

**САРАТОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ИМ. Н.Г.ЧЕРНЫШЕВСКОГО**

УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

# **ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ**

ДЛЯ МАГИСТРАНТОВ, ОБУЧАЮЩИХСЯ  
ПО ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ  
«ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ПСИХОЛОГИЯ»

**АВТОР-СОСТАВИТЕЛЬ  
СМИРНОВА А. Ю.**

**Саратов  
2011**

УДК 159.9:070  
ББК 88.4

Рекомендовано кафедрой общей и социальной психологии в качестве учебного пособия по дисциплине «Теория организации» для магистрантов, обучающихся по профессионально - образовательной программе «Организационная психология».

**Смирнова А.Ю.** Курс «Теория организации»: Учебное пособие. – Саратов: 2011. – 62 с.

Рецензент: кандидат социологических наук, доцент Петров Д.В.

Учебное пособие по дисциплине «Теория организации» ориентировано на теоретическую и практическую подготовку магистрантов к деятельности психолога в организации, понимание закономерностей функционирования и развития организации.

Пособие направлено на формирование знаний о: основных понятиях теории организации, организационной и организационно-управленческой мысли, основных закономерностях функционирования организации, современных тенденциях развития производственной организации; а также формирование практических навыков разработки и оптимизации дизайна организации в различных областях народного хозяйства, в том числе в условиях постиндустриального (инновационного) общества.

УДК 159.9:070

ББК 88.4

© Смирнова А.Ю., 2011

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>Предмет и становление теории организации</b> .....	4
Предмет теории организации.....	4
Исторические предпосылки возникновения теории организации .....	5
Становление и развитие научных представлений об организации .....	7
Методология и методы теории организации.....	11
Современные тенденции и подходы в теории организации .....	15
<b>Организация</b> .....	18
Организация: определение .....	18
Организация как объект менеджмента .....	22
Организация как процесс. ....	26
Организация как система. ....	28
Ситуационный подход в теории организации .....	31
Организация как имплицитная модель .....	33
Стадии жизненного цикла организации. ....	35
<b>Проектирование и развитие организации</b> .....	39
Проектирование организации и работы в организации .....	39
Проектирование организационной структуры.....	42
Проектирование (рационализации) рабочего места в организации .....	49
Организационное изменение и развитие. ....	51
<b>Вопросы для самостоятельного контроля подготовки</b> .....	60

## Предмет и становление теории организации

### Предмет теории организации

**Теория организации** – наука, изучающая законы, закономерности, и принципы, возникновения, эволюции, механизмы функционирования организации, взаимодействия частей и элементов внутри организации, а также взаимодействие организации с внешней средой для достижения организационных целей, а также проектирования новых целей.

Теория организации – междисциплинарная область знаний, фундаментальным базисом которой является теория управления.

Теория организаций призвана ответить на следующие вопросы [3 с. 3]:

1. Зачем нужны организации,
2. Как создаются и развиваются организации?
3. На каких принципах строятся организации?
4. Почему и как изменяются организации?
5. Какие возможности открывают?
6. Почему их участники действуют так, а не иначе?»

Ряд авторов, в частности Г.Р. Латфуллин [2], рассматривая, организации как социальные системы, трактуют предмет теории организации более широко, включают в объект ТО «любые материальные, интеллектуальные, объективные субъективные или смешанные процессы и системы», определяя предмет ТО как «выделение организационных отношений» [2. С. 43].

На представляется рациональным рассмотрение предмета ТО следующим образом:

Предмет ТО - организационные отношения людей, закономерности и развитие этих отношений в процессе совместной деятельности.

Организация выступает объектом исследования в ряде наук: менеджмент, экономика, социология, политология, социальная организационная психология и другие науки.

Каждая из этих дисциплин рассматривает лишь часть процессов, происходящих в организации. В менеджменте анализируется процесс управления, делегирование полномочий, функции управления. В экономических дисциплинах анализируются аспекты финансовой деятельности предприятий, экономические законы их развития и тд. Психология психологическую структуру управленческой деятельности, особенности лиц. Осуществляющих руководство, а также психологические закономерности поведения и деятельности работников по достижению

организационных целей. Все это составные элементы организации в целом и как явления и как процесса.

Системно изучает организацию теория управления – наука, возникшая в конце 19-начале 20 века. Развитие исследований в области теории управления предопределило выделение теории организации (ТО) как самостоятельной новой науки.

ТО предполагает комплексный, системный подход к процессам, протекающим в формальных и неформальных объединениях людей, организациях.

#### **Библиографический список:**

1. Виханский О.С., Наумов А. И. Менеджмент: Учебник. — 3-е изд. — М.: Экономистъ, 2003.—528 с.:
2. Латфуллин Г. Р., Райченко А. В. Теория организации: Учебник для вузов. — СПб.: Питер, 2004. — 395 с.:
3. Олянич Д.В. Теория организации. Учебник. «Р-н-Д», Феникс, 2008. 418 с.

#### **Исторические предпосылки возникновения теории организации**

**Теория организации** – междисциплинарная область знаний, форсирование которой происходило по мере накопления знаний о принципах эффективного руководства.

Можно выделить следующие этапы развития теории и практики управления с периода античности до наших дней:

##### **I этап.**

Первым этапом развития науки управления можно назвать период с IX-VII тысячелетия до нашей эры и до XVIII века. Для которого характерно формирование исторических предпосылок и основ управления, поскольку человеческая общность априори является организованной. Прежде чем управленческая деятельность стала предметной областью научных знаний, человечество веками накапливало опыт управления. Первые простые формы упорядочения и организации совместного труда существовали на стадии первобытнообщинного строя.

Начало отсчета в зарождении и накоплении знаний в области управления можно датировать 7—9 тысяч лет до н.э., когда в отдельных государствах Ближнего Востока произошел переход от присваивающего хозяйства, (охота, сбор плодов и т.п.) к их производству (производящее хозяйство).

В Древнем Египте (3000-2800 гг. до н.э.) был накоплен богатый опыт управления государственным хозяйством. В этот период существовал весьма развитый (для того времени) государственный управленческий аппарат.

На территории древних Шумер (III тысячелетие до н.э.) также были найдены артефакты, подтверждающие наличие законов, учета

коммерческих сделок, что также свидетельствует о наличии управления.

Одним из первых,, был Сократ (ок. 470-399 гг. до н.э.), провозгласивший принцип универсальности управления, был одним из первых мыслителей, давших характеристику управления как особой сферы деятельности. **Платон** (428-348 гг. до н.э.) дал классификацию форм государственного управления и разграничил функции органов управления.

**Аристотель** (384-322 гг. до н.э.) автор учения о домохозяйстве (прообраз современной политической экономии), акцентировал внимание на целесообразности создания «господской науки», которая обучала бы рабовладельцев навыкам управления рабами. «Аристотель отмечал, что управление — это дело довольно хлопотное, и «поэтому те, кто имеет возможность избежать таких хлопот, занимаются политикой или философией».[3. С. 223].

**2 этап** развития науки об управлении - индустриальный (1770-1890 гг.). Данный период отмечен деятельностью таких экономистов и мыслителей как:

**А.Смит (1723-1790) шотландский экономист и философ.** Он осуществил анализ различных форм разделения труда, анализировал роль государства и государя.

**Р. Оуэн (1771-1858) - английский социалист- утопист.** Оказал значительное влияние на формирование современных школ менеджмента. Он пропагандировал идеи гуманизации управления: улучшения условий труда и быта рабочих, акцентировал необходимость производственного обучения.

**III этап (1850 -1960 годы, или 1990 годы (в некоторых источниках).** Относится к периоду становления науки управления. Для этого периода характерна систематизация научно-практических знаний, а также бурный рост промышленности, научно технической революцией. С данным этапом связаны имена основоположников научного управления и идеологов менеджмента, в том числе современных. К данному периоду относятся имена: **Ф.У. Тейлора, Фрэнка и Лилиан Гилбрет, Г. Ганта, А. Файоля, Л. Урвика, Д.Д. Муни, А.К. Райли, А.П. Слоун, Э. Мэйо, А. Маслоу, М.П. Фоллет, К. Арджириса, Р. Лайкерта, Ф. Херцберга и Д. МакГрегора** и других. Научные знания об управлении на данном этапе развития характеризовались стремительным ростом, развитием различных подходов, о чем более подробно рассказано в соответствующей теме.

#### **Библиографический список:**

4. Виханский О.С., Наумов А. И. Менеджмент: Учебник. — 3-е изд. — М.: Экономистъ, 2003.—528 с.:
5. Латфуллин Г. Р., Райченко А. В. Теория организации: Учебник для вузов. —СПб.: Питер, 2004. — 395 с.:
6. Олянич Д.В. Теория организации. Учебник. «Р-н-Д», Феникс, 2008. 418 с.

## Становление и развитие научных представлений об организации

**Период 1850 -1960 гг. относится к периоду становления науки управления.**

Для этого периода характерна систематизация научно-практических знаний, а также бурный рост промышленности, научно технической революцией. Родиной научного управления, можно, безусловно, назвать Соединенные штаты Америки, в связи с массовым притоком рабочей силы. Начало данного периода ознаменовано развитием железнодорожной сети, превратившей Америку в самый крупный единый рынок в мире. Эти и другие факторы способствовали формированию крупных предприятий, что, в свою очередь, требовало формализации способов управления.

Особенно следует отметить 1900 год — когда Фредерик Уинслоу Тейлор, американский инженер и менеджер, основоположник школы «научного управления» (scientific management), опубликовал первое систематическое руководство по управлению, в котором сформулировал принципы оценки и рационализации трудовых затрат, управления производством.

Хронологию развития научного управления можно построить следующим образом:

Табл. 1. Хронология развития научного управления.

<b>Название научного направления</b>	<b>Период развития</b>	<b>Авторы, основные концепции, содержательная сущность научного направления</b>
<b>Школа научного управления</b>	1900-1920	Школа научного управления (Классическая теория организации) представляет классическую теорию организации. К числу ее теоретиков можно отнести Ф.У. Тейлора, Фрэнка и Лилиан Гилбрет, Г. Ганта. Ф. Тейлор - автор теории «научного управления» обосновывал дневную норму выработки посредством методов хронометража и изучения трудовых движений. Выделил управленческие функции. Г. Гант разработал графики для планирования и контроля выполнения работ исполнителями,

		<p>которые применяются и по настоящее время.</p> <p>Ф. и Л. Гилбрет выделили 17 основных микродвижений рабочих и разработали метод анализа микродвижений, в основу которого была положена кинограмма движений рабочего.</p> <p>Важным вкладом школы научного управления явилось:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• обоснование целесообразности систематического применения методов стимулирования труда с целью повышения производительности и объема производства; важности обучения</li> <li>• акцентирование важности подбора работников, физические и интеллектуальные особенности которых соответствуют выполняемой работе;</li> <li>• внедрение периодов небольшого отдыха в течении рабочего дня;</li> <li>• точное определение времени, необходимого для выполнения рабочих заданий в оптимальном темпе, что позволило установить выполнимые нормы производства, и выделить дополнительную оплату за превышение установленных норм;</li> <li>• выделение управленческих функций и осознание того, что управление в организации должно носить систематический характер.</li> </ul> <p>Ф. Тейлор и его современники выделили работу по управлению в самостоятельную специальность, что позволило выделить управление в самостоятельную область научных исследований. Развитие которой позволяло накапливать все больше сведений о факторах, предопределяющих организации, находить новые подходы к управлению.</p>
<p><b>Классическая школа управления</b></p>	<p>1920-1950</p>	<p>Классическая школа управления (административная теория организации): А. Файоль, Л. Урвик, Д.Д. Муни, А.К. Райли, А.П. Слоун. Целью классической школы было создание универсальных принципов управления.</p> <p>К приоритетной сфере их внимания относились: установление формальных</p>



		<p>функциональных отношений между подразделениями организации, анализ человеческого фактора в организации, принципов материального стимулирования.</p> <p>Принципы управления А. Файоля:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.Разделение труда и специализация работы, что позволяет выполнить больший объем и улучшить качество работы за счет концентрации внимания и усилий на выполнении меньшего числа задач.</li> <li>2.Полномочия и ответственность.</li> <li>3.Дисциплина.</li> <li>4.Единоначалие.</li> <li>5.Единство направления. Каждая группа, действующая в рамках одной цели, должна быть объединена единым планом и иметь одного руководителя.</li> <li>6.Подчиненность личных интересов общим.</li> <li>7.Вознаграждение персонала. («справедливая» заработная плата)</li> <li>8.Централизация. Соответствующая степень централизации будет варьироваться в зависимости от конкретных условий.</li> <li>9.Скалярная цепь. (Построение иерархической структуры).</li> <li>10.Порядок.</li> <li>11.Справедливость. (сочетание доброты и правосудия).</li> <li>12.Стабильность рабочего места для персонала, что предполагало негативную оценку «текучести» кадров, в, частности, управленческого персонала.</li> <li>13.Инициатива.</li> <li>14.Корпоративный дух.</li> </ol> <p>Вклад А. Файоля в теорию управления безусловно, очень велик, актуальны и в настоящее время, несмотря на произошедшие изменения.</p>
<p><b>Школа человеческих отношений</b></p>	<p>1930-1950</p>	<p>Школа человеческих отношений предложила применять приемы управления к межличностным отношениям.</p> <p>Основные представители школы человеческих отношений: Э. Мэйо, А. Маслоу, М.П. Фоллет.</p> <p>Общеизвестны «хоторнские эксперименты» Э. Мэйо на заводе «Уэстерн Электрик» в Хоторне,</p>

