

ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ И ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПРОЕКТИРОВАНИЕ

ШАРАПОВА ТАТЬЯНА ВАЛЕНТИНОВНА

старший преподаватель

кафедры менеджмента, маркетинга и логистики

t.v.sharapova@utmn.ru

ОСНОВНЫЕ КОНЦЕПЦИИ ТЕОРИИ

1. КЛАССИЧЕСКАЯ ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ (школа научного управления, административная школа) – первая половина 20 века - Ф. Тейлор, Г. Гантт, Л. и Ф. Гилбрейт, Г. Форд, А. Файоль, М. Вебер

2. ТЕКТОЛОГИЯ (всеобщая организационная наука) - первая половина 20 века - А. Богданов (А. Малиновский)

3. НЕОКЛАССИЧЕСКАЯ ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ (школа науки управления, системный подход, теория равновесия и теория благосостояния, теория конкуренции) – вторая половина 20 века - Дж. Хикс, Дж. Робинсон

4. ТЕОРИЯ АДМИНИСТРАТИВНОГО ПОВЕДЕНИЯ (синтез классической теории организации и школы человеческих отношений, теория власти, концепция административного работника) - вторая половина 20 века - Ч. Барнард, Г. Саймон

ОСНОВНЫЕ КОНЦЕПЦИИ ТЕОРИИ

ОРГАНИЗАЦИИ

5. ТЕОРИЯ ГЛАСИЕР (универсальная теория формирования организаций) - вторая половина 20 века - Э. Джекс, У. Браун

6. ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОТЕНЦИАЛА (теория ресурсной зависимости) - начало 1970-х г. - И. Ансофф, Дж. Пфеффер, Дж. Саланчик

7. ТЕОРИЯ ИНСТИТУТОВ И ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫХ ИЗМЕНЕНИЙ, ТЕОРИЯ ТРАНСАКЦИОННЫХ ИЗДЕРЖЕК - конец 1980-х-начало 1990-х г. - Д. Норт, Р. Коуз

8. ПОПУЛЯЦИОННО-ЭКОЛОГИЧЕСКАЯ (ЭВОЛЮЦИОННАЯ) ТЕОРИЯ - начало 1980-х г.

9. ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКАЯ ТЕОРИЯ - вторая половина 20 века - И. Шумпетер, П. Друкер, Р. Хизрич, М. Питерс

ОСНОВНЫЕ КОНЦЕПЦИИ ТЕОРИИ ОРГАНИЗАЦИИ

10. ТЕОРИЯ АГЕНТСКИХ ОТНОШЕНИЙ - конец 1980-х - М. Йенсен, У. Меклинг

11. РЕИНЖИНИРИНГ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ – начало 1990-х г. - М. Хаммер, Дж.Чампи

12. КОНЦЕПЦИЯ ВНУТРЕННИХ РЫНКОВ КОРПОРАЦИЙ (концепция организационных рынков, теория внутренних рынков капитала) - конец 1990-х-начало 2000-х г. - Х. Шин, Р. Шульц, Д. Шарфштайн, Дж. Штайн

13. ТЕОРИЯ АЛЬЯНСОВ (теория ассоциативных форм организации и управления) - конец 1990-х-начало 2000-х г.

ЭВОЛЮЦИЯ ЦЕЛЕЙ, УСЛОВИЙ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ



СОВРЕМЕННАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ

ХАРАКТЕРИСТИКИ И ЧЕРТЫ	СОДЕРЖАНИЕ
Общие черты эффективности	Глобальность Гипергибкость и адаптивность Непрерывные совершенствования и нововведения Баланс интересов групп Толерантность к неопределенности
Структуры организации	Плоские Децентрализованные Проницаемые границы
Информационные процессы	Виртуальные электронные организации Интеграция телекоммуникаций и видеотехнологий Интеграция планирования и рабочих процессов
Рабочие места и формы работы	Повышение роли и значимости индивидуумов и групповых форм работы Многофункциональность работников
Менеджмент	Лидерство Вера в людей Космополитизм Контактность, сетевая работа

ИСТОЧНИКИ ПОВЫШЕНИЯ СТОИМОСТИ СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ



КЛЮЧЕВЫЕ ПАРАМЕТРЫ ОРГАНИЗАЦИИ

ПАРАМЕТРЫ ОРГАНИЗАЦИИ

Формализация

Специализация
(разделение труда)

Стандартизация

Иерархия власти

Сложность

Централизация/
децентрализация

Профессионализм

Структура штатов

С
Т
Р
У
К
Т
У
Р
Н
Ы
Е

К
О
Н
Т
Е
К
С
Т
У
А
Л
Ь
Н
Ы
Е

Размер

Производственно-
технологическая основа

Макро и микросреда

Организационные
ориентиры и стратегия

Организационная культура

ОСНОВНЫЕ РАЗЛИЧИЯ МЕЖДУ КРУПНЫМИ И МЕЛКИМИ КОМПАНИЯМИ

КРУПНЫЕ КОМПАНИИ	МЕЛКИЕ КОМПАНИИ
<ol style="list-style-type: none">1. экономия на издержках2. глобальный подход3. вертикальная иерархия, механистический подход4. комплексная/сложная структура5. стабильный рынок6. «люди компании»/ лояльность к корпорации как основная характеристика сотрудников	<ol style="list-style-type: none">1. гибкость, восприимчивость (к переменам)2. региональный подход3. «плоская» иерархия, органический подход4. простая структура5. поиск своей ниши на рынке6. «антрепренеры»/ предпринимательство как основная характеристика сотрудников

