальника»

## Принципы управления Анри Файоля

- *Единство руководства* – «тело о двух головах и в социальном и в животном мире является монстром и обычно не выживает»
- *Подчинение индивидуальных интересов общим* – «невежество, амбициозность, эгоизм... порождает вечную борьбу и угасание»
- *Вознаграждение персонала* – «труды должны быть вознаграждены»

# Принципы управления Анри Файоля

- *Централизация* – «вопрос централизации или децентрализации – это вопрос меры»
- *Скалярная цепь* – «властная вертикаль, связывающая все уровни управления»
- *Порядок* – «материальный порядок и социальный порядок»
- *Справедливость* – «руководитель как арбитр и судья»

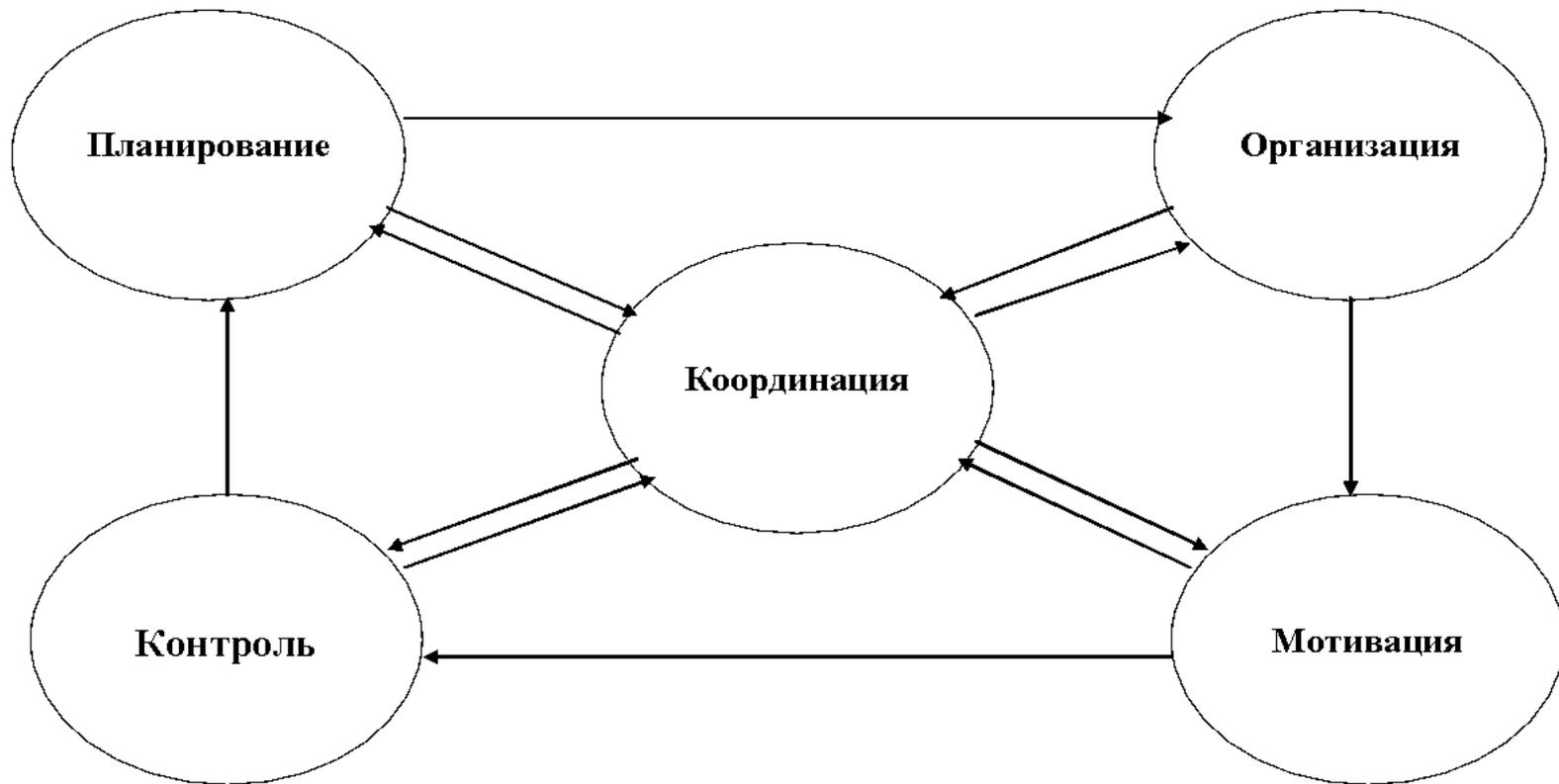
# Принципы управления Анри Файоля

- *Стабильность состава персонала* – «нестабильность состава – одновременно и причина и следствие плохой работы предприятия»
- *Инициатива* – «один из сильнейших стимулов, определяющих поведение человека»
- *Корпоративный дух* - «нет принципу «разделяй и властвуй»»

# Управленческий процесс как последовательность действий

- **Планирование** (стратегия, планы, программы)
- **Организация** (организационная структура, порядок взаимодействия, персонификация принимаемых решений)
- **Мотивация** (управление персоналом, управленческие коммуникации)
- **Контроль** (управленческий и финансовый учет, отчетность, анализ выполнения планов)
- **Координация**

# Процессный подход (деление процесса менеджмента на отдельные функции)



# Планирование

Планирование – это вид управленческой деятельности, связанной с составлением планов организации и ее составных частей. Планы содержат перечень того, что должно быть сделано, определяют последовательность, ресурсы и время выполнения работ, необходимые для достижения поставленных целей.