		<p>которые позволили обнаружить, что помимо четкого определения рабочих операции и стремления получать высокую заработную плату, как считали представители школы научного управления, на работников оказывают большое влияние нормы, принятые в рабочей группе.</p> <p>М.П. Фоллет акцентировала внимание на важности согласованности целей фирмы и ее работников. Она также дала определение менеджменту, как «обеспечению выполнения работы с помощью других лиц».</p> <p>А Маслоу изучал мотивацию людей, и обосновал, что не только не экономические мотивы, но и другие потребности направляют поведение работников в организации.</p> <p>Представители школы человеческих отношений пропагандировали гуманистический подход к менеджменту, полагая что проявление заботы работника со стороны администрации, повышает уровень удовлетворенности трудом, и, следовательно, производительность.</p> <p>Стимулом к развитию данного подхода к управлению явилось бурное развитие психологии и социология после Второй мировой войны.</p>
<p><b>Школа поведенческих наук</b></p>	<p>1950 г. — 1990 г.</p>	<p><b>Представителями данной школы являются: К. Арджирис, Р. Лайкерт, Ф. Херцберг и Д. МакГрегор.</b> Данное направление во многом базировалось на теоретических принципах бихевиористской ориентации. Представители данной школы изучали различные аспекты мотивации, социального взаимодействия, коммуникации в организациях, лидерства, власти и авторитета в организации, изменения качества трудовой жизни и содержания работы.</p> <p>Основной целью этой школы было повышение эффективности организации за счет повышения эффективности человеческих ресурсов.</p> <p>Развитие поведенческого подхода к управлению и его особая актуальность пришлись на 60-е годы XX века. Содержательная сущность данного подхода в том, что правильное применение науки о поведении способствует повышению эффективности как отдельного работника, так и организации в целом.</p>

<b>Школа науки управления</b>	1950 г. — 1990 г.	Школа науки управления ( <b>С. Черчмен, Д. Марч, Г. Саймон, Д.Р. Форрестер, Х. Райфа</b> ) дает понимание сложных управленческих процессов и проблем посредством метода метаматического моделирования, количественных методов принятия решений в сложных ситуациях.
-------------------------------	-------------------	---

### **Библиографический список:**

7. Виханский О.С., Наумов А. И. Менеджмент: Учебник. — 3-е изд. — М.: Экономистъ, 2003.—528 с.:
8. Латфуллин Г. Р., Райченко А. В. Теория организации: Учебник для вузов. — СПб.: Питер, 2004. — 395 с.:
9. Олянич Д.В. Теория организации. Учебник. «Р-н-Д», Феникс, 2008. 418 с.

## **Методология и методы теории организации**

### **Методология.**

«**Методология**» – особая форма рефлексии, самосознания науки (особый род знаний о научном знании), включающий в себя анализ предпосылок и оснований научного познания, методов, способов организации познавательной деятельности; выявление внешних и внутренних детерминант процесса познания, его структуры, критическую оценку получаемых наукой знаний, определение исторически конкретных границ научного знания при данном способе его организации».

«Применительно к конкретной науке методологический анализ включает также ответы на вопросы о предмете науки, в том числе критериях, отграничивающих ее предмет от предмет смежных с ней наук, об основных методах данной науки, о строении ее концептуального аппарата. К методологи относятся также анализ используемых в науке объяснительных принципов, ее связей с другими науками, критическая оценка получаемых результатов, общая оценка уровня перспектив развития данной науки». (там же , с. 12)

### **Уровни методологического знания теории организации.**

Методология ТО имеет уровневую структуру и представлена уровнями:

1. Уровень философской методологии;
2. Уровень общенаучных принципов и форм исследования;
3. Уровень конкретно-научной методологии;
4. Уровень методики и техники научного исследования.

Теоретико - методологический базис ТО представлен работами: К. Арджириса, Г. Ганта, Ф. и Л. Гилберт, Р. Лайкерта, Д.Д. Муни, Э. Мэйо,

А. Маслоу, Д. МакГрегора Д. Моргна, А.К. Райли, Х. Райфа, Г. Саймона, Ф. Тейлора, Л. Урвик, Д.Р. Форрестера, М.А. Фоллет, А. Файоля, Ф. Херцберга, С. Черчмена; широким спектром работ других авторов, исследующих организацию в различных научных областях: менеджменте, экономике, управлении персоналом, социологии, психологии и т.д., системным подходом Ф. фон Бергаланфи и др.

### **Методы теории организации.**

Теория организаций, как интегративная наука, применяет широкий спектр качественных и количественных методов, в том числе заимствованных из других научных областей.

К методам ТО относят:

методы проектирования,

методы прогнозирования (программирование и моделирование), которые, «не столько методы исследования, сколько разработки осуществления реальной организации» [2. С. 47] а также методы диагностики.

### **Методы проектирования структур**

Проектирование организационной структуры - это многокритериальная, количественно-качественная проблема, решаемая посредством формализованных научных методов анализа, оценки, моделирования организационных систем и базирующейся на субъективных представлениях деятельности ответственных руководителей, специалистов и экспертов по выбору и оценке наилучших вариантов организационных решений. В проектировании организационных структур применяются следующие взаимодополняющие методы:

**Метод аналогий** состоит в применении существующих в аналогичных эффективно функционирующих структурах организационных форм и механизмов управления по отношению к проектируемой организации. К данному методу относятся выработка типовых структур управления производственно-хозяйственных организаций и определение границ и условий их применения.

Применение метода аналогий базируется на двух взаимодополняющих подходах.

- Типизацию наиболее общих принципиальных решений о характере взаимодействия звеньев аппарата управления и отдельных должностей в четко определенных условиях работы организаций данного типа в конкретных отраслях, а также разработку отдельных нормативных характеристик аппарата управления для этих организаций и отраслей.

- Выявление для каждого типа организаций и отраслей значений и тенденций изменения главных организационных характеристик и соответствующих им организационных форм и механизмов управления.

Типизация решений является средством повышения общего уровня организации управления производством.

Требования к типовым организационным решениям:

- вариативность, а не однозначность
- своевременная периодическая корректируемость,
- возможность пересмотра и отклонения в случаях, когда внешняя среда организации отличается от чётко сформулированных условий, для которых рекомендуется соответствующая типовая форма организационной структуры управления.

**Экспертно-аналитический метод** состоит в обследовании и аналитическом изучении организации силами квалифицированных специалистов с привлечением её руководителей и других работников для того, чтобы выявить специфические особенности, проблемы в работе аппарата управления, а также выработать рациональные рекомендации по его формированию или перестройке исходя из количественных оценок эффективности оргструктуры, рациональных принципов управления, заключений экспертов, а также обобщение и анализ наиболее передовых тенденций в области организации управления. Сюда относится и проведение экспертных опросов руководителей и членов организации для выявления и анализа отдельных характеристик построения и функционирования аппарата управления, обработка полученных экспертных оценок статистико-математическими методами.

Разработку и применение научных принципов формирования организационных структур управления (ОСУ) также следует причислить к экспертным методам. Принципы формирования ОСУ являются деализацией более общих принципов управления (принципа единоначалия, специализации и др.).

Разработка графических и табличных описаний оргструктур и процессов управления, отражающих рекомендации по их наилучшей организации, занимает особое место в числе экспертных методов. Этому предшествует разработка вариантов организационных решений, отвечающих научным принципам организации управления, а также требуемому уровню количественно-качественных критериев оценки эффективности оргструктур.

#### **Метод структуризации целей.**

Данный метод базируется на выработке системы целей организации, включая их количественную и качественную формулировки.

Метод содержит следующие этапы:

- разработка системы (дерева) целей;
- экспертный анализ предлагаемых вариантов структуры организации с позиции достижения каждой организационной цели, соблюдения принципа однородности целей, устанавливаемых подразделениям, определения отношений руководства, подчинения, кооперации подразделений исходя из взаимосвязей их целей и т.п.;

•составление карт прав и ответственности за достижение целей как для отдельных подразделений, так и по комплексным межфункциональным видам деятельности, где регламентируется сфера ответственности; конкретные результаты, за достижение которых устанавливается ответственность; права, которыми наделяются для подразделения достижения результатов.

### **Метод организационного моделирования [Цит. по 3].**

Метод организационного моделирования представляет собой разработку формализованных математических, графических, машинных и других отображений распределения полномочий и ответственности в организации, являющихся базой для построения, анализа и оценки различных вариантов организационных структур по взаимосвязи их переменных.

Типы организационных моделей:

•*математико-кибернетические модели иерархических управленческих структур*, описывающие организационные связи и отношения в виде систем математических уравнений и неравенств;

•*графоаналитические модели организационных систем*, представляющие собой сетевые, матричные и другие табличные и графические отображения распределения функций, полномочий, ответственности, организационных связей. Дают возможность анализировать направленность, характер, причины возникновения, оценивать различные варианты группировки взаимосвязанных видов деятельности в однородные подразделения, анализировать возможные варианты распределения полномочий и ответственности между разными иерархическими уровнями и т.д.;

•*натурные модели организационных структур и процессов*: организационные эксперименты — заранее спланированные и контролируемые перестройки структур и процессов в реальных организациях; лабораторные эксперименты — искусственно созданные ситуации принятия решений и организационного поведения; управленческие игры — действия практических работников;

•*математико-статистические модели зависимостей* между исходными факторами организационных систем и характеристиками организационных структур. Строятся на базе сбора, анализа и обработки эмпирических данных об организациях, функционирующих в аналогичных условиях.

Процесс проектирования организационной структуры управления должен базироваться на интеграции методов с целью выбора оптимальной структуры из возможного числа решений. Специфика деятельности по проектированию организационной структуры управления состоит в том, что эта деятельность не может быть осуществлена посредством формального выбора оптимального варианта структуры организации, поскольку невозможно доподлинно и однозначно, как в математике,

определить критерии оптимальности.

«Процесс организационного проектирования состоит в последовательности приближения к модели рациональной структуры управления» [3].

Методы проектирования играют в данном процессе вспомогательную роль и применяются в оценке наиболее эффективных вариантов организационных решений для принятия их к реализации.

### **Методы диагностики.**

Следует отметить, что организационная диагностика, как таковая, предполагает определение текущего состояния дел в организации и сопоставления этого текущего состояния организационной системы с желательным.

Диагностика организационной системы, организационная диагностика, может быть представлена широким спектром методов: в том числе опрос, интерактивный опрос, интервьюирование, наблюдение, групповая дискуссия и т.д..

Для целей диагностики организации ТО вольна также применять различные, в том числе социально-психологические методики, разработанные для выявления особенностей организационного и группового поведения индивидуумов.

### **Библиографический список:**

10. Виханский О.С., Наумов А. И. Менеджмент: Учебник. — 3-е изд. — М.: Экономистъ, 2003.—528 с.:

11. Латфуллин Г. Р., Райченко А. В. Теория организации: Учебник для вузов. —СПб.: Питер, 2004. — 395 с.:

12. Олянич Д.В. Теория организации. Учебник. «Р-н-Д», Феникс, 2008. 418 с.

13. Корнилова Т.В., Смирнов С.Д., Методологические основы психологии. Учебник для вузов. — СПб.: Питер, 2009. — 320 с.

### **Современные тенденции и подходы в теории организации**

Новый этап экономического развития, начавшийся в XX века, отличается все большей изменчивостью среды и повышенными требованиями к адаптивности организаций. Современное общество называют *постиндустриальным* (Д. Белл).

Питер Друкер характеризует наше общество как «эпоху без закономерностей».

Современные концепции менеджмента, анализирующие возможные пути адаптации организаций и обеспечения их конкурентоспособности в постиндустриальном обществе во многом опираются на работы

написанные несколько ранее, но их авторы во многом обогнали свою эпоху: Н.Д. Кондратьев и Дж. Шумпетер.

Н.Д. Кондратьев, экономист, статистически обосновал, что крупнейшие технические и технологические изобретения и открытия детерминируют большие циклы деловой активности. Он признавал творчество и случайность, как элементы, этих научно технических открытий. Но утверждал, что: «Изобретения могут быть, но могут оставаться недейственными, пока не появятся необходимые экономические условия для их применения», и, следовательно: «самое развитие техники включено в закономерный процесс экономической динамики». Н.Д. Кондратьев определил иерархический характер коротких, средних и длинных циклов, и их детерминацию социально-политическими явлениями [3].

Дж. Шумпетер, в книге «Теория экономического развития», акцентировал внимание на доминирующей роли предпринимателя в процессе экономического развития, способности лиц, осуществляющих предпринимательскую деятельность внедрять нововведения, создавая, таким образом, «новые волны деловой активности».

«По утверждению Дж. Шумпетера, применение новых идей приводит к формированию «новой комбинации средств производства», охватывающей пять случаев:

- новый продукт;
- новую технологию производства или область использования существующего продукта;
- новые рынки сбыта;
- новые источники сырья или полуфабрикатов;
- новый способ организации, создающий предприятию исключительно выгодные позиции в конкуренции» [3].

Таков приоритетный теоретико-методологический базис современной эволюционной концепции в менеджменте, «которая считает непрерывное развитие стратегий, систем и структур управления основным условием обеспечения эффективности руководства в XXI веке» (там же).

В современной системе взглядов на менеджмент можно выделить следующие принципиальные положения.

1. Применение системного подхода в управлении.
2. Применение ситуационного подхода в управлении.
3. Осознание новой роли управления — внедрения инноваций, интеграция, интернационализация.
4. Признание социальной ответственности менеджмента перед обществом в целом.
5. Акцент на хаос и сложность окружающей среды.

Современная теория организации

Основные положения современной теории организации следующие



[З. С. 263-266 ]:

1. Учет трансакционных издержек и гарантий, предоставляемых трансакции (сделке) различными формами экономической организации.

2. Меняется представление о границах и размерах организации, которые предполагают учет трансакционных издержек, ограниченную рациональность поведения экономических субъектов, имеет место трансформация рыночных отношений во внутрифирменные, и соответствующее воздействие этой трансформации на организационные формы.