ОСНОВНЫЕ ПОДХОДЫ К ОРГАНИЗАЦИОННОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ



ЦЕЛЕВОЙ ПОДХОД

**ПОДХОД НА ОСНОВЕ
ТЕОРИИ СИСТЕМ**

**МНОГОПАРАМЕТРИЧЕСКИЙ
ПОДХОД**

МОДЕЛИ ОТНОШЕНИЯ СОБСТВЕННИКА К БИЗНЕСУ

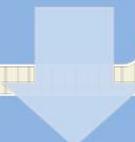
1. МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ

2. МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ

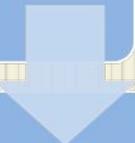
3. МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ ИНВЕСТИЦИЯМИ

ОСНОВНЫЕ ФАКТОРЫ ЭФФЕКТИВНОГО СОТРУДНИЧЕСТВА СОБСТВЕННИКА И НАЕМНОГО МЕНЕДЖЕРА

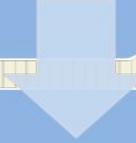
1. Личностная совместимость



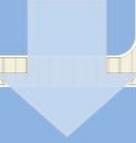
**2. Профессиональная теоретическая,
практическая и этическая база для
сотрудничества**



3. Сопричастность к бизнесу



**4. Предупреждение
дисфункциональных конфликтов**



**5. Адекватный контроль
деятельности и взаимная оценка
сотрудничества**

**СОЦИАЛЬНО-
ЭКОНОМИЧЕСКИЙ
ПОДХОД**

**ТЕОРИЯ
КОРПОРАТИВНОГО
ЭГОИЗМА**

**ИНТЕГРИРОВАН
НЫЙ ПОДХОД**

**СОЦИАЛЬНАЯ
ОТВЕТСТВЕННОСТЬ
ОРГАНИЗАЦИИ
(БИЗНЕСА)**

КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ РЕЗУЛЬТАТОВ СОЦИАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

**ОБЩАЯ
СОЦИАЛЬНАЯ
ОТВЕТСТВЕННОСТЬ
ОРГАНИЗАЦИИ**

Экономическая ответственность
Приносить прибыль

Юридическая ответственность
Подчиняться закону

Этическая ответственность
Поступать правильно, не причинять
вреда

Принятая на себя ответственность
Улучшать благосостояние общества,
качество жизни

ЗАКОНЫ, РЕГЛАМЕНТИРУЮЩИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ

1. СТРУКТУРНЫЕ ЗАКОНЫ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1. Закон синергии

1.2. Закон композиции и
пропорциональности
(гармонии)

1.3. Закон единства анализа и
синтеза

2. ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ ЗАКОНЫ ОРГАНИЗАЦИИ

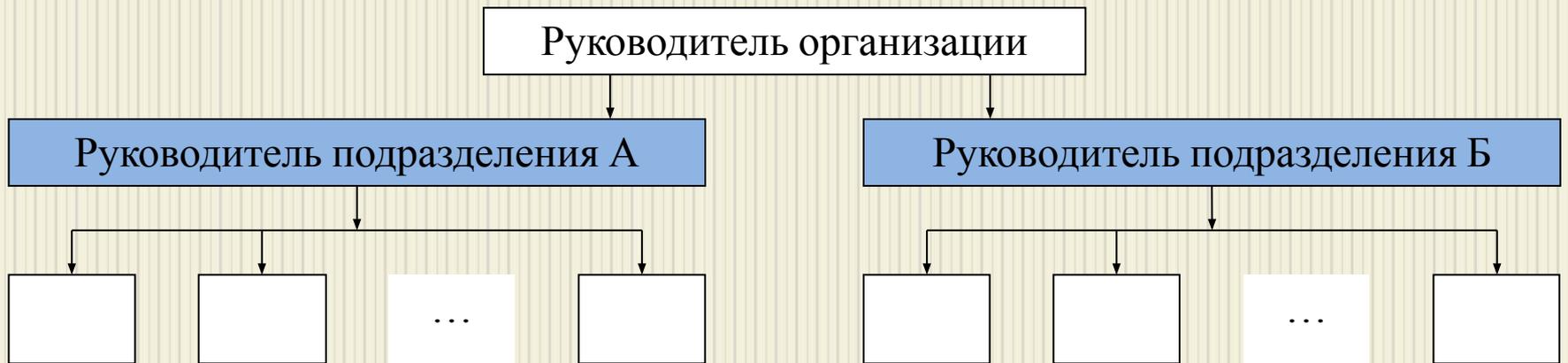
2.1. Закон самосохранения
(выживания)

2.2. Закон развития
(онтогенеза)