# Цели (SMART-принцип)

- Конкретные (Specific)
- Измеримые (Measurable)
- Достижимые (Achievable)
- Взаимосвязанные (Related)
- Определенные во времени (Time bound)

# Организовывание

**Организовывание** – функция управления, задачей которой является формирование структуры организации, а также обеспечение всем необходимым для ее нормальной работы – персоналом, материалами, оборудованием, зданиями, денежными средствами и др.

# **Мотивация**

**Мотивация** – это деятельность, имеющая целью активизировать людей, работающих в организации, и побудить их эффективно трудиться для выполнения целей, поставленных в планах.

# Координация

**Координация** – это функция процесса управления, обеспечивающая его бесперебойность и непрерывность. *Главная задача координации* – достижение согласованности в работе всех звеньев организации путем установления рациональных связей (коммуникаций) между ними.

# **Контроль**

**Контроль-** это управленческая деятельность, задачей которого является количественная и качественная оценка и учет результатов работы организации.

# Школа человеческих отношений (30-е годы, США)

- Хотторновский эксперимент (Э.Мэйо, новый взгляд на работу «в команде»)
- Бихевиоризм («управлять людьми значит управлять их поведением»)
- Иерархия человеческих потребностей А.Маслоу
- Теория «Х» и «У» Мак-Грегора

# **Системный подход**

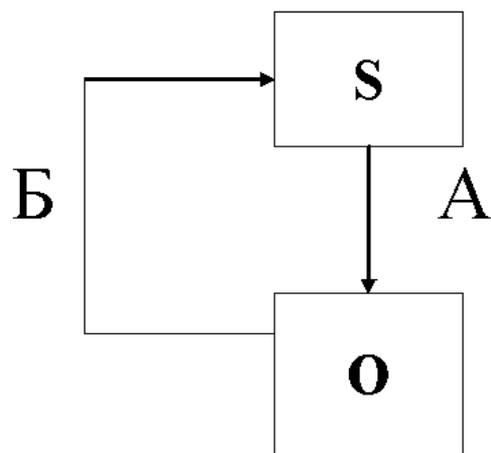
**(Н. Винер, Ст. Бир, В. Глушков и др.)**

**Система** – целое, состоящее из частей  
(энциклопедический словарь)

**Система** – совокупность  
взаимодействующих элементов,  
составляющих целостное образование,  
которое обладает свойством (качеством),  
отсутствующим у отдельных элементов  
этого образования (кибернетический  
словарь терминов)