3. Процессный подход. Элементарной единицей организации становится бизнес-процесс, имеющий своего конечного потребителя как вовне компании, так и внутри ее, что обуславливает отказ от принципа разделения труда и координации разделенного процесса, замещение данного подхода вниманием к целостному процессу, обеспечивающему большую эффективность и производительность.

4. Способом упорядочивания элементов организации становится координация совокупности бизнес-процессов, отрицающая бюрократическую организацию и внутрифирменную иерархию как таковые.

5. Компания, построенная на основе координации совокупности бизнес-процессов, становится гибкой, ее структура находится в постоянном движении. Изменение структуры фирмы (управление структурой фирмы) становится одним из важнейших специфических менеджерских ресурсов, позволяющих повышать эффективность функционирования организации [ З. С. 263-266 ].

Все возрастает роль концепции «научающейся организации» П. Сенге.

Новый подход не предлагает отбросить всё, что было создано в научном управлении: классической школе менеджмента, школе человеческих отношений и поведенческих наук, количественном, системном и ситуационном подходах), новая парадигма менеджмента базируется на принципе «неоархаики», возможности обращаться к истокам, любым объяснительным моделям, мобилизуя весь накопленный в науке теоретический базис для повышения эффективности функционирования организации.

#### **Библиографический список:**

1. Виханский О.С., Наумов А. И. Менеджмент: Учебник. — 3-е изд. — М.: Экономистъ, 2003.—528 с.:
2. Латфуллин Г. Р., Райченко А. В. Теория организации: Учебник для вузов. — СПб.: Питер, 2004. — 395 с.:
3. Олянич Д.В. Теория организации. Учебник. «Р-н-Д», Феникс, 2008. 418 с.

# Организация

## Организация: определение

### Определение 1.

«**Организация** – (от латинского organizo – стройный вид, объединение). – в самом общем виде – объединение людей для достижения совместных целей» [2. С. 19].

Термин «организация» означает устройство, сочетание, объединение чего-либо или кого-либо в одно целое; приведение в стройную систему. В человеческой деятельности **организация** — группа людей, объединенных общей программой, общей целью или задачей». [3. С. 8]

Термин «организация» применяется в человеческой деятельности в двух значениях:

- процесс организации в качестве координационной деятельности людей или групп людей, объединенных для достижения определенной цели, решения какой-либо задачи;
- форма объединения людей и групп (структура, предприятие, организация).

Структура (предприятие-организация) не может существовать без организационного действия (функции), основанного на координации всех частей предприятия (организации) в определенном соответствии или порядке.

Под организацией понимается официальное объединение или общественная структура (предприятие, орган власти, компания, институт) - т.е. «это реально существующая целенаправленно функционирующая социальная система» [2. С. 19].

### Определение 2.

«**Организация** – (от фр. organization устройство), внутренняя упорядоченность, согласованность, взаимодействие частей целого, обусловленные его строем».

«Любая производственная система формируется и функционирует с целью организации осуществления в ней технологического, экономического, управленческого и др. процессов».

«Эффективное управление производством нуждается в организации процессов, структур. Здесь организация выступает и в качестве системы и функции (процесса), инструмента построения и осуществления корпоративного управления собственностью, производством». [2. С. 29].

**Организацией** называется спланированная и скоординированная деятельность нескольких людей, работающих на определенных нормативных основаниях, в условиях разделения труда, соблюдения иерархии руководства, стремящихся к достижению общей цели. Два основных плана составляют организацию: 1 — динамический (ее

функционирование и управление); 2 — статический, раскрывающийся через ее структуру (через тип разделения труда и иерархии руководства в этой организации).

Структуру характеризуют три основных параметра:

- сложность,
- формализация,
- централизация.

Сложность структуры определяется степенью дифференциации и интеграции деятельности организации. Известны три типа дифференциации: горизонтальная (*Горизонтальная дифференциация* характеризуется принципом разделения труда в организации и описывает степень специализации ее структурных подразделений и их количество.), вертикальная (*Вертикальная дифференциация* — мера разделения организации на иерархически соподчиненные уровни управления), а также пространственная распределенность структуры).

Для успешного функционирования организации все ее отделения должны быть специализированы (дифференцированы) и объединены в целостность (интегрированы). Иерархия при этом — главное интеграционное средство, она обеспечивает целостность и управляемость всей структуры организации, важную роль играют также нормы и система коммуникаций в организации [2. С. 33].

В прикладном значении понимание и применение термина «организация» часто является синонимом «управления» и предполагает деятельность по организации всегда предполагает упорядочение, определение взаимозависимости, координацию во времени и пространстве всех необходимых составляющих производственного процесса.

**Организация представляет собой сознательно координируемое социальное образование с определенными границами, которое функционирует для достижения общей цели или целей.**

Организация рассматривается как процесс и как явление. Как *процесс* она представляет собой совокупность действий, ведущих к образованию и совершенствованию взаимосвязей между частями целого, например создания работоспособного коллектива. Как *процесс* она регулируется законами о труде, процессуальными и уголовными кодексами. Как *явление* она представляет собой физическое объединение реальных элементов для выполнения программы или цели. Как *явление* в России организации регулируются ГК РФ, а выступая как работодатель — еще и ТК РФ, а также другими законами и нормативными актами а зависимости от специфики своей деятельности.

«Организация — это самоорганизующаяся система на всех этапах

своего жизненного цикла». Она обладает свойством целенаправленности функционирования и развития. Именно так понимается организация в ТО.

«Управленческие школы дают разные определения понятия «организация»:

1. Школа науки управления (классическая) определяет термин «организация» как процесс, целью которого является направление и использование усилий определенного количества людей для достижения определенной цели. Понятие «организация» охватывает: функциональный аспект, разделение труда, структуризацию отношений и власть.

2. Теория человеческих отношений и поведенческая школа определяют термин «организация» как социальный организм, внутри которого осуществляется организационное поведение.

3. Современные направления сочетают два предыдущих определения, то есть объединение структурного и поведенческого аспекта одновременно» [3. С. 224-225].

#### Функции организации

Деятельность организации представляет собой комплекс взаимосвязанных функций:

1. Социально-производственная. Организация – организованная группа людей, лавная задача которой заключается в удовлетворении потребности общества в определенной продукции или услуге.

2. Социально-экономическая. Выпуск продукции для удовлетворения потребности общества в товаре и ли услуге, соответствующем требованиям современного индустриально развитого общества направлена на получение прибыли в результате реализации своей продукции.

3. Социально-техническая: модернизации существующих и создание новых техник и технологий с целью обеспечения конкурентоспособности на мировом рынке.

4. Управленческая: создание условия для роста производительности труда, обеспечение эффективной системы организации производственного процесса. Психолого-педагогическая: создание условий для социального и профессионального становления молодых, создании системы повышения профессиональной компетентности персонала, формирование благоприятного социально-психологического климата.

5. Социально-культурная: создание предметов составляющих материальную и духовную ценность для общества (произведения культуры, технические новшества, уникальные технологии).

6. Социально-бытовая. создание определенные социально-бытовых условий для работников. [4. С. 178].

### **Характеристики организации.**

Целенаправленность — несомненно одна из важнейших характеристик организации. формирование общей цели.

Функционирование организации представляет собой противоречивый процесс взаимодействия людей, обладающих различными, целями, потребностями, взглядами. Психологически это противоречие выступает в виде двух диаметрально противоположных тенденций: центростремительной (организация выступает инструментом удовлетворения потребностей индивида, что мотивирует его к сотрудничеству). «Вторая тенденция заставляет индивида избегать давления, а необходимость подчинять свои индивидуальные цели и действия требованиям организации и невозможность следовать исключительно собственным желаниям и планам неизбежно порождают у него чувство протеста и нежелание вступать в организованное взаимодействие с другими людьми» [4. С. 56]. Это противоречие всегда угрожает целостности любой организации.

Важнейшим условием создания организации является определенная сила, способная придать какой-либо индивидуальной цели статус общей и сделать ее субъекта носителем общей цели - организационная власть.

Организационная власть является организационным процессом, если такой процесс ослабевает или отсутствует, то существование организации как единого, продуктивного сообщества неизбежно прекращается.

Власть выступает «как средство изменения целей и поведения членов организации, т. е. как средство психологического воздействия, этот процесс «овеществлен» в системе средств, которые способны реализовывать власть безлично в виде организационной структуры, формализованных функциональных взаимосвязей, должностных обязанностей и инструкций, норм и правил. Эта система средств, в которых в той или иной мере отражена общая цель, также представляет собой застывшую форму организационной власти. Фактически она может функционировать без непосредственного участия субъекта власти, однозначно указывая на подчиненность множества индивидуальных целей общей цели» [4].

### **Библиографический список:**

14. Виханский О.С., Наумов А. И. Менеджмент: Учебник. — 3-е изд. — М.: Экономистъ, 2003.—528 с.:
15. Латфуллин Г. Р., Райченко А. В. Теория организации: Учебник для вузов. — СПб.: Питер, 2004. — 395 с.:
16. Олянич Д.В. Теория организации. Учебник. «Р-н-Д», Феникс, 2008. 418 с.
17. Занковский А.Н. Организационная психология: Учебное пособие для вузов по специальности «Организационная психология». — 2-е изд. — М.: Флинта: МПСИ, 2002. — 648 с.

## Организация как объект менеджмента

Организация — целостная, открытая система, образуемая совокупностью взаимосвязанных элементов.

Она представляет собой «сознательно координируемое социальное образование с определенными границами, имеющее набор взаимосвязанных целей». [3. С. 45]

Именно достижение организационных целей является приоритетной задачей организации.

Деятельность организации по достижению организационных целей можно рассмотреть как процесс:

получение ресурсов из внешней среды (материалов, рабочей силы, капитала),

производства продукта или услуги

передачи произведенного продукта или услуги во внешнюю среду.

Организация как система координации поведения людей обеспечивает процесс достижения целей.

Для эффективного достижения организационных целей в организации применяются следующие инструменты:

- мотивация,
- стимулирование,
- власть,
- лидерство,
- управление конфликтами,
- организационная культура и др.

Все организации вне зависимости от организационной структуры, целей, отраслевой принадлежности и других факторов имеют общие элементы.

1. **Ресурсы.** Человеческие ресурсы, информация, капитал, технология, материалы.
2. Цели всякой организации (производственной или обслуживающей) включают преобразование ресурсов.
3. **Взаимосвязь с внешней средой** и подверженность влиянию внешней среды (как в отношении ресурсов, так и потребителей). Любая организация подвержена влиянию экономических условий, законодательства, технологического и социально-культурного уровня развития общественной системы, конкурентов.
4. Наличие структуры и структурных элементов (подразделений, выполняющих определенные функции и имеющих специфические цели). деятельность которых координируется для достижения организационной цели.

5. **Разделение труда. горизонтальное разделение** направлено на дифференциацию функций, например, производство, маркетинг, финансы. **Вертикальное разделение труда.** Обусловлено необходимостью координации деятельности подразделений и предполагает наличие иерархии.
6. **Управляемость (наличие управления).** Управление в организации является необходимым для реализации организационных целей, стоящие перед организацией задачи должны быть скоординированы посредством вертикального разделения, иерархии полномочий и ответственности.

**Управление** – это воздействие на организационную систему с целью её перевода из существующего в желательное состояние (т.е. Состояние, предполагающее достижение организационных целей) **осуществления постпредством последовательного выполнения управленческих функций:**

**Постановку цели** (определение будущего состояния организации).

**Разработку стратегии** (определение способов достижения цели).

**Планирование работы** (определение задач конкретным исполнителям).

**Проектирование работы** (определение рабочих функций исполнителей)

**Мотивирование к работе** (целенаправленное воздействие на исполнителей).

**Координацию работы** (согласование усилий исполнителей).

**Учёт и оценку работы** (измерение результатов и их анализ).

**Контроль выполнения работы** (сопоставление результатов с целями)

**Обратную связь** (корректировку).

«**Управление** — это процесс формирования и реализации целенаправленного воздействия на объект-систему, основанный на обратной связи, на информационном обмене между субъектом и объектом управления» [3. С. 47].

Главными элементами любой организации являются люди, поэтому для достижения организационных целей необходимо укомплектовать штат профессионально пригодными специалистами и правильно распределить роли.

Организация любой компании связана с большим количеством разнообразных видов работ.

Для нормальной работы любая компания должна:

- разработать учредительные документы
- разработать миссию компании;
  - разработать цели и стратегию;
  - разработать организационную структуру: распределить функции производства и управления; организовать связи и порядок.
  - распределить задания между работниками;
  - определить технологию производства и организовать производственный процесс;
  - разработать систему снабжения, сбыта, стимулирования труда для работников;
  - необходимо своевременно реагировать на изменения, координировать, производить своевременный учет и оценку, контролировать выполнения заданий, предоставлять работникам обратную связь, информировать и обучать работников.

Организация подвержена влиянию макро- и микро среды, которые составляют внешнюю среду организации.

**Макроокружение организации:** государственное устройство, экономические и политические условия в стране и регионе; международные связи, уровень правового регулирования; уровень технологического развития; социо-культурные; природно-географические условия.

**Элементы микросреды:**

Потребители

Конкуренты

Инфраструктура

Финансовые организации

Рынок рабочей силы:

Транспортные организации

Консультационные фирмы

Страховые компании

Государственные и муниципальные организации





Рис.1. Внешняя среда организации

Внешняя среда характеризуется различной степенью неопределенности. Неопределенность пропорциональна сложности и изменчивости внешней среды.



Рис.2. Типы внешне организационной среды в зависимости от факторов сложности и изменчивости.