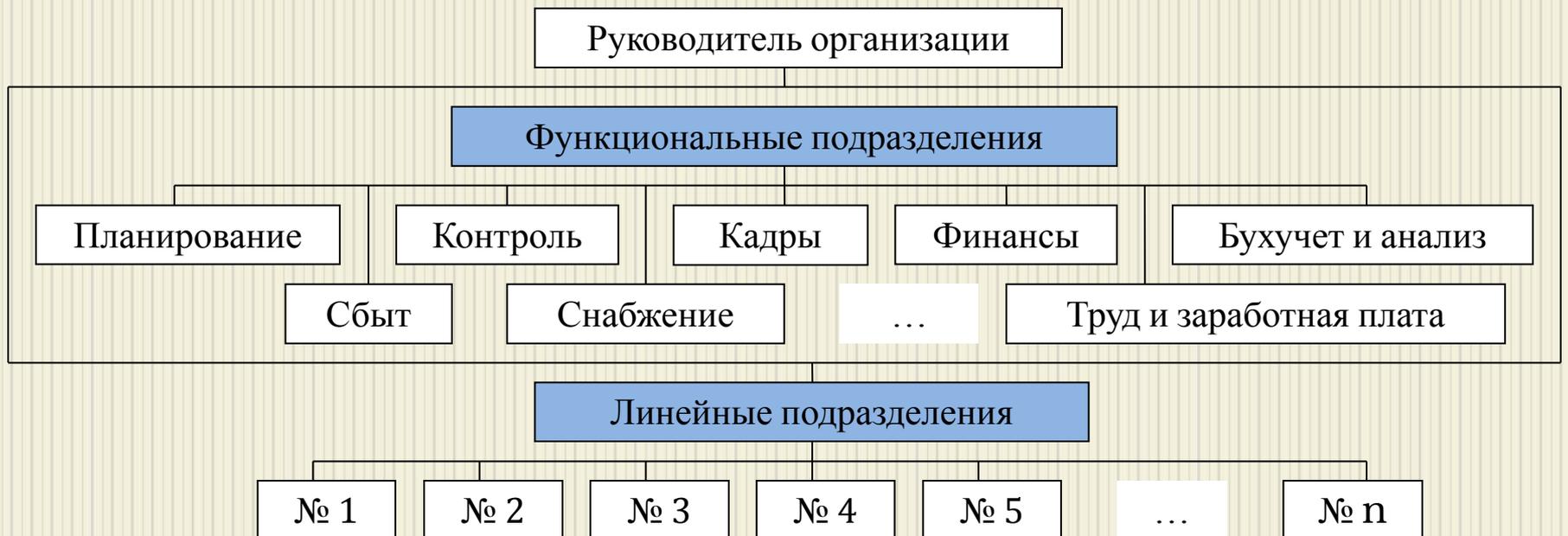
2.3. Закон
информированности-
упорядоченности

СПЕЦИФИЧЕСКИЕ ЗАКОНЫ ОРГАНИЗАЦИИ

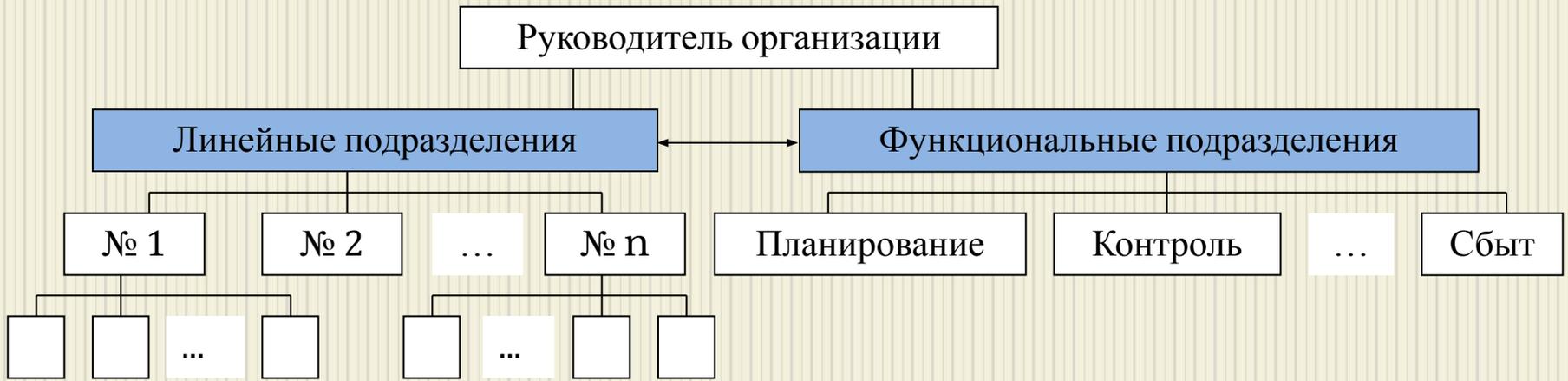
1. ЛИНЕЙНАЯ ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА



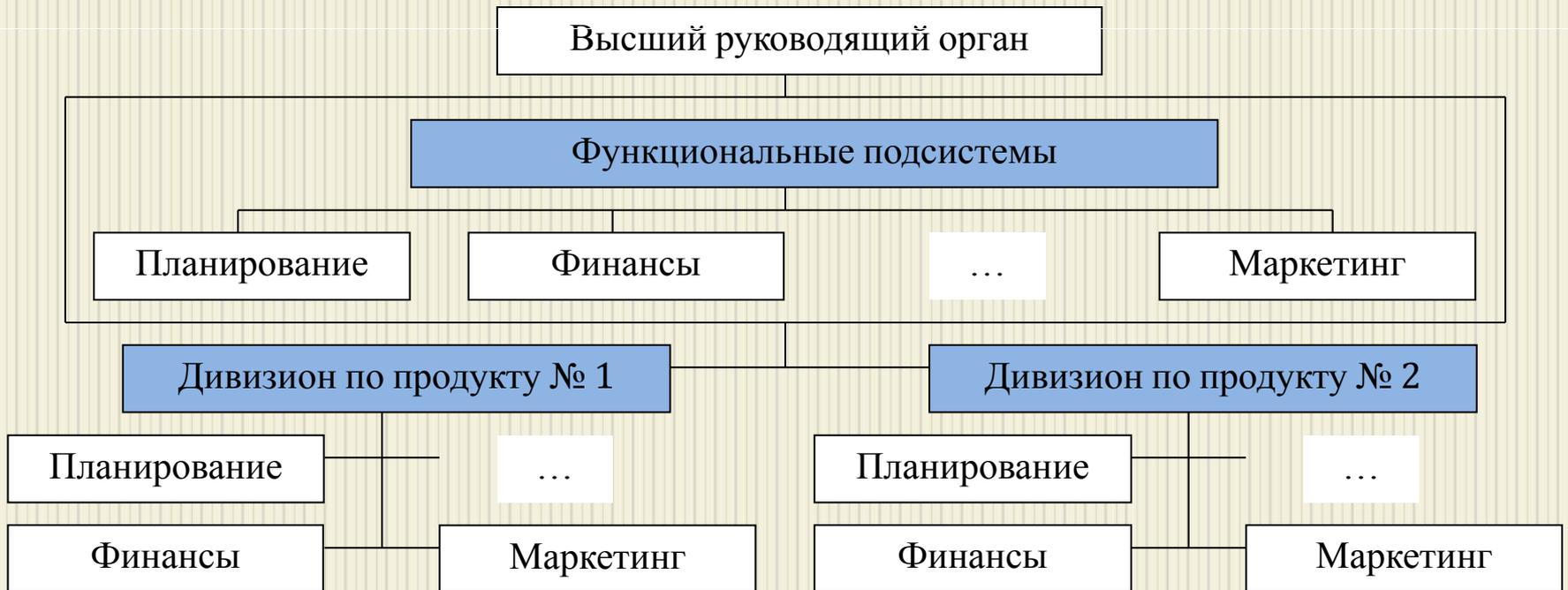
2. ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА



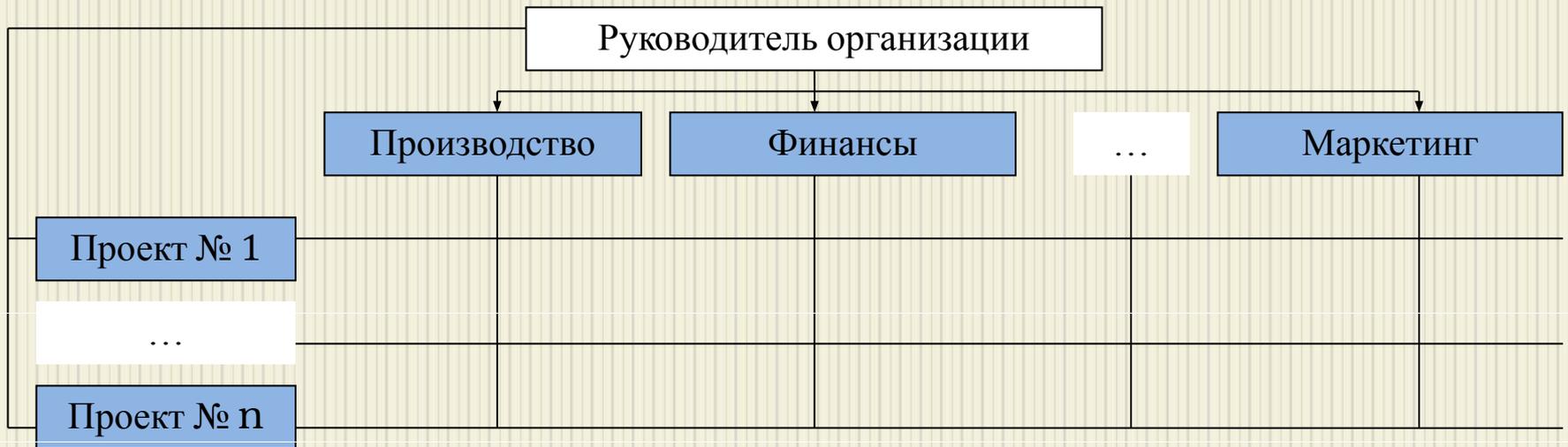
3. ЛИНЕЙНО-ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА



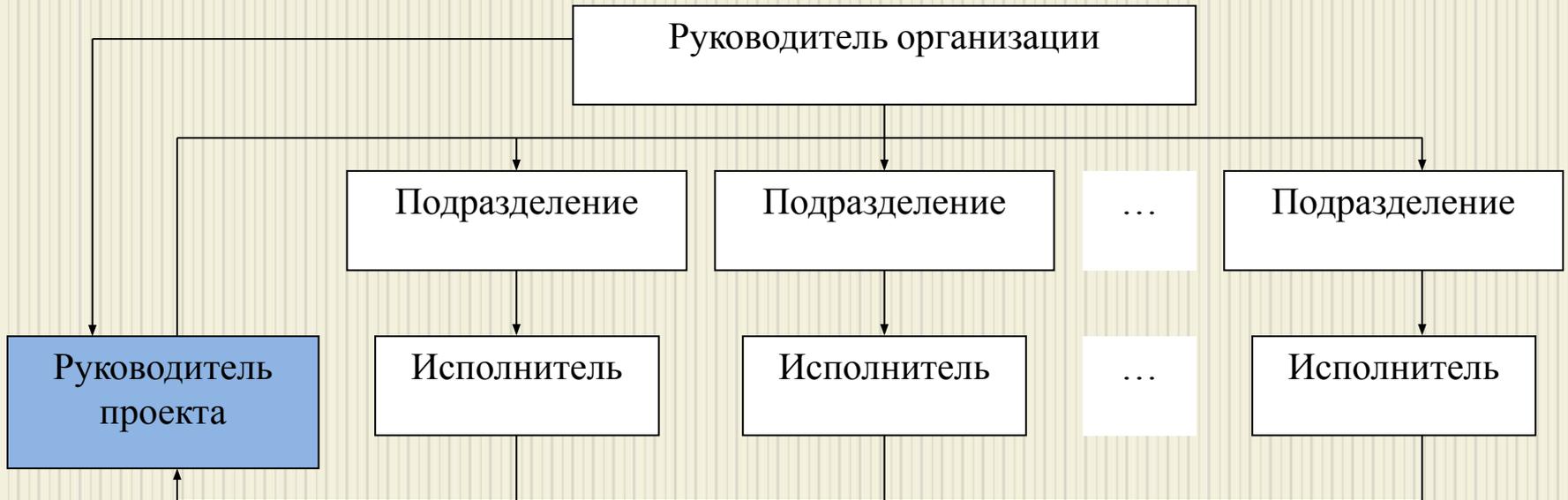
4. ДИВИЗИОНАЛЬНАЯ ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА



5. МАТРИЧНАЯ ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА



6. ПРОЕКТНАЯ ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА



ПЕРСПЕКТИВНЫЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ФОРМЫ

ВИРТУАЛЬНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ

(Э. Тоффлер, У. Давидоу, М.
Малоун, М. Уорнер и др.)

КЛАСТЕР

(И. Тюнен, В. Лаундхарт, А.
Маршалл, М. Портер и др.)

СЕТЕВАЯ ФОРМА

(Х. Хакансон, М. Каллон, Дж.
Мур, Г. Хэлмел, С. Прахалад,
Р. Майлз, Ч. Сноу и др.)

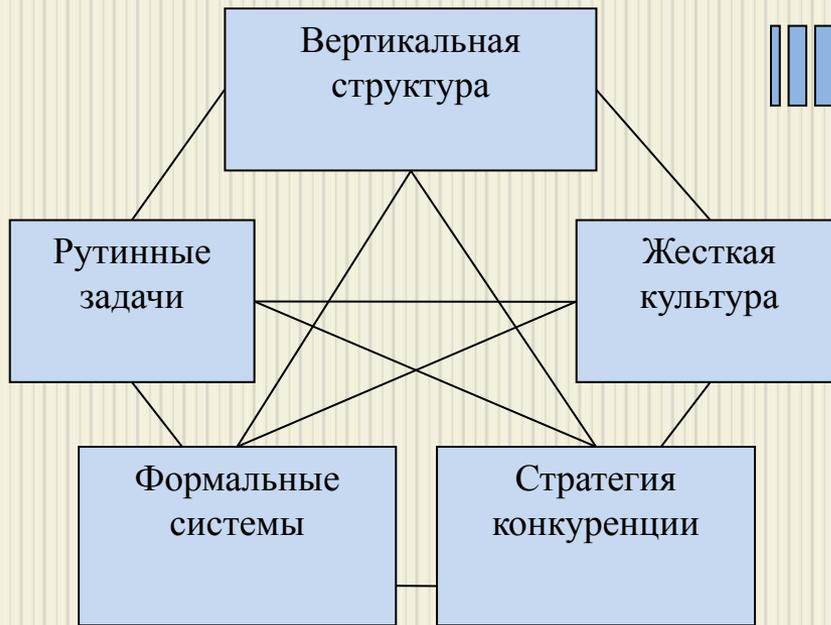
**ОБУЧАЮЩАЯСЯ
(САМООБУЧАЮЩАЯСЯ)
ОРГАНИЗАЦИЯ**
(П. Сенге, М. Педлер, К. Аржирис
и др.)

АДХОКРАТИЯ

(У. Беннис, Ф. Е. Слейтер, Р. Г.
Хавелок, Э. Тоффлер, Г.
Минцберг и др.)