# Кибернетические принципы управления

## Принцип обратной связи



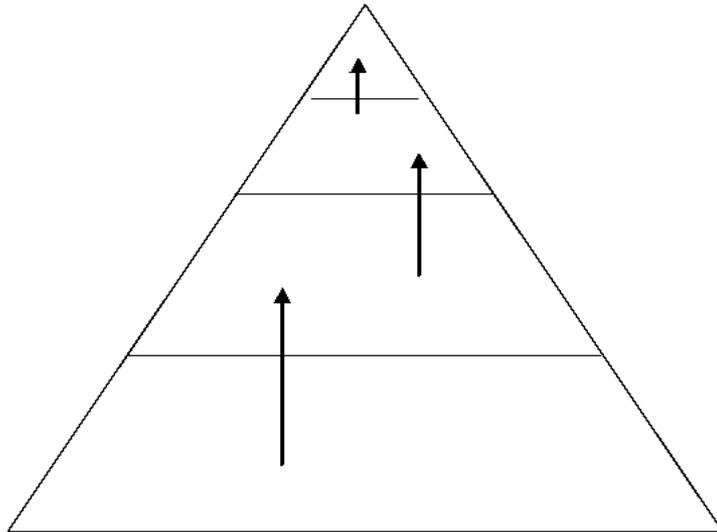
### Система управления

S – субъект управления

O – объект управления

# **Кибернетические принципы управления**

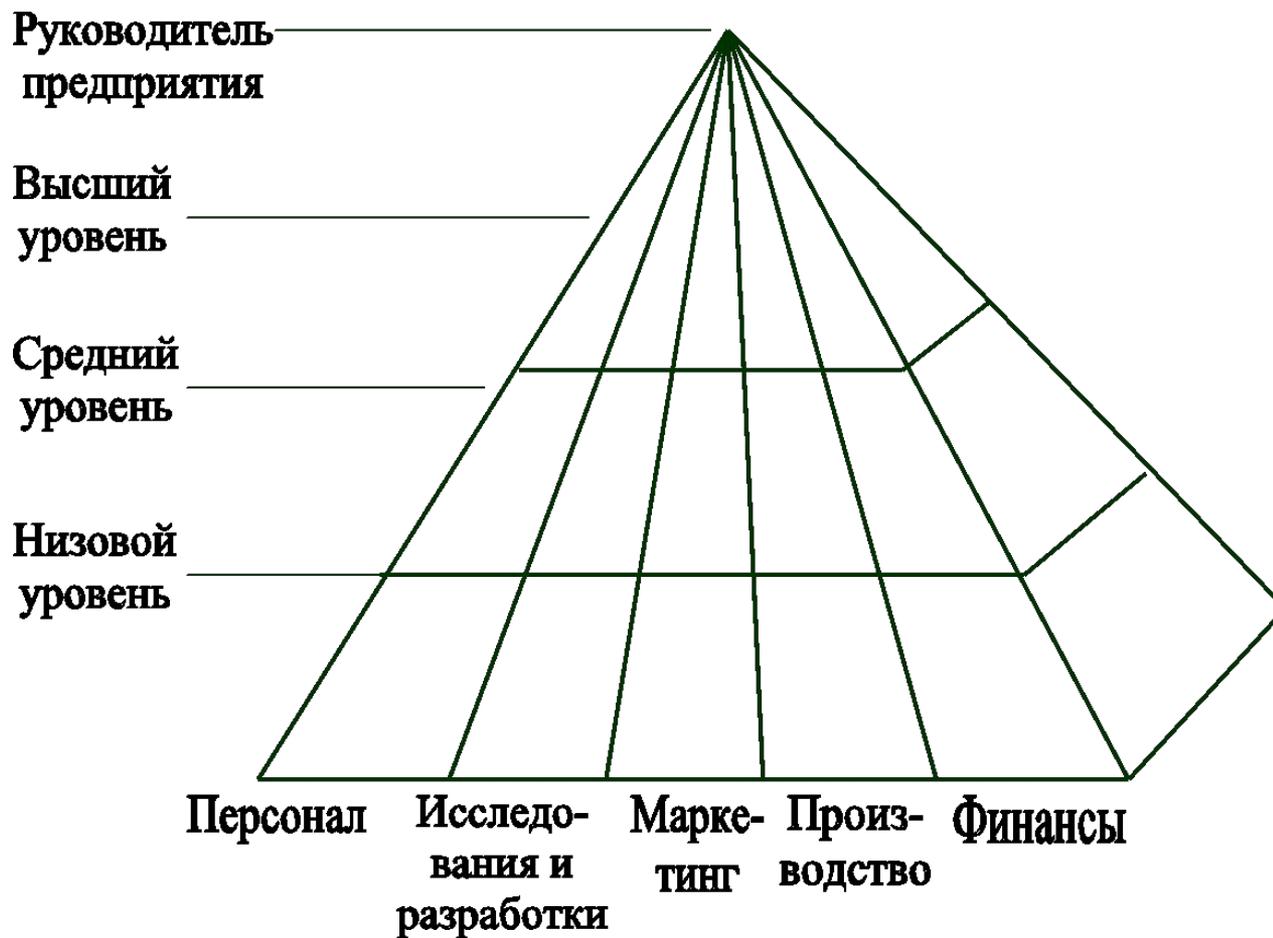
## **Принцип иерархичности построения систем управления**



## Ситуационный подход (60-е годы)

- Генезис консалтинга как специфической американской модели «management development»  
*Мак-Кинзи*  
*Бостонская консалтинговая группа*
- Т. Питерс и Р. Уотермен «В поисках эффективного управления» (1972 г.)

- **60-70-е годы 20 столетия** (новая парадигма управления, организация как открытая система, максимальное внимание к внешней среде)
- **«ОТЦЫ-ОСНОВАТЕЛИ»**
  - Друкер Питер (1909 год)
  - Генри Минцберг (1939 год)
  - Майкл Портер (1938 год)
- **популярность исследовательских методик в консалтинговом бизнесе**



## **Организация как социо-техническая система**

*Организация: совокупность людей*

*Любая организация может быть описана с помощью ряда параметров:*

- *целевое назначение;*
- *правовая и нормативная основа;*
- *ресурсы;*
- *процессы и структура;*
- *разделение труда и распределение ролей;*
- *внешняя среда;*
- *система внутренних социальных, экономических связей и отношений, отражающих организационную культуру.*

# Классификация организаций

На основании критерия формализации выделяются:

- **Формальные организации, имеющие четко поставленные цели, формализованные правила, структуру и связи. (Все организации бизнеса, государственные и международные институты и органы);**
- **Неформальные организации, работающие без четко определенных целей, правил и структур. (Все институты семьи, дружбы, неформальных отношений между людьми);**

По формам собственности могут быть:

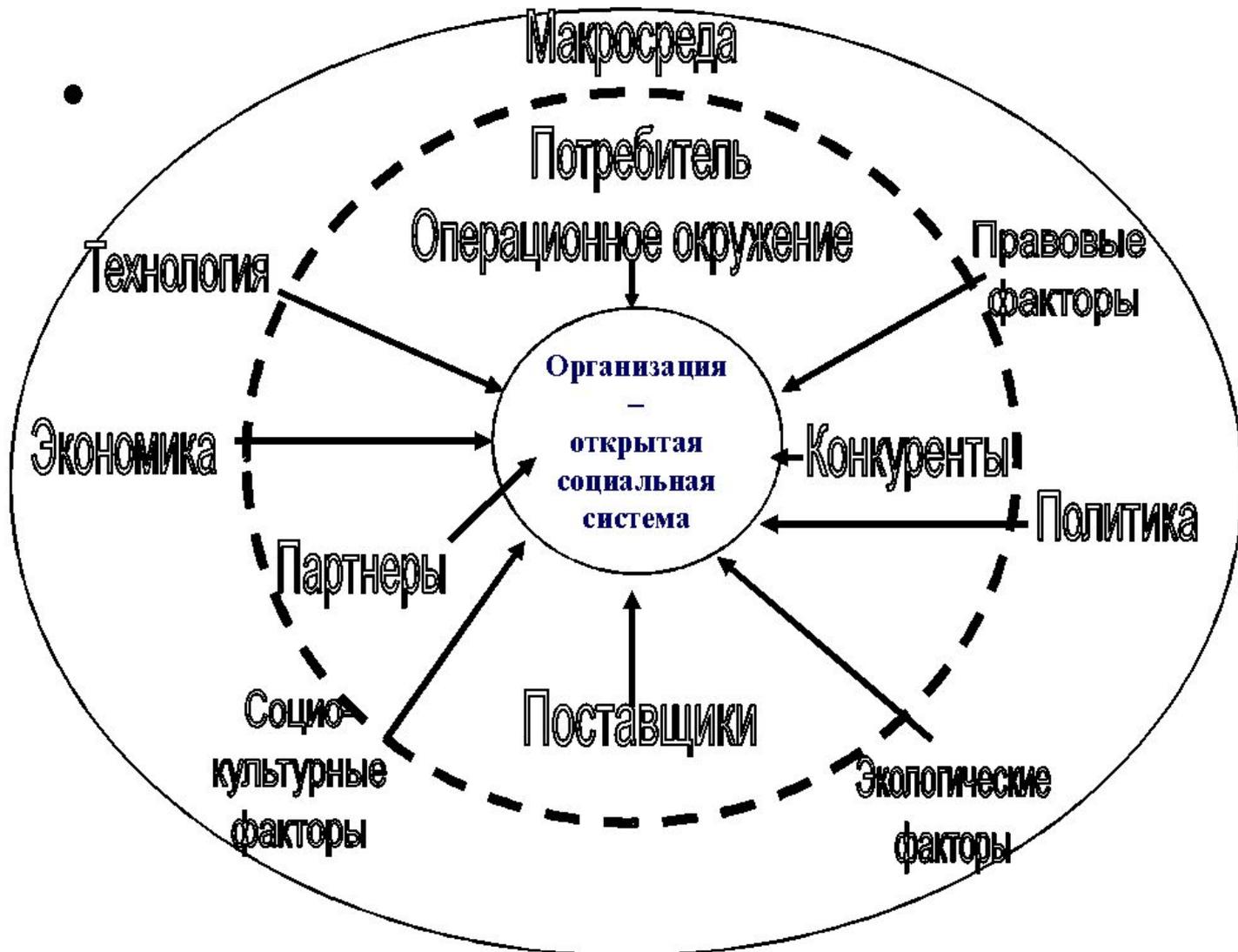
- **Частные;**
- **Государственные;**
- **Муниципальные;**
- **Иные.**

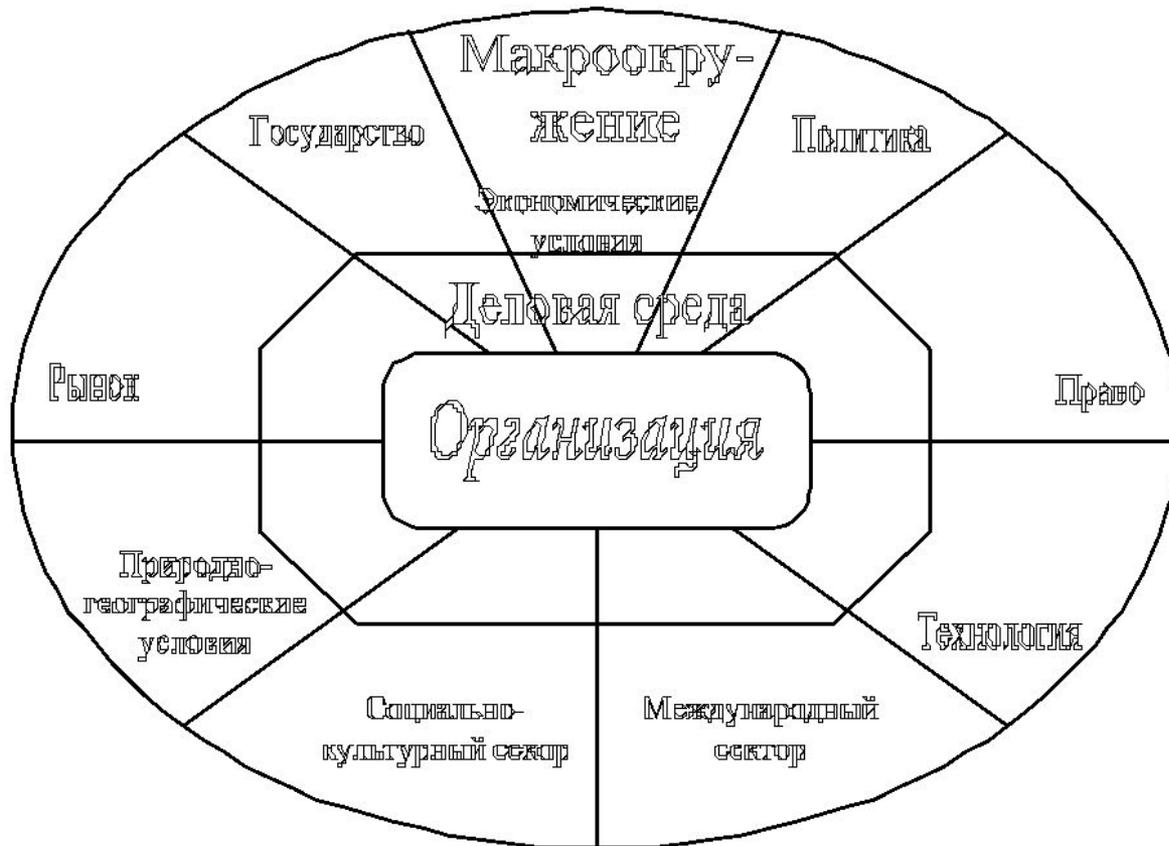
По отношению к прибыли подразделяются:

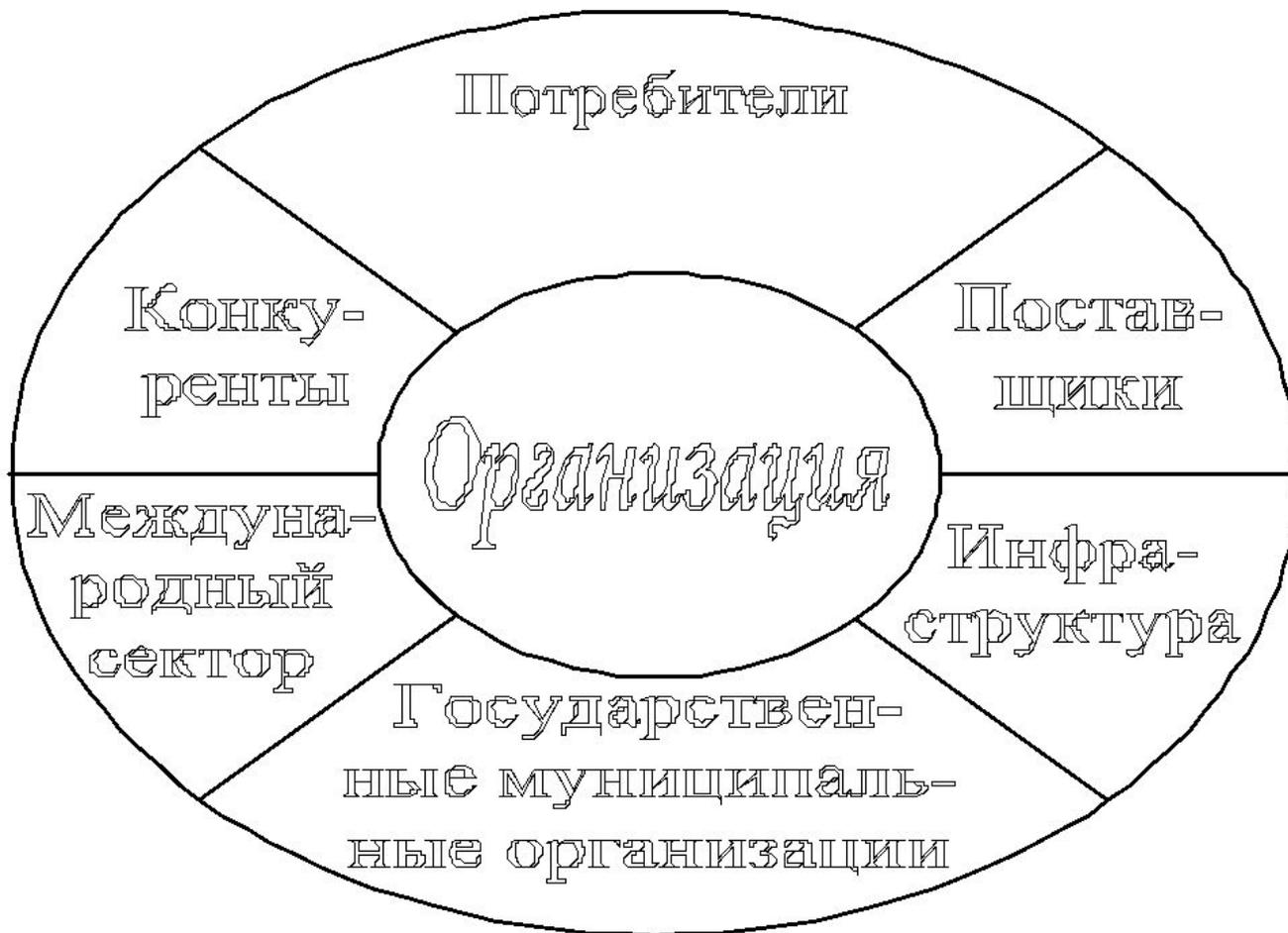
- **Коммерческие;**
- **Некоммерческие.**

По размерам группируются:

- **Крупные;**
- **Средние;**
- **Малые;**





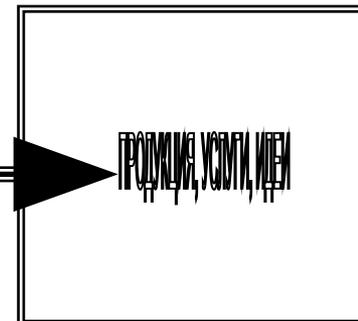
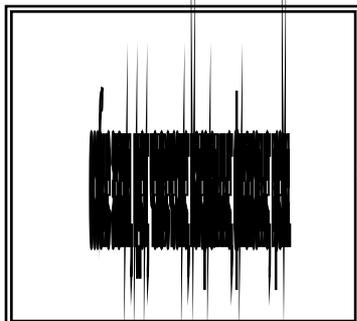


# Процесс управления



Внутренняя среда

РЕСУРСЫ:



Внешняя среда

# **Цели организации и их классификация.**

**Цели - это конкретизация миссии организации в форме, доступной для управления процессом их реализации.**

**Для них характерны следующие черты и свойства:**

- **четкая ориентация на определенный интервал времени;**
- **конкретность и измеримость;**
- **непротиворечивость и согласованность с другими целями и ресурсами;**
- **адресность и контролируемость.**

# Цели (SMART-принцип)

- Конкретные (Specific)
- Измеримые (Measurable)
- Достижимые (Achievable)
- Взаимосвязанные (Related)
- Определенные во времени (Time bound)

# Классификация целей

Критерии классификации	Группы целей	
Период установления	Стратегические Тактические	Оперативные
Содержание	Экономические Организационные Научные	Социальные Технические Политические
Функциональная структура	Маркетинговые Инновационные Кадровые	Производственные Финансовые Административные
Среда	Внутренние	Внешние
Приоритетность	Особо приоритетные Приоритетные	Прочие
Измеримость	Количественные	Качественные
Повторяемость	Постоянные (повторяющиеся)	Разовые
Иерархия	Организации	Подразделений
Стадии жизненного цикла	Проектирование и создание объекта Рост объекта	Зрелость объекта Завершение жизненного цикла объекта

## Примерные формулировки целей функциональных подсистем коммерческих организаций

Функциональная подсистема	Ключевая цель
Маркетинг	Выйти на первое место по продаже продукции (определенного вида) на конкретном рынке
Производство	Достичь наивысшего уровня производительности труда при производстве всех (или определенных) видов продукции
Научно-исследовательские разработки (инновации)	Завоевать лидерские позиции по вводу новых видов продукции (услуг), используя на исследования и разработки определенный процент доходов от объема реализации (продаж)
Финансы	Сохранять и поддерживать на необходимом уровне все виды финансовых ресурсов
Персонал	Обеспечить условия, необходимые для развития творческого потенциала работников и повышения уровня удовлетворенности и заинтересованности в работе
Общий менеджмент	Определить критические области управленческого воздействия и приоритетные задачи, обеспечивающие получение запланированных результатов