Высокая степень неопределенности увеличивает степень риска при принятии решений. Толерантность к неопределенности и риску, как один из параметров организационной культуры подробно проанализировал Г. Хофштеде. Чем выше сложность и изменчивость среды, тем большей адаптивностью должна отличаться организация.

**«Адаптивность** — это способность организации приспосабливаться к изменениям внешней среды» [3. С. 45].

Высокая адаптивность организации — необходимое условие выживания и конкурентоспособности организации в изменяющихся социально-экономических условиях.

Адаптивность организации неразрывно связана с ее способностью к научению.

**Оценка эффективности деятельности организации** осуществляется на основании данных хозяйственной деятельности организации, для чего разработана система экономических показателей эффективности деятельности. Аналитические возможности финансовой

ответственности весьма велики, кроме того, социальная значимость деятельности организации часто оценивается на основании рейтингов, что особенно распространено в западной практике.

«**Рейтинг** преуспевающих компаний проводится по множеству параметров, основные из них: социальная значимость миссии; организация хозяйственной деятельности; эффективная корпоративная стратегия; рост результирующих показателей работ; продвижение торговой марки; долгосрочные доходы для акционеров; использование возможностей персонала; удовлетворение запросов потребителей; решение экологических проблем; оптимальное соотношение интересов участников в капитале компаний; реализация программ приватизации; наилучшие сделки по слияниям и приобретениям; инновационные подходы к организации бизнеса; эффективность использования технологий; высокие этические стандарты» [З. С. 49].

#### **Библиографический список:**

18. Виханский О.С., Наумов А. И. Менеджмент: Учебник. — 3-е изд. — М.: Экономистъ, 2003.—528 с.:
19. Латфуллин Г. Р., Райченко А. В. Теория организации: Учебник для вузов. — СПб.: Питер, 2004. — 395 с.:
20. Олянич Д.В. Теория организации. Учебник. «Р-н-Д», Феникс, 2008. 418 с.

### **Организация как процесс.**

#### **Процессный подход в теории организации**

Рассматривает управление как непрерывную серию взаимосвязанных управленческих функций (процессов).

Процесс как последовательное изменение состояния прежде всего определяется во времени, и при выявлении его сущности, состава, содержания наиболее полно представляется последовательностью явлений или событий.

Процесс объективной организации предстает последовательностью перемен.

Системный подход к определению сущности, классификации законов теории организации обусловил не только выделение и формирование таких основных категорий организации (как процесса или системы), соответствующих принципов и т. д., но и формирование, становление и развитие связей между ними. Основой построения и представления этих связей служит собственно организация как объединяющий процесс, а их сущность раскрывается и развивается общей логикой объективной, субъективной и смешанной организации. В этом смысле организация как

процесс более точно определяется и представляется последовательностью установления и развития связей.

Необходимость и правомерность применения единого подхода к анализу разнообразных проявлений динамической организации объясняется тем, что создание или возникновение любых из них занимало определенный период времени, то есть осуществлялось в виде процесса [2].

Считается, что процессный подход к управлению был впервые предложен А. Файолем, который описал функции менеджмента, рассматривая их, однако, как не зависящие друг от друга. Процессный подход, в его современной интерпретации, рассматривает функции управления как взаимосвязанные.

Управление (перевод организационной системы из существующего состояния в желательное) может быть рассмотрено как процесс, поскольку достижение организационных целей — это не какое-то единовременное действие, а совокупность непрерывных взаимосвязанных действий, имеющая определенный алгоритм.

Эти действия (составляющие управленческие функции), сами по себе также являются процессами, поскольку состоят из серии взаимосвязанных действий.

Классические четыре функции управления — планирование, организация, мотивация и контроль — эти четыре управленческие функции связывают воедино, обеспечивая их взаимозависимость, коммуникации и принятие решений (последние часто называют связующими процессами).

Различными авторами выделяются и другие управленческие функции. Нам кажется наиболее рациональным следующий перечень управленческих функций, данный, разработанный О.С. Виханским и А.И. Наумовым [1]:

15. **Постановка цели** (определение будущего состояния организации).
16. **Разработка стратегии** (определение способов достижения цели).
17. **Планирование работы** (определение задач конкретным исполнителям).
18. **Проектирование работы** (определение рабочих функций исполнителей).
19. **Мотивирование к работе** (целенаправленное воздействие на исполнителей).
20. **Координация работы** (согласование усилий исполнителей).
21. **Учёт и оценку работы** (измерение результатов и их анализ).
22. **Контроль выполнения работы** (сопоставление результатов с целями).
23. **Обратная связь** (корректировка).

Процесс управления, таким образом, является общей суммой всех функций, и выполнение каждой из них предопределяет успех организации.

Каждая управленческая функция тоже представляет собой процесс,

потому что также состоит из серии взаимосвязанных действий.

### **Библиографический список:**

1. Виханский О.С., Наумов А. И. Менеджмент: Учебник. — 3-е изд. — М.: Экономистъ, 2003.—528 с.:
2. Латфуллин Г.Р., Райченко А. В. Теория организации: Учебник для вузов. —СПб.: Питер, 2004. — 395 с.:
3. Олянич Д.В. Теория организации. Учебник. «Р-н-Д», Феникс, 2008. 418 с.

### **Организация как система.**

#### **Системный подход в теории организации**

Системный подход предполагает рассмотрение организации как совокупности взаимозависимых элементов: структуры, персонала, задач, технологии, которые ориентированы на достижение целей в условиях динамичной внешней среды.

Системный подход также предполагает, что изменения в какой-либо элементе организационной системы неизбежно влечет за собой изменения во всех других ее элементах, которые могут оказать воздействие на эффективность организации в будущем, то есть произойдет трансформация организационной системы в некую иную систему, находящуюся на другой позиции на пути к достижению целей, чем это было бы, если бы изменения не произошли [3].

Таким образом, системный подход рассматривает организацию как открытую систему, состоящую из нескольких взаимосвязанных подсистем. Организация получает ресурсы из внешней среды, обрабатывает их и выдает товары и услуги во внешнюю среду. Теория систем помогает руководителям понять взаимозависимость между отдельными частями организации и между организацией и внешней средой [3].

Внешняя среда организации, как и внутриорганизационная среда имеет сложный характер [4. С. 391-392] . Организационная среда включает в себя, в числе прочих элементов, лидерство, принятые в организации правила и нормы, взаимоотношения между коллегами, руководителями и подчиненными [4. С. 391-392]. Каждый из аспектов социальной среды организации оказывает влияние на поведение работников в организации.

Л. Джуэлл выделяет «лидерство, членство в группах и политика организации в вопросах заработной платы» в числе трех факторов, «от которых в первую очередь зависят трудовые показатели работника и его удовлетворенность работой» [4. С. 391-392] .

Рассмотрение организации как системы предполагает понимание ее как целостного образования, состоящего из взаимозависимых частей (подсистем), которые функционируют сообща с

целью достижения целей системы.

**Открытая система** — это система, которая взаимодействует с внешней средой, подвержена ее влиянию и сама оказывает влияние на внешнюю среду.

*Подход к организации как системе предполагает следующее:*

учет взаимной зависимости элементов и функций организации

учет взаимной зависимости организации и внешней среды.

С точки зрения системного подхода, выживаемость организации и ее конкурентоспособность обусловлена:

согласованностью элементов организационной системы

поддержанием взаимосвязи организационной системы с внешней средой [4. С. 391-392].

Организация как система, согласно Л. Джуэлл включает в себя следующие подсистемы:

- **Техническая подсистема:** техника, оборудование, процессы и вспомогательные средства, используемые в ходе превращения потребляемых организацией ресурсов в продукты ее деятельности, передаваемые во внешнюю среду. Подсистема целей и ценностей: стратегические цели, методы их достижения, философия и обязательства организации.

- **Психологическая подсистема:** действия конкретных работников, ролевая и должностная иерархии, групповая динамика и схемы влияния внутри организации.

- **Структурная подсистема:** формальные описания работы, правила и процедуры, формальные властные и коммуникативные связи, а также определенный производственный поток организации.

- **Управленческая подсистема:** управленческие цели, планирование, организационная деятельность, контроль и осуществление связи организации с ее внешней средой [4. С. 391-392].

Теория систем является одним из основных инструментариев изучения организаций в теории организации [3. С. 11]. Причины этого в том, что «признаки и свойства любой организации и любой системы, по сути, идентичны» (там же).

«К **признакам системы** относят [3. С. 11].: множество элементов, единство главной цели для всех элементов, наличие связей между ними, целостность и единство элементов, структуру и иерархичность, относительную самостоятельность, четко выраженное управление».

«**Основными свойствами** [3. С. 11]. любой системы принято считать: стремление сохранить свою структуру (основано на объективном законе организации — законе самосохранения); потребность в управлении (существует набор потребностей у человека, у животного, у общества, у стада животных, у большого социума); наличие сложной зависимости от свойств входящих в нее элементов и подсистем (система может обладать свойствами, не присущими ее элементам, и может не иметь свойств этих

элементов)».

Организации как системы (будь то бизнес- или социальные организации) являются определенными материальными объектами, но в своих функциях и поведении они содержат свойства абстрактных систем: системы инструкций, процедур, правил, норм, предписаний и т.п. [3. С. 12].

Характерные признаки организации, как самоорганизующейся системы:

- наличие определенной структуры, обусловленной формой пространственно-временных связей или взаимодействий между элементами;
- невозможность понимания свойств системы на основании свойств ее частей;
- нестабильность, изменчивость, случайность некоторых параметров и стохастичность поведения;
- преобладание внутренних взаимодействий в системе над внешними; лабильность системы по отношению к внешним воздействиям;
- способность к самосохранению, посредством качеств выносливости, устойчивости, постоянству важных параметров системы (гомеостазу).
- адаптивность к среде и помехам (внешним и внутренним);
- способность к самосохранению и саморазвитию посредством действия системных законов и принципов: синергии, развития, информированности-упорядоченности, гармонии и др.;
- усиление управляемости и самоорганизации системы при ее развитии во времени;
- способность изменять структуру, вырабатывать цели и варианты поведения и
- неравномерность, отсутствие монотонности. .
- возможность представления реальной системы аналоговой или знаковой моделью [3. С. 14] .

Системная теория дает возможность иначе посмотреть на развитие принципов эффективного менеджмента.

Базисом самоорганизации является стремление организаций обеспечить «многообразие реакций, адекватное многообразию внешних воздействий, при котором организация сможет проводить осознанную стратегию достижения целей» [3].

Отличительной особенностью функционирования систем является тот факт, что эффективность системы: «это результат роста и динамического равновесия, приспособления и интеграции, а не простой технической эффективности», т.е. улучшение одного элемента системы не всегда ведет к повышению эффективности всей системы, возможен

обратный эффект: для обеспечения эффективности всей системы может потребоваться ослабить определенные элементы системы [3].

Теория систем, интегрируя концепции разработанные ранними школами научного управления, позволила анализировать организации с принципиально отличных установок, а именно, как «живого организма», неделимого на части, в отличие от традиционного подхода, предполагающего фрагментарный анализ и контроль над отдельными частями.

Чрезвычайно важным и высоко эвристичным для науки управления явилось представление об организации как системе высочайшего порядка сложности, взаимозависимости, важнейшими элементами которой являются люди.

Именно такой ракурс применения системного подхода к анализу организации предлагают О.С. Виханский и А. И. Наумов.

Они анализируют **систему управления в организации** (реально действующую систему, решающую задачи управления и не решающую задач, отличных от управления) **выделяя в ней :**

**структурно- функциональную подсистему (оргструктура);**

**информационно-поведенческую (оргкультура);**

**подсистему саморазвития системы управления (люди).**

Таким образом, теория систем, смогла преодолеть существующий недостаток подходов различных школ к управлению, рассматривающих организацию как набор элементов, и концентрирующих внимание на каком-либо одном элементе. Теория систем рассматривает эффективность управления как результирующую сил, зависящую от взаимодействия внутренних элементов системы и внешних факторов.

#### **Библиографический список:**

24. Виханский О.С., Наумов А. И. Менеджмент: Учебник. — 3-е изд. — М.: Экономистъ, 2003. — 528 с.:
25. Латфуллин Г. Р., Райченко А. В. Теория организации: Учебник для вузов. — СПб.: Питер, 2004. — 395 с.:
26. Олянич Д.В. Теория организации. Учебник. «Р-н-Д», Феникс, 2008. 418 с.
27. Джуэлл Линда. Индустриально-организационная психология. — СПб.: Питер, 2001 – 720 с.

#### **Ситуационный подход в теории организации**

Данный подход разработан в конце 60-х годов XX века. Главным теоретическим допущением данного подхода является то, что *пригодность* различных методов управления определяется ситуацией, не существует

единого «лучшего» способа управлять организацией, так как имеет место наличие большого количества организационных факторов, а также факторов внешней среды, в связи с чем самым эффективным методом в определенной ситуации является метод, в наибольшей степени соответствующий ситуации. Ситуационный подход предполагает, что несмотря на единообразие общего процесса управления, специфические приемы, которые следует применять для эффективного достижения целей организации в конкретной ситуации, могут значительно варьировать. Ситуационный подход также исходит из взаимообусловленности между управленческими функциями и не рассматривает их по отдельности. Ситуационный подход часто называют «ситуационным мышлением». Согласно ситуационному подходу, единственно «лучшего в любой ситуации» метода управления не существует.

Ситуационный подход, определив основные организационные и внешние переменные, влияющие на организацию, расширил практическое применение теории систем. Ситуационный подход, принимая разработанные в различных направлениях (концепций традиционной теории управления, бихевиористской школы и школы науки управления и др.) теоретические знания и закономерности, пытается связать определенные приемы и концепции с конкретными ситуациями для наиболее эффективного достижения целей организации.