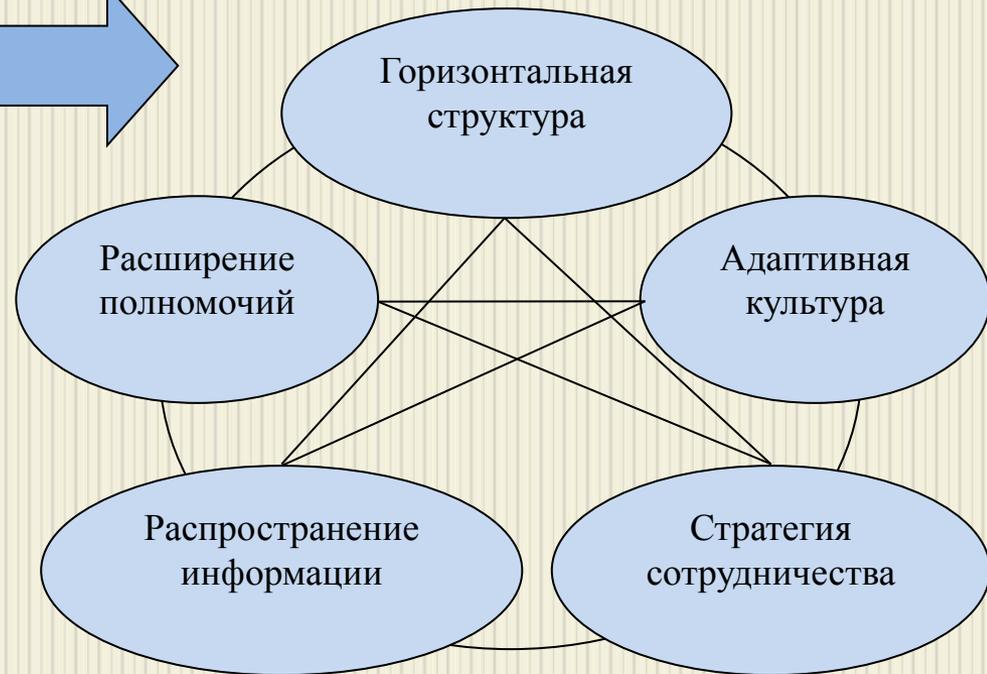
МОДЕЛИ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПРОЕКТИРОВАНИЯ

ОРГАНИЗАЦИЯ КАК МЕХАНИСТИЧЕСКАЯ СИСТЕМА



Стабильная среда
Производительность

ОРГАНИЗАЦИЯ КАК ЕСТЕСТВЕННАЯ СИСТЕМА



Динамичная среда
Обучающаяся организация

ИЗМЕНЕНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

ХАРАКТЕРИСТИКА МОДЕЛЕЙ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПРОЕКТИРОВАНИЯ

Параметры организации	Механистическая модель	Органическая модель
Контекстуальные переменные		
окружающая среда	стабильная	нестабильная
технология	массовая	индивидуализированная
размеры	крупные	мелкие
цели	производительность	эффективность
организационная культура	любой профессиональный работник воспринимается как должное	создание высокопрофессиональных рабочих групп, в центре которых – специалист экстра-класса
Внутриорганизационные факторы		
структура	функциональная, централизованная	проектная, децентрализованная
механизм контроля	бюрократический	групповой
коммуникации	формализованная система подачи информации	личностные
инновации	редкие	частые
взаимоотношения между подразделениями	конфликтные	неформальные, направленные на кооперацию
принятие решений	на основе рационального анализа	методом проб и ошибок

МЕТОДЫ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПРОЕКТИРОВАНИЯ

1. Метод аналогий (метод функционального моделирования)

2. Экспертно-аналитический (нормативный) метод

3. Метод структуризации целей (программно-целевой метод)

4. Метод организационного (многопараметрического) моделирования

ТЕХНОЛОГИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПРОЕКТИРОВАНИЯ



ПРОЕКТИРОВАНИЕ И ПЕРЕПРОЕКТИРОВАНИЕ РАБОТЫ

1. Анализ работы

2. Определение ширины работы

- Ротация работы
- Расширение работы

3. Определение глубины работы

- Обогащение работы

4. Определение потенциальной результативности работы

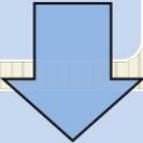
СИТУАЦИОННЫЕ ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА НОРМУ УПРАВЛЯЕМОСТИ



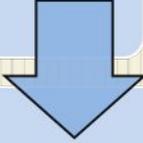
ПРАВИЛА ДЕЛЕГИРОВАНИЯ – РУССКАЯ НАРОДНАЯ СКАЗКА

Царь ставит задачу Иванушке:

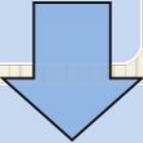
«Иди в тридешатое царство и принеси мне перо жар-птицы, которая живет в саду у такого-то заморского царя»
(правило № 1 - определите желаемый результат)



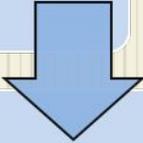
«Не лезь в этот сад днем, тебя схватят сторожа, а лезь ночью, когда сторожа спят» **(правило № 2 - укажите на ограничения)**



«Чтобы добраться до чудесного сада, тебе понадобится конь вороной, а его надо раздобыть у Бабы-Яги» **(правило № 3 - оцените наличие необходимых ресурсов)**



«И чтобы перо жар-птицы было у меня через три дня, хочу похвастаться перед гостями на пиру» **(правило № 4 - договоритесь о сроках и форме контроля)**



«Выполнишь - выдам свою дочь за тебя замуж да полцарства в придачу! А не выполнишь - мой меч - твоя голова с плеч!» **(правило № 5 - обрисуйте позитивные или негативные последствия)**

МИФЫ О ДЕЛЕГИРОВАНИИ (ПРАКТИКА УПРАВЛЕНИЯ)

МИФ 1.

Вы не доверяете своим подчиненным ответственные задания

МИФ 2.

При делегировании Вы утрачиваете контроль над заданием и его результатом

МИФ 7.

Делегирование уменьшает Вашу гибкость

МИФ 3.

Вы - единственный человек, который знает ответы на все вопросы

МИФ 6.