# Общая цель организации

Ключевые цели по подсистемам организации

1-й уровень  
декомпозиции

Маркетинг  
1

Производство  
2

Персонал  
3

НТП  
4

2-й уровень

1.  
1

1.  
2

1.  
3

2.  
1

2.  
2

3.  
1

3.  
2

4.  
1

4.  
2

3-й уровень

1.1.  
1

1.1.  
2

2.1.  
1

2.1.  
2

2.1.  
3

2.2.  
1

2.2.  
2

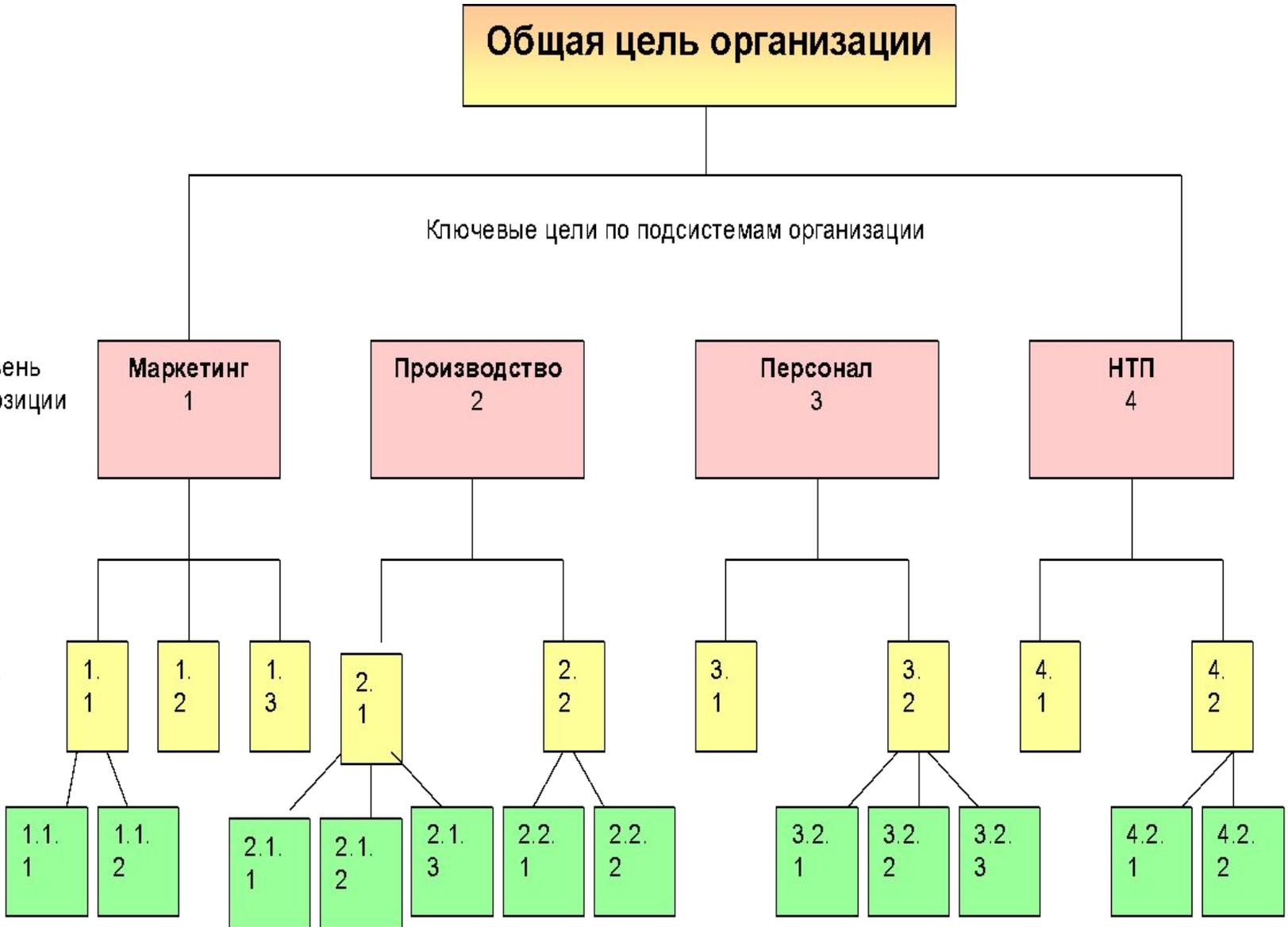
3.2.  
1

3.2.  
2

3.2.  
3

4.2.  
1

4.2.  
2



**Тема: «Организационные процессы»  
(коммуникации, управленческие  
решения)**

# Организационные процессы:

- *Коммуникации* (модель коммуникационного процесса, коммуникационные сети, технологии коммуникации)
- *Управленческие решения*

# Коммуникации:

- Передача управленческой информации- прямая и обратная связь;
- Активная роль менеджеров как инициаторов и проводников коммуникаций( всегда в общении, всегда в информационном круговороте)
- Коммуникационные деформации как причина конфликтов и «непонимания».

# Коммуникационный процесс:

- Передача и прием управленческой информации
- Передача и прием неуправленческой информации
- Передача и прием эмоций, чувств, настроения
- Передача социальных ценностей, установок



# **Коммуникационный цикл:**

- **Формирование (осознание) коммуникационного сообщения**
- **Кодирование (в алфавитно-символьном, образном или ином формате)**
- **Выбор канала коммуникации и передача сообщения**
- **Декодирование**
- **Прием (осознание) коммуникационного сообщения**



# Причины искажения информации

1. Препятствия восприятия
2. Смысловые препятствия
3. Невербальные барьеры
4. Неумение слушать
5. Плохая обратная связь

**Тема: «Особенности и типы  
организационных структур»**

# **Классические типы организационных структур**

- Линейно-функциональные** (так развивается основная масса организаций)
- Дивизиональные** (характерны для крупных компаний)
- Матричные** (эффективные в проектных и исследовательских организациях, трудноуправляемы)

# Структура организации

- ❑ Определяется определенным типом стратегии организации (компании)
- ❑ Всегда развивается по «вертикали» и по «горизонтали»
- ❑ Научная концепция – в административной школе Анри Файоля

# Структуры управления на разных стадиях жизненного цикла



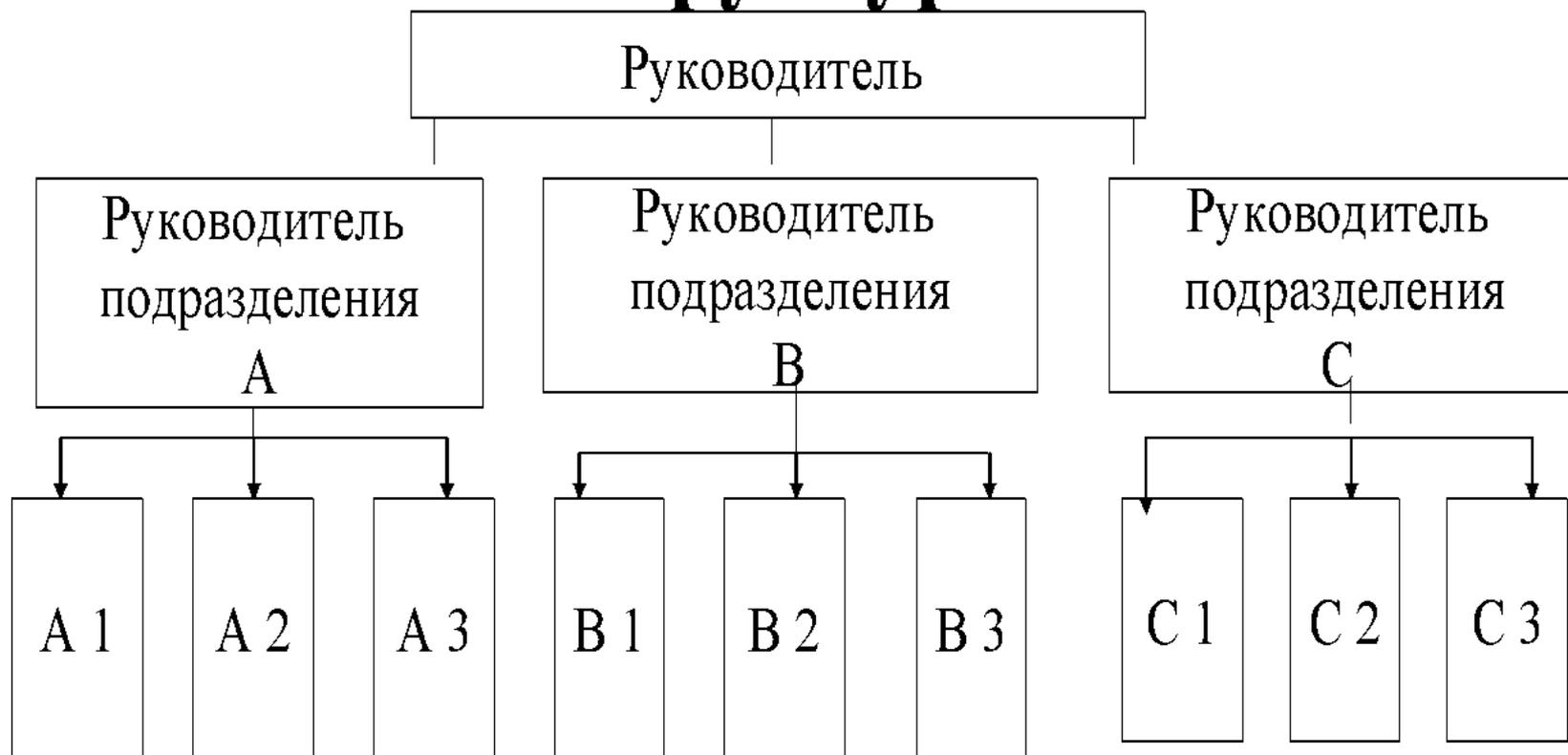
## **Основные проблемы организационного проектирования**