Ситуационный подход акцентирует внимание на ситуационных переменных как внутри организации, так и между организациями, определяет значимые переменные ситуации и их влияние на эффективность организации.

Основные положения ситуационного подхода следующие:

1. В осуществлении управленческой деятельности необходимо понимание процесса управления, знание закономерностей индивидуального и группового поведения, системного анализа, методов планирования и контроля и количественных методов принятия решений и иных методов управления, доказавших свою эффективность.

28. Каждый подход к управлению имеет сильные и слабые стороны. В случае, когда конкретный прием применяется к определенной ситуации, субъекту управленческой деятельности необходимо уметь предвидеть вероятные положительные и отрицательные последствия.

29. Необходимо адекватно интерпретировать ситуацию: правильно определить наиболее важные в данной ситуации факторы, и вероятный эффект, который повлечет за собой изменение одной или группы переменных.

30. Субъект управленческой деятельности должен обладать навыками «достижение целей организации самым эффективным путем в условиях существующих обстоятельств [3], т.е. выбора методов, которые вызовут наименьший отрицательный эффект в данной ситуации и имеют меньше всего недостатков.



Бесспорным преимуществом ситуационного подхода является возможность «прямого приложения науки к конкретным ситуациям и условиям».

Как и системный, ситуационный подход не является простым набором предписываемых руководств, это скорее способ мышления об организационных проблемах и их решениях. В нем также сохранена концепция процесса управления, применимая ко всем организациям.

«В соответствии с ситуационным подходом вся организация управления внутри предприятия есть не что иное, как ответ па различные по своей природе воздействия переменных, характеризующих конкретную ситуацию. Организация и методы управления строятся в соответствии с ситуацией, в которой находится в данное время предприятие или учреждение. Меняется ситуация — меняются конкретные задачи — меняются организация и методы. Таким образом, в отличие от всех предыдущих способов управления коллективными действиями менеджмент предполагает постоянное обновление с ориентацией на конкретную ситуацию» [3].

#### **Библиографический список:**

1. Виханский О.С., Наумов А. И. Менеджмент: Учебник. — 3-е изд. — М.: Экономистъ, 2003.—528 с.:
2. Латфуллин Г. Р., Райченко А. В. Теория организации: Учебник для вузов. — СПб.: Питер, 2004. — 395 с.:
3. Олянич Д.В. Теория организации. Учебник. «Р-н-Д», Феникс, 2008. 418 с.

#### **Организация как имплицитная модель**

Данный подход к феномену организации обладает наибольшей степенью психологичности. Организация как имплицитная модель – это не столько организация, как материальный объект, сколько ее отражение в ментальной сфере субъекта управленческой деятельности, однако, поскольку процесс управления осуществляется субъектом именно на основании свойственной ему имплицитной модели организации, следует проанализировать и этот подход.

Согласно Т.Ю. Базарову есть три базовые метафоры, с помощью которых люди описывают свою организацию: механизм, организма и семья.

*Метафора механизма предполагает описание организации с точки зрения структурированности отношений между элементами и наличия*

определенного, порядка (действий), позволяющего действовать алгоритмизированно, эффективно, надежно и предсказуемо.

В рамках *метафоры организма* организация предстает в восприятии людей как живая система, существующая в окружающей среде. В этой связи используются две аналогии. Первая исходит из отождествления организации с человеческой личностью. В рамках этой аналогии используются такие ключевые понятия, как цели, потребности, мотивы, а также рождение, взросление, старение и гибель.

В рамках второй аналогии (информационной) в качестве образца для описания организационной реальности часто используется либо компьютер, либо мозг: организация предстает как собрание относительно автономных частей, соединенных линиями коммуникации, координации и взаимного контроля.

Представление об организации как *о семье* предполагает обращение к соответствующим эталонам организационного взаимодействия, которые отражены в системе знаний, идеологии, ценностях, законах и повседневных ритуалах. Согласно данной системе представлений, организация есть та «человеческая среда», которая создается людьми, чтобы определенным образом понимать происходящие события и придавать смысл и значение своему собственному поведению. В данном случае особенно важным становится, насколько члены организации интегрированы в существующую систему ценностей, насколько они чувствительны, гибки и готовы ради целей организации к изменениям в своей ценностной сфере в ответ на перемены в условиях жизни и деятельности.

Это не такое уж тривиальное заключение, если мы рассмотрим все следствия из полной метафоры организации как машины.

Получается, что по сути данная фраза приравнивает организацию к машине, которая нуждается в починке только тогда, когда она сломана или плохо работает. Следовательно, разумно предположить, что когда человек говорит это, он в момент произнесения данной фразы воспринимает организацию, на сознательном или подсознательном уровне, как машину и приглашает других представлять ее себе так же. Если это машина, то в ней все должно происходить гладко, она должна быть хорошо смазана и пригнана, предсказуема, эффективна, и создана таким образом, чтобы все части совместно служили цели выполнения некоторой четкой, однозначной функции или цели. Это приводит нас к еще одному важному аспекту расширенной метафоры: если организация — это машина, то тогда менеджеры и руководители организации/машины? Обычно машины управляются операторами и инженерами, которые определяют стандарты получаемой продукции, обслуживают оборудование и выдают те команды, которые диктуют, что машина должна делать. Далее, когда машина ломается или требует техобслуживания, вызывается ремонтник, наладчик или механик, которого просят принести с собой свой ящик с

инструментами и «починить это».

Аналогично, отражения организации как «организма» или «семьи» также предполагает определенное понимание проблемных состояний в организации, целесообразных методов управления и тд.

«В социальном представлении отечественных управленцев, согласно Т.Б. Базарову, занимающих разные уровни в структуре организации и имеющих разный опыт управленческой деятельности, по данным факторного анализа весьма отчетливо презентированы следующие измерения организации, которые можно считать не сводимыми друг к другу элементами, составляющими ее (организации) «внутреннюю среду»: это цель, структура, технология, финансы, управление, персонал.

### **Библиографический список:**

Управление персоналом: Учебник для вузов /Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. — 2-е изд., перераб. и доп. — М: ЮНИТИ, 2006. —560 с.

## **Стадии жизненного цикла организации.**

### **Циклы развития организации.**

Существование организации во времени может быть представлено в терминах жизненного цикла, означающего процессуальность и стадийность развития организации.

Жизненный цикл организации обязательно включает следующие стадии:

формирование организации,  
интенсивный рост или «размножение»,  
стабилизация,  
кризис (спад). данная стадия не всегда предполагает прекращение деятельности организации, вполне возможен выход на качественно новый уровень развития - «преображение» организации.

Стадии жизненного цикла организации следует отличать от циклов ее развития:

Периоды, в рамках которых в организации имеет место существование однотипных ценностных установок, наряду с изменением специфики управленческих задач в определенный период функционирования организации называется *стадиями жизненного цикла организации (согласно Т.Ю. Базарову)*;

Периоды, в которых организация принципиально изменяет внутренние ценности и ориентации называются *циклами развития организации (согласно Т.Ю. Базарову)*.

### **Стадии и циклы развития**

Стадии жизненного цикла организации обычно связаны с циклами жизни товара, предлагаемого организацией.

#### **Стадии развития.**

Стадия формирования – это первая стадия развития организации. На этой стадии для организации важно найти свою рыночную нишу – товар или услугу, который будет востребован потребителями из-за определенных свойственных ему конкурентных преимуществ.

*Социально-психологические аспекты рассмотрения стадии формирования характеризует ее следующими чертами (согласно Т.Ю. Базарову):* Стадия формирования — в условиях рыночных отношений определение цели через уточнение представлений о клиенте, его специфических потребностях и соотнесение с представлениями о задачах деятельности организации.

Если организации удастся найти свое место на рынке, то она может перейти во вторую стадию — интенсивный рост.

#### **Стадия интенсивного роста.**

На этой стадии развития организация увеличивает численность персонала, объем производства, увеличивается число подразделений, направлений деятельности, в том случае, если организация избрала стратегию диверсифицированного роста.

*Социально-психологический аспект рассмотрения стадии интенсивного роста характеризует ее следующими чертами (согласно Т.Ю. Базарову):*

Стадия закрепления на рынке с ориентацией на поиск и производство других (помимо зарекомендовавших себя с лучшей стороны) товаров и услуг, расширение круга потребителей, поставщиков и партнеров, а также закрепление собственного неповторимого имиджа. А поскольку достижение поставленной цели часто сопряжено с экспансией со стороны организации, то необходимо быть готовым к противодействию со стороны конкурентов. Следовательно, важной особенностью организации на этом этапе является готовность к борьбе.

Стадия интенсивного роста и закрепления на рынке отличается ориентацией организации на расширение круга потребителей, поставщиков и партнеров, а также формирование собственного стиля (имиджа).

По мере насыщения потребностей рынка, показатели производственно – хозяйственной деятельности организации стремятся к стабилизации, если организации удастся сохранить эти показатели на определенном уровне, то она может перейти к третьей стадии — стабилизации.

#### **Стадия стабилизации.**

На данной стадии развития организации важна максимальная стабилизация деятельности. Организации, находящиеся на данном этапе своего развития, выбирают стратегию снижения себестоимости

продукции, сокращения издержек. Организации на данном этапе своего развития стремятся максимально нормировать собственную деятельность.

*Стадия стабилизации* представляется, на первый взгляд, той самой заветной мечтой, к которой организация и стремилась с самого начала. Однако основная цель, преследуемая на этой стадии, — *закрепление на достигнутом* — потребует от организации не меньших, если не больших усилий, чем цели предыдущих стадий. Это связано с тем, что проблемы, которые необходимо решать на этой стадии, носят преимущественно внутренний характер, т.е. связаны с самой организацией. Если для первой стадии была характерна определенная «пассионарность отцов-основателей», означающая известную долю вдохновения и сверхнормативного творчества, которыми и определялся успех предприятия, а для второй — азарт борьбы, то для третьей стадии такое требование, как следование внутренним нормам (причем без всякого творчества), становится определяющим. Успешность организации на этой стадии зависит от ее «аутентичности» существующим во внешней среде образцам. Иногда это может приводить к отказу от предыдущей истории жизни организации, что чаще всего реализуется в форме создания мифа.

Проблемы, которые возникают перед организацией, достигшей стадии стабилизации, носят преимущественно внутренний характер. Успешность организации на этой стадии зависит от ее «аутентичности» существующим во внешней среде образцам.

После стадии стабилизации организация закономерно может перейти в следующую стадию — *кризис*.

### **Кризис.**

Данная стадия характеризуется снижением эффективности деятельности ниже границ рентабельности, потерей места на рынке и, данная стадия развития организации ставит ее перед необходимостью поиска *нового*, привлекательного для потребителя товара или услуги, занятия *нового* места на рынке, если организация не сможет найти такой продукт, то неизбежна ее «гибель».

***Социально-психологический аспект рассмотрения стадии кризиса характеризует ее следующими чертами (согласно Т.Ю. Базарову):***

*Стадия кризиса* организации — самый трудный этап ее существования, поскольку это — сопротивление кризису и поиск путей выхода из критического состояния и нахождение альтернатив.

*Стадия спада* — самый трудный этап существования организации — сопровождается мобилизацией ресурсов, поиском путей и способов сопротивления кризису. Если организации удастся преодолеть кризисные явления и закрепиться на рынке, то она может пройти несколько циклов своего развития. Для первого цикла характерно особое внимание к внутренней атмосфере, созданию благоприятного климата, для следующего — стремление к максимальной формализации деятельности и

отношений, затем — ориентация на создание предпринимательского потенциала, а далее — стремление к максимальному качеству продукции.

Во многом проактивная стратегия более эффективна, чем реактивная с точки зрения преодоления организацией кризисов развития, но тем не менее, развитию организации кризисы неизбежны.

Т.Ю. Базаров приводит данные, что даже самые консервативные компании, характеризующиеся устойчивым положением на рынке, переживают кризисы не реже чем раз в 50—60 лет. Для изменчивых условий российской действительности этап развития может продолжаться от 1 года.

Т.Ю. Базаров делает соотнесение стадий развития организации и личностных особенностей персонала, актуальных на каждой стадии.

В дополнение к данному, традиционному подходу к стадийности в данном курсе рационально обратиться к работам Т.Ю. Базарова, который приводит циклы развития организации, каждый из которых предполагает наличие определенной культуры в организации.

Если сравнить особенности внутрифирменных установок, регламентирующих управленческую деятельность на разных временных отрезках развития организации, то можно увидеть изменение *генеральной целевой, ценностной установок* фирмы в определенный период существования.

*Этот временной цикл, который, наравне со стадийностью, проходят организации,* более длителен по сравнению со стадийным, но в нем Т.Ю. Базаров выделяет 4 этапа (*четыре* различных типа ценностных установок и, соответственно, 4 типа культур):

1. Для цикла развития организации «*тусовка*» (первой с момента начала существования), характерна органическая организационная культура.

2. Для цикла развития организации под названием «*механизация*» (*хронологически 2*) характерна бюрократическая организационная культура.

3. Для цикла развития «*внутреннее предпринимательство*» (*хронологически 3*) характерна предпринимательская организационная культура.

4. Для цикла развития «*управление качеством*» характерна партиципативная организационная культура.

Взгляд на организацию сквозь призму циклов развития позволяет более точно идентифицировать ее основные ценностные установки и ориентации, конкретизировать задачи, стоящие перед организацией, особенности управленческих подходов и кадрового обеспечения, специфику организационной культуры.

### Библиографический список:

1. Виханский О.С., Наумов А. И. Менеджмент: Учебник. — 3-е изд. — М.: Экономистъ, 2003.—528 с.:
2. Латфуллин Г. Р., Райченко А. В. Теория организации: Учебник для вузов. — СПб.: Питер, 2004. — 395 с.:
3. Олянич Д.В. Теория организации. Учебник. «Р-н-Д», Феникс, 2008. 418 с.
4. Управление персоналом: Учебник для вузов /Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. — 2-е изд., перераб. и доп. — М: ЮНИТИ, 2006. —560 с.