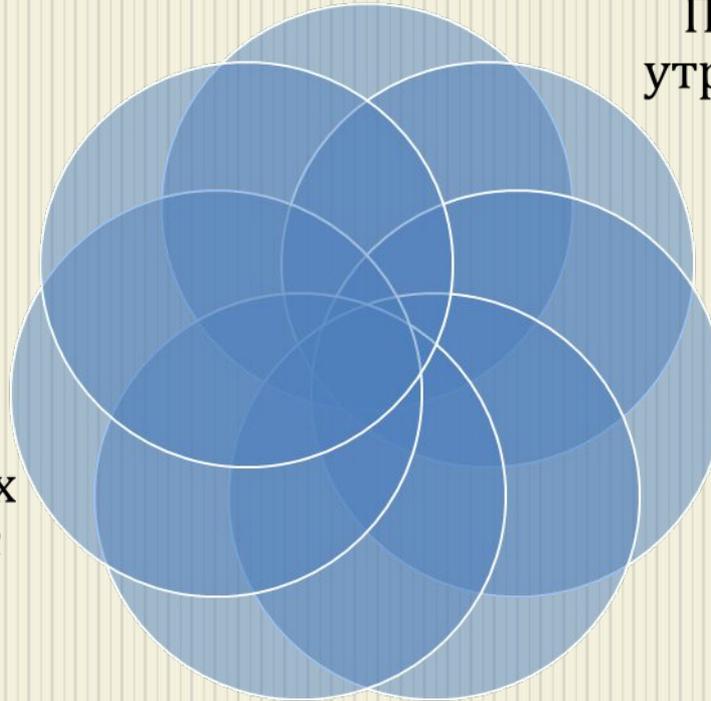
Организация вознаграждает за хорошую работу Ваших подчиненных, а не Вас

МИФ 5.

Делегирование подрывает Ваш авторитет

МИФ 4.

Самостоятельно Вы выполните работу быстрее



ЭВОЛЮЦИИ

Внутренний	Международный	Мультинациональный	Глобальный
СТРАТЕГИЧЕСКАЯ ОРИЕНТАЦИЯ			
Внутренняя	Экспортная, мультирегиональная	Мультинациональная	Глобальная
ЭТАП РАЗВИТИЯ			
Первоначальная вовлеченность в зарубежную деятельность	Конкурентное позиционирование	Взрыв	Глобальный
СТРУКТУРА			
Внутренняя структура плюс экспортный отдел	Внутренняя структура плюс международное подразделение	Общемировая географическая, товарная	Матричная, транснацион альная
ПОТЕНЦИАЛ РЫНКА			
Умеренный, преимущественно внутренний	Высокий, мультирегиональный	Очень высокий, мультинациональный	Весь мир

МОДЕЛЬ СООТВЕТСТВИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ ВОЗМОЖНОСТЯМ МЕЖДУНАРОДНОГО РЫНКА



ГЛОБАЛЬНАЯ ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ПРОБЛЕМА



СХЕМА ДЛЯ ОЦЕНКИ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ СРЕДЫ

ИЗМЕНЕНИЕ СРЕДЫ

стабильно

**Простая + Стабильная =
Низкая неопределенность**

1. Малое количество внешних элементов, элементы сходны между собой
2. Элементы остаются прежними или медленно изменяются

**Сложная + Стабильная =
Умеренно низкая
неопределенность**

1. Большое количество внешних элементов, элементы несходны между собой
2. Элементы остаются прежними или медленно изменяются

неопределенность

**Простая + Нестабильная
= Умеренно высокая
неопределенность**

1. Малое количество внешних элементов, элементы сходны между собой
2. Элементы изменяются часто и непредсказуемо

**Сложная + Нестабильная =
Высокая неопределенность**

1. Большое количество внешних элементов, элементы несходны между собой
2. Элементы изменяются часто и непредсказуемо