- Департаментализация (какое организационное подразделение является основным, права и обязанности базового департамента)
- Рост организации ведет к усложнению организационной структуры (но процесс может пойти как по «вертикали» так и по «горизонтали»)

# Линейная организационная структура

- Усложнение – по «вертикали»
  - Управление как многоуровневый процесс
  - Развивается классическая «скалярная цепь»
  - Организация принимает форму пирамиды
  - Управленческая деятельность достаточно универсальна
  - Основа управленческого персонала – линейный руководитель (командир части, начальник цеха и т.д.)
-

# Линейная организационная структура



# Дивизиональные структуры



# Функциональная организационная структура

- ❑ Усложнение идет по «горизонтали»
- ❑ Управленческая деятельность специализируется, дробится, обособляется
- ❑ Проблема «межведомственных» интересов
- ❑ «Власть» узких специалистов
- ❑ Управленческие решения принимаются по принципу «согласования»



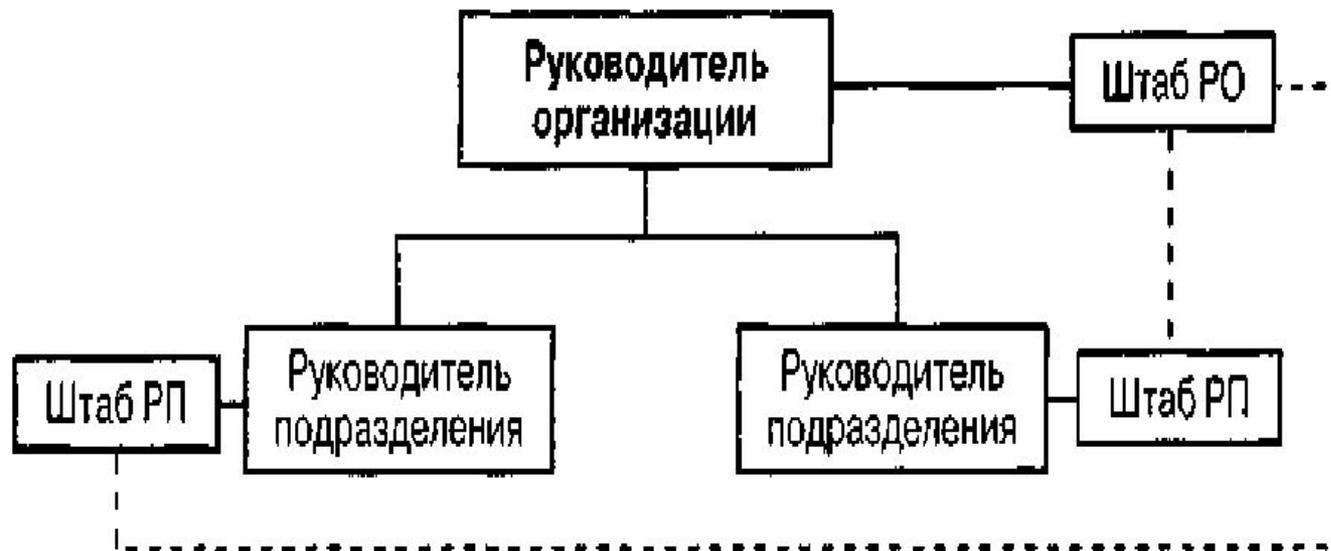
**Линейно-функциональная структура управления организацией**

# **Комбинированная структура**

- 1) Линейно – штабные
- 2) Дивизиональные

**Органические**

Матричные



**Линейно-штабная структура управления организацией:**

РО - руководитель организации,

РП - руководитель подразделения.

# **Альфред Слоун и проблемы организационного проектирования структур**

- Альфред Слоун – великий менеджер США в период 20-30-х годов XX века
- Организационный кризис GM в 20-е годы и переход к децентрализованной дивизиональной структуре GM в 23-25-х годах
- К 1927 г. объем выпуска «Шевроле» превысил «модель Т» Генри Форда, а GM стал лидером автомобильного бизнеса мира