## Проектирование и развитие организации

### Проектирование организации и работы в организации

**Проект: определение.**

**Проект – [лат. Projectus – брошенный вперед]**

- 1) технические документы – чертежи, расчеты, макеты.
- 2) предварительный текст какого-либо документа.
- 3) план, замысел.

Проектирование работы: процесс создания формальной и неформальной спецификации выполнения задачи, поставленной перед работником, включающей ожидаемые межличностные отношения и взаимозависимость данной задачи с другими задачами, решаемыми как внутри, так и вне организации, т.е. проектирование работы является дизайном работы.

Дизайн работы меняется, когда руководство организации принимает решение пересмотреть ответы на вопросы, что и как делать.



Рис. 1 Уровни проектирования в организации

Структура организации определяет:

- степень вовлеченности работников в дела предприятия,
- типы и принципы формирования рабочих групп и управленческих команд,

- особенности построения сетей коммуникации

Выделяются *четыре* основных метода, используемых при создании проекта организационной структуры:

- 1) аналитический,
- 2) технологический,
- 3) организационно-культурный
- 4) «прототипический» методы.

Факторы выбора организационной структуры:

- 1) размер и степень разнообразия деятельности организации;
- 2) внешняя среда и инфраструктура, в которой действует организация;  
географическое размещение;
- 3) технология работ и тип совместной деятельности;
- 4) особенности персонала и корпоративной культуры;
- 5) прототипы и уже существующие, и показавшие себя эффективными организационные структуры аналогичных организаций.
- 6) представление о роли организации и ее образ у руководителей и сотрудников;
- 7) стратегия, реализуемая организацией.

Внешняя среда предъявляет определенные требования к организационной структуре

К факторам внешней среды относятся:

- сложность внешней среды, которая определяется количеством и степенью схожести факторов, влияющих на организацию;
- динамизм внешней среды, который связан со скоростью изменения факторов, влияющих на организацию извне.



Рис. 2. Влияние внешней среды на проектирование организации

**1 — умеренно-высокая неопределенность:** факторов немного, они схожи между собой, однако часто меняются, причем можно спрогнозировать возможность и логику их изменений. Такая ситуация



наблюдается в отраслях, производящих товары народного потребления. Эффективна функциональная организационная структура, построенная, в частности, по продуктному или потребительскому принципу.

**2 — высокая неопределенность:** факторов много, факторы не схожи и постоянно меняются по непредсказуемым траекториям. Такая ситуация может сложиться в отраслях, производящих сложное современное оборудование, например современные компьютерные системы. Для таких организаций наиболее эффективной может оказаться проектная, (или матричная), эдхократическая организационная структура.

**3 — умеренная неопределенность:** факторов много, они не похожи друг на друга, однако ситуация стабильна (факторы почти не изменяются). Такая ситуация может наблюдаться в отраслях, связанных со сложным производством, зависящим от множества аспектов ситуации, но достаточно стабильных и традиционных, например, поиск, добыча и переработка полезных ископаемых. Для подобных организаций может быть эффективна линейная организационная структура, усиленная функциональными связями.

**4 — низкая неопределенность:** (стабильность) факторов мало, факторы схожи и практически неизменны. Такая ситуация может наблюдаться в ситуациях традиционного производства, например, охота, ремесленное производство.

С точки зрения технологии работ наиболее существенное влияние на организационную структуру оказывают параметры, связанные с определенностью знаний о том, как делать работу, и определенностью времени поступления работы.

**При проектировании организационной структуры важно принять во внимание:**

- уровень подготовки персонала;
- способность персонала к командной работе;
- тип управленческой роли;
- тип организационной культуры;
- шаблонность (стандартизованность) работы в каждом подразделении; предсказуемость времени поступления работы.

**Этапы проектирования организации:**

1. определяются цели и результаты деятельности;
2. определяются связи с внешней средой;
3. разделяются процессы — по стадиям, по уровням иерархии;
4. группируются функции;
5. определяются внутренние связи элементов организационной структуры;

6. определяется масштаб управляемости и контроля (диапазон контроля);
7. определяются иерархии организации;
8. распределяются права и ответственность;
9. определяются уровни централизации и децентрализации;
10. выбирается стратегический принцип функционирования.

Организационная структура, однажды созданная, сразу же начинает «стареть», терять свой потенциал адекватности *трех* основным условиям:

- 1) содержанию деятельности — деятельность развивается, изменяются технологии;
- 2) особенностям персонала — приходят новые люди, сотрудники обучаются, овладевают опытом и т.д.;
- 3) внешней среде — она также изменяется, а иногда в кризисной ситуации и очень существенно — появляются новые нормы, законы, образования, меняется рынок и т. д.

Процесс проектирования организации не может быть остановлен, в эффективной организации он должен стать *постоянным*.

*Проводятся изменения, способствующие сохранению организацией занятых позиций.*

#### **Библиографический список:**

1. Виханский О.С., Наумов А. И. Менеджмент: Учебник. — 3-е изд. — М.: Экономистъ, 2003.—528 с.:
2. Латфуллин Г.Р., Райченко А. В. Теория организации: Учебник для вузов. — СПб.: Питер, 2004. — 395 с.:
3. Олянич Д.В. Теория организации. Учебник. «Р-н-Д», Феникс, 2008. 418 с.
4. Джуэлл Линда. Индустриально-организационная психология. — СПб.: [Питер](#), 2001 – 720 с.

#### **Проектирование организационной структуры**

Организационная структура – структура объекта управления, отражающая взаимодействия между его элементами.

Организационная структура это поведенческая система [7. С. 72] .

#### **Факторы выбора организационной структуры:**

- 1) размер и степень разнообразия деятельности организации;
- 2) внешняя среда и инфраструктура, в которой действует организация;  
географическое размещение;
- 3) технология работ и тип совместной деятельности;

- 4) особенности персонала и корпоративной культуры;
- 5) прототипы и уже существующие, и показавшие себя эффективными организационные структуры аналогичных организаций.
- 6) представление о роли организации и ее образ у руководителей и сотрудников;
- 7) стратегия, реализуемая организацией.

Принципы организационного дизайна: по М. Армстронгу:

- *Распределение работ* согласно процессам.
- *Дифференциация и интеграция.*
- *Работа в командах.*
- *Гибкость.* ОС должна быть достаточно гибкой, чтобы быстро реагировать на изменения, сложные задачи и неопределенность. Гибкость можно усилить, применяя неполный рабочий день, временных работников и контрактные отношения.
  - *Уточнение ролей.* Персонал должен иметь возможности для реализации своих способностей, достижения целей. Должностная инструкция должна определять область ключевых результатов, но не сдерживать инициативу.
  - *Децентрализация.* Полномочия по принятию решений должны быть делегированы как можно ближе к месту выполнения действий..
  - *Уменьшение числа иерархических уровней* [1. С.276].

### Сравнительная характеристика централизованных и децентрализованных организационных структур

Таблица 1. Сравнительная характеристика централизованных и децентрализованных организационных структур

	Централизованные организации	Децентрализованные организации
Коммуникации с внешней средой	затратные	Открытые
Скорость и технологичность внутриорганизационной коммуникации	Низкая	высокая
адаптивность	Низкая: медленно приспосабливаются к изменениям внешней среды, потребности клиентов	Высокая быстро приспосабливаются к изменениям внешней среды, работники всех уровней иерархии концентрируют усилия на удовлетворении потребностей клиентов
Открытость информации для	низкая	Высокая: распространено «перекрестное обучение»,

работников		доступна коммерческая информация, дающая возможность оперативно реагировать на изменение потребностей клиентов, оптимизировать выполнение управленческих функций.
Отношение к творчеству и инициативе	Не поощряется	Практикуется формирование команд, решающих специфические задачи повышения эффективности функционирования
Профессиональная компетентность руководителей среднего звена	Ниже	Выше
Ответственность руководителей среднего звена	Ниже	Выше
Полномочия руководителей среднего звена	Ограничены	Весьма широки
число решений принимается на низших уровнях управленческой иерархии	Мало	Значительно больше
Статус решений, принятых на низших уровнях	Низкий	Значительно выше
Спектр влияния решений, принятых на низших уровнях	узкий	различные организационные функции подвергаются большему влиянию решений, принятых на низших уровнях.
объем централизованного контроля за решениями, принятыми управленческим персоналом	значительный	сильно уменьшается
Ответственность подразделений за прибыль	Низкая	Высокая
Автономность подразделения	Низкая	Высокая
Количество иерархических уровней	Большое	Значительно ниже

организационной структуры		
---------------------------	--	--

### **Охват контролем:**

Организационные структуры с меньшим числом уровней управления и более широким охватом контролем оказываются более гибкими и динамичными, чем централизованные пирамидальные структуры.

Сокращение числа лиц, подчиненных одному руководителю (т.е. сужение охвата контролем), порождает структуру управления, представляющую собой высокую пирамиду с узким основанием. Если организации присущ большой охват контролем, она принимает форму «плоской» колоколообразной структуры.

семь переменных при исследовании охвата контролем:

- 1) сходство функций;
- 2) географическую близость подчиненных;
- 3) сложность функций;
- 4) руководство и контроль, требуемые подчиненными;
- 5) координацию деятельности подчиненных;
- 6) планирование необходимых значений сложности и времени;
- 7) помощь, получаемую от руководителя организации.

Широкий охват контролем эффективен при:

использовании высокообразованной рабочей силы;  
способности работников выполнять работу без непосредственного руководства;

возможности оперативной коммуникации с руководителями разного иерархического уровня;

Узкий охват контролем эффективен при:

отсутствии соответствующей подготовки для выполнения работы у подчиненных;

потребности работников в непосредственном руководстве;

отсутствии возможности оперативной коммуникации с руководителями разного иерархического уровня.

При проектировании ОС важно помнить, что это не статичная, а динамическая система. Организация — это многоцелевая система. Сначала формируются цели, а затем механизм их достижения. Механизм управления должен быть ориентирован на достижение целей.

### **Департаментализация в организации.**

Функциональная департаментализация.

Территориальная департаментализация.

Производственная департаментализация. (персонал группируется на основании производимой продукции).

Проектная департаментализация.

Смешанная департаментализация.

### **Организационная структура управления включает:**

систему целей и их распределение между различными элементами организации,  
номинальный состав подразделений,  
распределение задач и функций;  
распределение ответственности, полномочий и прав между подразделениями,  
соотношение централизации и децентрализации;  
каналы коммуникации.

### **Проектирование организационной структуры должно базироваться на:**

Важно сочетать научные методы (аналоговый, метод моделирования) с:

- экспертно-аналитической работой,
- изучением опыта ведущих компаний,
- интуицией разработчиков организационной структуры;
- сотдунничеством разработчиков структуры организации и тех, кто будет внедрять и использовать проектируемую ОС.

«Не существует абсолютных стандартов, по которым нужно судить о структуре любой организации. Не существует единственного способа правильно организовать что-то и нет абсолютных принципов, которыми следует руководствоваться при выборе структуры» [1. С. 265]

### **Процесс проектирования ОС:**

Процесс проектирования ОС включает:

1. определение целей и задач,
2. определение номинального состава элементов и связей;
3. определение ресурсного обеспечения элементов ОС (включая численность и квалификацию работающих),
4. разработка регламентирующих процедур, документов, регулирующих методы и процессы, осуществляющиеся в ОС.

**Регламентация организационной структуры** включает разработку процедур управленческой деятельности и количественных показателей эффективности системы управления, определение количественного и квалификационного состава внутренних, трудоемкости основных видов работ, распределение задач и работ между конкретными исполнителями, установление критериев их выполнения, разработку порядка взаимодействия подразделений при выполнении взаимосвязанных комплексов работ, расчеты показателей эффективности системы управления и административных издержек.

### **Критерии сравнения альтернатив при выборе организационной структуры**

Сравнение альтернатив при проектировании ОС осуществляется по

абсолютным и количественным критериям.

1. Абсолютным критерием эффективности при сравнении альтернативных вариантов ОС является «наиболее полное и устойчивое достижение целей, поставленных в области производства, экономики, технического прогресса и социального развития» [7. С. 57].

2. Нормативные критерии эффективности ОС :

- производительность системы управление при переработке информации;
- оперативность принятия управленческих решений;
- надежность системы управления (качество и своевременность исполнения решений в рамках установленных ресурсов)
- самонастраиваемость системы управления (способность своевременной диагностики и предупреждения организационной дисфункциональности и адекватного реинжиниринга работы).
- расходы на содержание СУ;
- звенность системы управления;
- затраты на консалтинг в области создания и развития системы управления.

3. Критерии эффективность системы управления, выражающихся через конечные результаты деятельности организации и ее эффективность.

**Оценка эффективности организации осуществляется по экономическим и социально психологическим показателям:**

экономические показатели:

1. Результативность.
2. Производительность.
3. Продуктивность.
4. Рентабельность.
5. Экологичность.
6. Энергоемкость.

субъективные (социально-психологические) показатели:

1. трудовая и общественная активность работников. Определяется: сбалансированностью материальной и моральной мотивации персонала; наличием в организации инициативной группы, предлагающей инноваций, новые цели, отражающей интересы и потребности сотрудников; возрастом сотрудников (высокая трудовая активность характеризует работники среднего возраста; молодых работников отличает общественная активность).

2. удовлетворенность трудом. Определяется: результативностью; санитарно-гигиеническими условиями труда; организацией труда; системой мотивации труда; престижем работы в организации; способами принятия решений, сложившимися в организации.

3. стабильность и работанность организации.