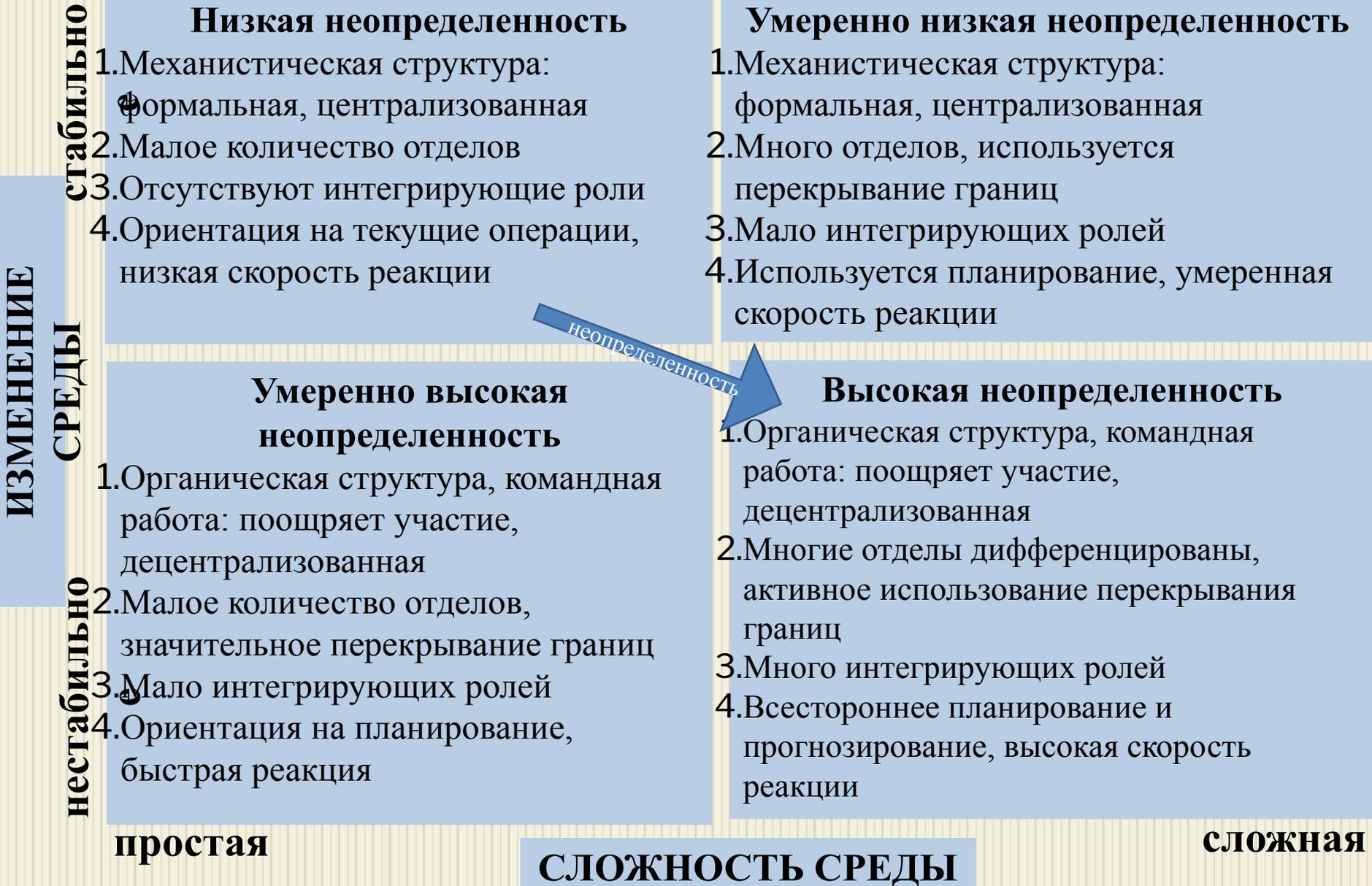
нестабильное

простая

СЛОЖНОСТЬ СРЕДЫ

сложная

НЕОПРЕДЕЛЕННОСТЬЮ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ И РЕАКЦИЯМИ ОРГАНИЗАЦИИ



ВЗАИМОСВЯЗЬ МЕЖДУ ХАРАКТЕРИСТИКАМИ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ И ДЕЙСТВИЯМИ ОРГАНИЗАЦИИ



ОСНОВНЫЕ ПОДХОДЫ К ОРГАНИЗАЦИОННОМУ ПЕРЕПРОЕКТИРОВАНИЮ

РЕОРГАНИЗАЦИЯ

может проводиться в форме:

1. слияния
($A+B=C$)

2. присоединения
($A+B=B$)

3. выделения
($A=A+B$)

4. преобразования
($AO=OOO$ или
иные варианты)

РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ

предполагает совершенствование:

1. организационной структуры

2. функций и бизнес-процессов

3. финансово-экономической деятельности

ОСНОВНЫЕ ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ ИЗМЕНЕНИЯМИ

1. ДИРЕКТИВНЫЙ

2. ПЕРЕГОВОРНЫЙ

4. ОБУЧАЮЩИЙ

3. ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ

ОСНОВНЫЕ ПРЕПЯТСТВИЯ ИЗМЕНЕНИЯМ

ПРЕПЯТСТВИЯ ИЗМЕНЕНИЯМ

индивидуальные

привычки

страхи

селективное восприятие

организационные

групповая инерция

угроза власти

угроза потери ресурсов

отсутствие информации

МЕТОДЫ ПРЕОДОЛЕНИЯ СОПРОТИВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМ

Наименование и содержание метода

ПРЕДОСТАВЛЕНИЕ ИНФОРМАЦИИ

Люди сопротивляются организационным изменениям, если ощущается недостаток информации или наблюдается ее искажение. **Цель метода** – добиться понимания со стороны сотрудников сути изменений и их возможных последствий.

УЧАСТИЕ И ВОВЛЕЧЕНИЕ

Люди, принимающие участие в осуществлении изменений, испытывают чувство ответственности за результаты. **Цель метода** – привлечь к конкретному участию в проведении изменений как можно большее число сотрудников.

ПОМОЩЬ И ПОДДЕРЖКА

Люди боятся изменений, поскольку боятся оказаться ненужными. **Цель метода** – оказать всю необходимую психологическую поддержку сотрудникам, разработать и реализовать программы переобучения персонала.

ПЕРЕГОВОРЫ И СОГЛАШЕНИЯ

МАНИПУЛЯЦИЯ И КООПТАЦИЯ

Отдельные сотрудники и группы, обладающие сильным влиянием на состояние внутренней среды организации, способны оказывать активное сопротивление проведению изменений.

Цель метода – достигнуть баланса интересов всех заинтересованных лиц в процессе взаимного поиска компромисса.

Цель метода – изменить ситуацию за счет избирательного использования информации и предоставления определенной роли в процессе проведения изменений людям, вызывающим доверие у достаточно большого числа сотрудников.

ЯВНОЕ И НЕЯВНОЕ ПРИНУЖДЕНИЕ

Использование других методов не дало необходимого эффекта. **Цель метода** – оказать административное воздействие на конкретных сотрудников или группы.