«В свою очередь, трудовая активность сотрудников благоприятно отражается на результативности, продуктивности, производительности труда; социально-психологическом климате; степени сработанности членов трудового коллектива» [6. С, 52].

«Сплоченность организации, в свою очередь, характеризующаяся прочностью, единством, устойчивостью межличностных взаимоотношений, влияет на производительность труда; продуктивность; уровень трудовой и общественной активности; текучесть кадров» (там же).

Цель проектирования ОС, согласно М. Армстронгу - оптимизация ведения конкретного бизнеса. Для того чтобы сделать это, насколько позволяют обстоятельства, необходимо:

- «уточнить общее предназначение рассматриваемой организации — стратегические направления ее деятельности и то, как она функционирует;
- как можно точнее определить основные виды деятельности, необходимые для достижения этой цели;
- логично сгруппировать эти виды деятельности, чтобы избежать ненужного дублирования и перекрывания функций;
- обеспечить интеграцию видов деятельности, сотрудничество и командную работу для выполнения общей задачи;
- сделать созданную систему гибкой так, чтобы устройство организации можно было бы быстро адаптировать к различным обстоятельствам и трудным задачам;
- обеспечить быструю передачу информации по всей организации;
- определить роль и функцию каждого подразделения так, чтобы все заинтересованные лица знали, что и как они должны делать для выполнения общей задачи;
- уточнить роли отдельных сотрудников, подотчетность и сферы влияния;
- смоделировать должности так, чтобы наилучшим образом использовать навыки и способности тех, кто будет их занимать, и чтобы у этих сотрудников сформировался высокий уровень внутренней мотивации;
- спланировать и внедрить виды деятельности по развитию организации и обеспечению различных процессов в ее рамках таким образом, чтобы они вносили свой вклад в эффективную работу организации в целом;
- создать команды и группы для выполнения проектов, которые будут отвечать за конкретные технологические, профессиональные или административные виды деятельности или за ведение проектов» [1. С.276].

Резюмируя вышеизложенное, следует заключить, что проектирование организационной структуры сложный многостадийный процесс, требующий интеграции научных методов и профессиональной



интуиции специалиста, осуществляющего проектирование. Вместе с тем, проектирование ОС консультантом должно осуществляться в тесном сотрудничестве с лицами, которым предстоит реализовывать проект и руководит проектируемой ОС. В условиях динамично меняющейся внешней среды следует большее внимание уделять повышению показателей гибкости, адаптивности и быстродействия проектируемых ОС.

#### **Библиографический список:**

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. - 8-е изд. СПб.: Питер, 824 с.
2. Виханский О.С., Наумов А. И. Менеджмент: Учебник. — 3-е изд. — М.: Экономистъ, 2003.—528 с.:
3. Джуэлл Линда. Индустриально-организационная психология. — СПб.: [Питер](#), 2001 – 720 с.
4. Латфуллин Г. Р., Райченко А. В. Теория организации: Учебник для вузов. — СПб.: Питер, 2004. — 395 с.:
5. Олянич Д.В. Теория организации. Учебник. «Р-н-Д», Феникс, 2008. 418 с.
6. Почебут Л. Г., Чикер В. А. Организационная социальная психология: Учебное пособие. - СПб.: Изд-во «Речь», 2002.-298 стр.
7. Мильнер Б.З. Теория организации. М.: Инфра-М, 006 – 720 с.

#### **Проектирование (рационализации) рабочего места в организации**

В проектировании рабочего места можно выделить следующие стадии:

1. Анализ структуры организации и места каждого рабочего процесса в нем.
2. Определение целей анализа рабочего места (РМ), как будет использоваться информация о нем.
3. Отбор типичных РМ.
4. Выбор метода анализа РМ и его использование с целью сбора необходимых данных.
5. Описание РМ.
6. Создание спецификации РМ.
7. Использование информации для проектирования РМ.
8. Использование информации для формирования критериев оценки кандидатов на работу в должности.
9. Оценка и внедрение проекта модифицированного РМ.

**Элементарным уровнем выполнения функции проектирования является деятельность менеджера по «расчленению» задачи на функции (действия) для ряда исполнителей.**

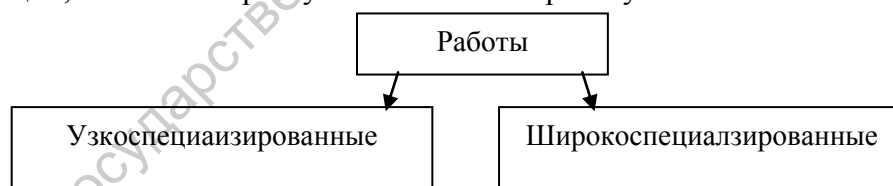
**Подход к отношению содержания работы называется функциональным анализом работы (ФАР).**

Он включает в себя описание того:

- что работник делает по отношению к другим работникам и другим работам;
- какие методы и операции следует использовать;
- какие машины и оборудование используются при выполнении данной работы;
- какой продукт/услуга производится в процессе выполнения работы.

### **Характеристики работы**

- Масштаб работы - количество заданий или операций, которые выполняет работник.
- Сложность работы, как ее параметр, носит преимущественно качественный характер.
- Сложность работы отражает степень самостоятельности принятия решений и степень владения процессом.
- Сложность работы зависит также от личностных характеристик исполнителя и делегированных ему прав по ее осуществлению.
- Часто работники, занимающие формально равные должности в организации, выполняют разную по сложности работу.



**Рис. 3. Виды работ в организации**

К *узкоспециализированным* работам относятся те, которые включают минимальное количество задач или рабочих операций (т.е. низкий масштаб работы), а также те, реализация которых осуществляется с помощью предписанных средств (низкая сложность работы).

*Широкоспециализированные* работы имеют противоположные характеристики рассматриваемых параметров.

В больших организациях разрыв между этими двумя рядами работ бывает очень велик.

### **Модели проектирования работы:**

1. Построение работы
2. Расширение масштаба работы
3. Обогащение работы
4. Ротация работы

### **Характеристики работы (Р. Хакман и Э. Лоулер)**

1. Разнообразие
2. Автономность
3. Законченность
4. Результативность (обратная связь)
5. Взаимодействие
6. Возможность общаться

### **Библиографический список:**

1. Виханский О.С., Наумов А. И. Менеджмент: Учебник. — 3-е изд. — М.: Экономистъ, 2003.—528 с.:
2. Латфуллин Г. Р., Райченко А. В. Теория организации: Учебник для вузов. — СПб.: Питер, 2004. — 395 с.:
3. Олянич Д.В. Теория организации. Учебник. «Р-н-Д», Феникс, 2008. 418 с.
4. Джуэлл Линда. Индустриально-организационная психология. — СПб.: [Питер](#), 2001 – 720 с.

### **Организационное изменение и развитие.**

«Организационное развитие (ОР)— это осознанные, планируемые действия с целью внесения определенных изменений» [3].

Выделяются проактивная и реактивная стратегии ОР.

Цели ОР:

1. совершенствование возможностей организации
2. улучшение показателей деятельности организации
3. адаптация к изменениям во внешней среде
4. улучшение качества трудовой жизни работников

### **Направления ОР-изменений**

1. изменение организационной структуры;
2. реинжиниринг бизнес-процессов;
3. разработка и внедрение сбалансированной системы ключевых показателей эффективности деятельности;
4. изменение системы стимулирования мотивации
5. внедрение программ организационного обучения и развития;
6. реализация программ формирования и подготовки кадрового резерва;
7. изменение организационной культуры;

## 8. внедрение IT-решений.

### Агенты изменений

Ответственное лицо, которое планирует и осуществляет формальную программу развития организации, принято называть **агентом изменений**.

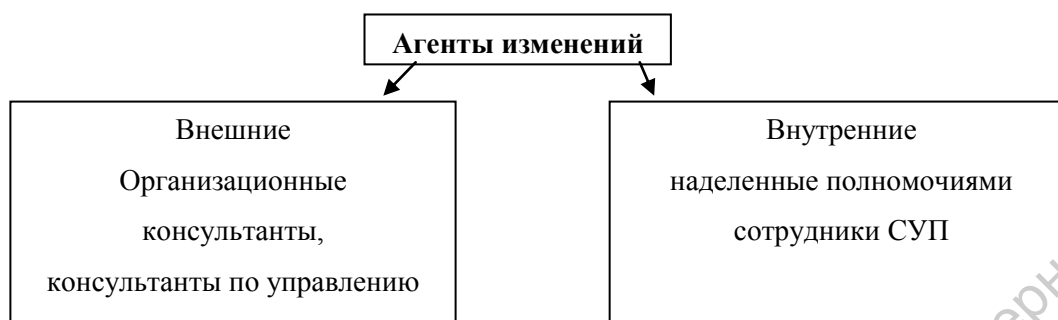


Рис. 1. Внешне и внутренние агенты изменений

Личностные и профессиональные качества, определяющие успех в деятельности по реализации изменений:

1. Отношение к работникам как к самобытным личностям и «целостным людям».
2. Взгляд на человека как на постоянно развивающуюся личность, доверие к людям.
3. Признание и позитивное использование индивидуальных различий.
4. Адекватное выражение и использование возможных чувств.
5. Акцентирование реального поведения.
6. Профессиональная этичность: использование статуса только для достижения организационных целей.
7. Развитые коммуникативные навыки, готовность отстаивать свое мнение.
8. Способность идти на риск.
9. Акцент на сотрудничество, а не на конкуренцию.
10. Навыками организационной диагностики, решения проблем и постановки целей;
11. Знания в области профессиональной деятельности консультируемых организаций.
12. Рассматривание участия в данном процессе в качестве существенно важного для эффективного выполнения задачи.[3. С. 495]

### Модель процесса изменений в организации

Первая модель процесса изменений в организации была предложена психологом Куртом Левином.

Поведение людей в производственной ситуации есть результат баланса динамических сил, направленных в противоположные стороны.

Некоторые из этих сил являются движущими, другие — сдерживающими.

Любое изменение в структуре движущих сил приводит к «размораживанию» существующего равновесия.

После периода приспособления (изменения) будет иметь место новое, «замораживание» ситуации и новое равновесие.

То есть модель можно описать следующим образом:

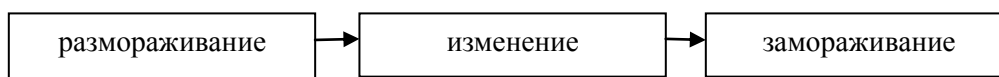


Рис. 2. Модель процесса изменений в организации

### Размораживание

Первый шаг в развитии любой организации — диагностика существующей ситуации и идентификация желаемых изменений.

Перед произведением изменений необходимо найти способ размораживания существующего равновесия.

Размораживание — это вопрос увеличения любой из движущих сил и/или уменьшения любой из сдерживающих сил, с тем чтобы нарушить существующее равновесие.

Важно изменить установки работников по отношению к изменению.

Размораживание предполагает преодоление индивидуального сопротивления изменению:

1. Преодоление индивидуального сопротивления изменению (уменьшение индивидуальной сдерживающей силы).
2. Стимулирование желания изменения (увеличения индивидуальной движущей силы)

### Способы размораживания:

- вовлечение в планирование изменения работников, на которых направлено изменение.
- Социально-психологический тренинг;

**Формальные изменения можно осуществить более эффективно, поэтому легче начать размораживание с поведения, чем с установок.**

Э. Шейн в своих исследованиях обнаружил, что «размораживание» состоит из трех процессов, различных по своему содержанию, однако, чтобы в организационной системе появилась мотивация к изменению, каждый из этих процессов должен иметь место

- 1) достаточное количество *противоречащих сложившемуся порядку вещей данных*, приводящих к серьезному дискомфорту и дисбалансу;
- 2) связь противоречащих данных с важными целями и идеями, что вызывает *тревогу и/или чувство вины*; и
- 3) достаточная *психологическая безопасность*, т. е. наличие возможности решить проблему и научиться чему-то новому без потери самоидентификации или целостности [8].

Противоречащие данные, согласно Э. Шейну, - это любая информация, свидетельствующая, что часть организационных целей не достигается или что некоторые ее процессы не дают ожидаемого результата: объем продаж снижается, число жалоб от покупателей растет, учащается возврат бракованных товаров, менеджеры и работники увольняются активнее обычного, сотрудники все чаще не выходят на работу по болезни или иным причинам и т. п. Противоречащая информация может иметь экономический, политический, социальный или личный характер — например, когда харизматичный лидер распекает своих подопечных за то, что они не соответствуют его идеалам, тем самым внушая им чувство вины. Противоречащая информация является симптомом проблемы; однако, напрямую не сообщает организации о причинах проблемы. Противоречащая информация нарушает статус-кво.. Сотрудники испытывают дискомфорт и тревогу. Данное состояние Э. Шейн называет *«тревогой выживания»*: оно предполагает, что, *если не произойдут изменения, с человеком, группой или всей организацией произойдет нечто ужасное*. [8]. *Наличие противоречащей информации и сопутствующая ему тревога выживания сами по себе* не вызывают мотивации к изменению, так как информация может быть сочтена членами организации неугрожающей достижению организационных целей, малозначимой. *Отрицание значимости информации часто обусловлено тем, что «перспектива обучения новым способам восприятия, мышления, чувствования и поведения сама по себе вызывает тревогу — ее можно назвать тревогой обучения, ощущением, что «я не могу научиться этому, не потеряв чувство самоуважения или членства в группе»*. Третий компонент *«размораживания»*, *«создание психологической безопасности»*, как раз и призван эту тревогу уменьшить. Обучаемый должен почувствовать, что новый способ бытия и возможен и достижим, и что процесс обучения как таковой не приведет к излишнему беспокойству или унижению ». [8. С. 247]. *Противоречащие данные могут свидетельствовать о необходимости организационных изменений, однако, из-за недостаточной психологической безопасности игнорироваться*. В преодолении указанной проблемы, согласно Э. Шейну важна роль *«лидерства, основанного на видении (visionary leadership)*, в том смысле, что видение иногда выполняет функцию обеспечения психологической безопасности, которая и позволяет организации двигаться вперед. Например, в Атосо такой лидер мог бы создать для инженеров новый положительный образ свободного консультанта и сделать образцами для подражания тех из них, кто успешно выполнил данный «переход». Впрочем, при отсутствии предварительного периода накопления противоречащей информации маловероятно, что лидер-провидец будет удостоен внимания. Новое видение наиболее полезно в ситуациях, когда люди готовы уделить ему внимание, а это они делают, когда из-за накопившихся противоречащей информации осознанно или неосознанно

ощущают дискомфорт. Здесь будет уместно заметить, что появление за последние десять лет множества книг по трансформационному лидерству, основанному на видении, вызвано тем, что общество в США ощущает тот самый дискомфорт и что в нем существует острая потребность в психологической безопасности, т. е. в новом видении будущего состояния» [8. С. 247-249].

### **Изменение**

Планируемое изменение призвано способствовать достижению конкретной цели или целей;

Для описания процесса изменения также может быть использован термин «вмешательство». В узком смысле объектом программы ОР-изменений является тот аспект (или аспекты) организационной системы, в котором будет произведено конкретное вмешательство. Организация – сложноорганизованная система, вмешательство в одну из подсистем ведет к изменениям в другой. Объектом всех ОР-изменений является организация в целом.

### **Замораживание**

Замораживание – это новое квазиустойчивое равновесие, возникающий после произведенного изменения. Оно происходит с помощью агента изменений (когда изменение было осуществлено осознанно и результаты оказались успешными, могут понадобиться дополнительные усилия для замораживания ситуации в этой точке: институционализация изменений) или без нее. Институционализация изменений предполагает фиксацию желательного изменения в конкретной подсистеме и интегрирование его в более широкую организационную систему.

#### **Методы институализации изменений:**

- распространение информации о причинах внесения изменения на постоянной основе;
- обучение нынешних или будущих работников тому, как им приспособиться к изменению;
- обеспечение подкрепления новым методам работы;
- создание механизма для индивидуальных работников и групп, который бы обеспечивал управленцев обратной связью в отношении того, как изменение срабатывает и какие дополнительные меры могут быть необходимы.

#### ***Организационные факторы, способствующие успешной институализации изменений:***

- культура, способствующая изменению,
- поддержка одного или более топ-менеджеров

- общая поддержка членов управленческой команды;

### **Этапы активного исследования (по К. Левину):**

Ключевые фигуры в организации (клиент) определяет проблему или возможность

Клиент консультируется с агентом изменений (АИ)

Диагностика:

диагностика, проводимая агентом изменений

анализ данных на основании диагностики

ознакомление клиента с собранными данными

ознакомление клиента с собранными данными

Планирование

совместные действия, планируемые клиентом

(агентом изменений) для организационного развития

сбор дополнительных данных в случае необходимости

ознакомление клиента с собранными данными и

совместное планирование ОР- вмешательства

Действие:

реализация планируемых действий агентом изменений и (или)

персоналом организации

сбор данных и анализ изменений

ознакомление клиента с собранными данными

совместное обсуждение полученных данных

### **Плюсы активного исследования:**

- тщательный, пошаговый, всесторонний анализ;
  - способность улучшить показатели деятельности;
  - гибкость и адаптивность для решения различных проблем;
- полезность для приобретения новых знаний в поведенческой науке

### **Минусы активного исследования:**

- Возможная высокая стоимость изменений;
- Увеличение времени течения процесса внесения изменений;
- Зависимость клиента от агента изменений.

### **Реализация организационных изменений:**

1. диагностика определение целей изменений;

Очень важно в диагностике — тщательное изучение ожиданий и требований клиента.

желательно, чтобы агент изменений произвел собственную диагностику ситуации;

в поиске причин проблемных состояний целью должно являться выявление максимального количества «причинных факторов», а не «причины проблемы».



## **Оценка мероприятий по организационному развитию**

Важнейшая характеристика критерия оценки – релевантность. Использование критериев успеха, не адекватных предпринимаемому вмешательству - важнейшая проблема.

Необходим учет влияния ситуации на ОР. Учет предрасположенности интерпретировать неопределенные результаты в пользу ОР (или против ОР). Критерии оценки и результативность мероприятий по организационному развитию.

Вторжению в любую сложноорганизованную открытую систему, каковой является организация, может привести к незапланированным результатам, которые, тем не менее будут являться полезными для организации в выявлении причин проблемных состояний в деятельности организации.

Результаты организационного развития, таким образом может быть оценена по трем направлениям:

в направлении изменения запланированных показателей, на которые были направлены изменения; вмешательство может привести к переоценке стандартов, посредством которых оцениваются критерии эффективности организационного развития;

*реализация комплекса мероприятий по организационному развитию могут привести к новому пониманию причин проблемных состояний в организации.*

### **«Рекомендации по управлению процессом изменений»:**

1. *Придерживайтесь системного подхода к изменениям;* помните, что изменения в одной части организации влияют на другие ее части и эти последствия должны быть учтены при планировании изменения.

2. *Проведите анализ сопротивления изменению.* Постарайтесь предугадать, какими могут быть основные помехи на пути внедрения изменений, и составьте план их устранения.

3. *Определите основные движущие и сдерживающие силы изменения,* с тем чтобы облегчить процесс размораживания.

4. *Примите меры к размораживанию ситуации,* до того как осуществлять изменение.

5. *Точно определите цели изменения и сообщите их* тем, кого изменение затронет.

6. *Заинтересуйте людей в успехе программы.* Крайне необходимы решительная поддержка со стороны высшего руководства и его верность выбранному курсу.

7. *Способствуйте участию тех, кого изменение затронет,* в его планировании и осуществлении — в той мере, в какой это возможно.

8. *Осуществите замораживание успешно осуществленных изменений.* Не забудьте об этом важном шаге; установите вознаграждения

и обеспечьте структурную поддержку изменению. Устраните все, что способствует сохранению прежнего порядка вещей.

9. *Измерьте «пульс организации» после осуществления изменения.* Определите, насколько успешно были достигнуты цели, как идут дела сейчас и какие дальнейшие действия необходимы. При осуществлении данного шага полезно применить модель активного исследования.

10. *Помните о релевантных ценностях, нормах и культурных факторах на протяжении любого процесса изменений.» [3]*

### **Организационное развитие как формирование «Корпоративной религии» [5] :**

1. Оценка восприятия компании внешней средой
2. Оценка восприятия компании внутренней средой
3. Определение какой компания видит себя в будущем:
4. Разработка корпоративной концепции
5. Проверка корпоративной концепции внутри и вне
6. Разработка маркетинговой концепции
7. Разработка «корпоративной религии»
8. Трансляция «корпоративной религии», коммуникация

Подобно хирургу, индустриально-организационный психолог должен оценить возможные издержки и выгоды любой процедуры на основании своих знаний и ценностей и «обращаться с острыми предметами» с величайшей осторожностью!

«Любое обеспеченное ресурсами преобразование в организации может быть реализовано в той степени и форме, в каком оно соответствует возможностям, знаниям, интересам, желаниям и потребностям людей» [2. С.178].

### **Библиографический список:**

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. - 8-е изд. СПб.: Питер, 824 с.
2. Виханский О.С., Наумов А. И. Менеджмент: Учебник. — 3-е изд. — М.: Экономистъ, 2003.—528 с.:
3. Джуэлл Линда. Индустриально-организационная психология. — СПб.: Питер, 2001 – 720 с.
4. Занковский А.Н. Организационная психология: Учебное пособие для вузов по специальности «Организационная психология». — 2-е изд. — М.: Флинта: МПСИ, 2002. — 648 с.
5. Кунде Й. «Корпоративная религия». СПб.: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге. 2002 г. – 376 с.
6. Латфуллин Г. Р., Райченко А. В. Теория организации: Учебник для вузов. — СПб.: Питер, 2004. — 395 с.

7. Олянич Д.В. Теория организации. Учебник. «Р-н-Д», Феникс, 2008. 418 с.
8. Шейн Э. Организационная культура и лидерство. Питер, 2007. — 330 с.

Саратовский государственный университет имени Н. Г. Чернышевского

## Вопросы для самостоятельного контроля подготовки

### по дисциплине: «Теория организации»

1. Предмет теории организации.
2. Методология и методы теории организации.
3. Исторические предпосылки возникновения теории организации: формирование исторических предпосылок и основ управления в период с IX-VII тысячелетия до нашей эры и до XVIII века.
4. Исторические предпосылки возникновения теории организации: формирование исторических предпосылок и основ управления в Древнем Египте.
5. Основные положения учения Аристотеля «О домохозяйстве».
6. Индустриальный этап развития науки об управлении (1770-1890 гг.), воззрения А. Смитта.
7. Индустриальный этап развития науки об управлении (1770-1890 гг.), воззрения Р. Оуэна.
8. Становления науки управления: воззрения Ф.У. Тейлора,
9. Становления науки управления: воззрения Ф. и Л. Гилбрет,
10. Становления науки управления: воззрения Г. Ганта,
11. Становления науки управления: воззрения А. Файоля,
12. Становления науки управления: воззрения Л. Урвика,
13. Становления науки управления: воззрения Д.Д. Муни,
14. Становления науки управления: воззрения А.К. Райли,
15. Становления науки управления: воззрения А.П. Слоуна,
16. Становления науки управления: воззрения Э. Мэйо,
17. Становления науки управления: теория мотивации А. Маслоу,
18. Становления науки управления: воззрения М.П. Фоллет,
19. Становления науки управления: воззрения Р. Лайкерта,
20. Становления науки управления: теория мотивации Ф. Херцберга
21. Становления науки управления: воззрения Д. МакГрегора.
22. Организация в интерпретациях отечественных традиционных школ управления «Тектология» А.А. Богданова,
23. Организация в интерпретациях отечественных традиционных школ управления НОТ,
24. Организация в интерпретациях отечественных традиционных школ управления: взгляды О. Ерманского,
25. Организация в интерпретациях отечественных традиционных школ управления: «Социальная инженерия» А.К. Гастева,
26. Организация в интерпретациях отечественных традиционных школ управления: конструктивизм Н.А. Витке.
27. Современные тенденции теории организации: взгляды К. Арджириса, Современные тенденции теории организации: взгляды Г. Минцберга,

28. Современные тенденции теории организации: взгляды П. Сенге;
29. Школа принятия решений в теории организации,
30. Теория организационного равновесия.
31. Организация как объект менеджмента.
32. Организация как система.
33. Проблема сложных эргономических систем.
34. Организация как процесс, процессный подход к управлению организацией. Ситуационный подход в теории организации.
35. Организация как имплицитная модель.
36. Коммерческие и некоммерческие организации.
37. Коммерческие организации, организационно-правовые формы в РФ общая характеристика.
38. Хозяйственные товарищества и общества: характеристика организационно-правовой формы «ОАО»
39. Хозяйственные товарищества и общества: характеристика организационно-правовой формы «ЗАО»
40. Хозяйственные товарищества и общества: характеристика организационно-правовой формы «ООО»
41. Производственные кооперативы
42. Государственные и муниципальные унитарные предприятия.
43. Некоммерческие организации, организационно-правовые формы в РФ.
44. Правовой статус потребительского кооператива в РФ.
45. Правовой статус общественных и религиозных организаций в РФ.
46. Правовой статус благотворительных организаций и фондов РФ.
47. Формы организации предприятий, порядок регистрации юридических лиц.
48. Типы внешней среды организации, влияние особенностей внешней среды на структуру и функционирование организации.
49. Особенности крупных организаций
50. Международная интеграция организаций: плюсы и минусы
51. Особенности управления транснациональной организацией.
52. Организационная структура. Факторы выбора организационной структуры,
53. Бюрократия М. Вебера
54. Характеристика бюрократической формы структуры по Г. Минцбергу.
55. Характеристика органической формы структуры по Г. Минцбергу.
56. Линейная организационная структура
57. Дивизиональная организационная структура

58. Матричная организационная структура
59. Эдхократическая организационная структура
60. Партиципативная организационная структура
61. Организация, ориентированная на рынок
62. Многомерная организация
63. Параметры организационного дизайна: горизонтальная и вертикальная специализация,
64. Параметры организационного дизайна: укрупнение рабочих заданий, Параметры организационного дизайна: формализация поведения;
65. Параметры организационного дизайна: обучение и индоктринация;
66. Связь параметров дизайна должностными позициями;
67. Группирование организационных единиц: критерии и принципы группирования (группирование о функциям, рыночное группирование). Норма управляемости.
68. Параметр «централизация»/«децентрализация» в организации. Организационный дизайн и организационная эффективность.
69. Дизайн работ.
70. Стадии жизненного цикла организации.
71. Особенности организационной культуры на различных стадиях жизненного цикла организации.
72. Законы, закономерности в организации: закон синергии.
73. Законы, закономерности в организации: закон самосохранения.
74. Законы, закономерности в организации: закон развития.
75. Законы, закономерности в организации: закон информированности/упорядоченности.
76. Законы, закономерности в организации: закон единства анализа и синтеза.
77. Законы, закономерности в организации: закон композиции и пропорциональности.
78. Специфические законы социальной организации.
79. принципы статической динамической организации.
80. Организационное изменение развитие.
81. Подходы к проведению организационных изменений
82. Подготовка и внедрение организационных изменений
83. Стабилизация организационных изменений
84. Эффективность организационных изменений.
85. Особенности управления персоналом в период изменений.