

# ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ И ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПРОЕКТИРОВАНИЕ

**ШАРАПОВА ТАТЬЯНА ВАЛЕНТИНОВНА**

старший преподаватель

кафедры менеджмента, маркетинга и логистики

**[t.v.sharapova@utmn.ru](mailto:t.v.sharapova@utmn.ru)**

# **ОСНОВНЫЕ КОНЦЕПЦИИ ТЕОРИИ**

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

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

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

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

# ОСНОВНЫЕ КОНЦЕПЦИИ ТЕОРИИ

## ОРГАНИЗАЦИИ

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

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

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

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

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

# **ОСНОВНЫЕ КОНЦЕПЦИИ ТЕОРИИ ОРГАНИЗАЦИИ**

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

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

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

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

# ЭВОЛЮЦИЯ ЦЕЛЕЙ, УСЛОВИЙ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ



# СОВРЕМЕННАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ

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

# ИСТОЧНИКИ ПОВЫШЕНИЯ СТОИМОСТИ СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ



# КЛЮЧЕВЫЕ ПАРАМЕТРЫ ОРГАНИЗАЦИИ

## ПАРАМЕТРЫ ОРГАНИЗАЦИИ

Формализация

Специализация  
(разделение труда)

Стандартизация

Иерархия власти

Сложность

Централизация/  
децентрализация

Профессионализм

Структура штатов

С  
Т  
Р  
У  
К  
Т  
У  
Р  
Н  
Ы  
Е

К  
О  
Н  
Т  
Е  
К  
С  
Т  
У  
А  
Л  
Ь  
Н  
Ы  
Е

Размер

Производственно-  
технологическая основа

Макро и микросреда

Организационные  
ориентиры и стратегия

Организационная культура



# ОСНОВНЫЕ РАЗЛИЧИЯ МЕЖДУ КРУПНЫМИ И МЕЛКИМИ КОМПАНИЯМИ

| КРУПНЫЕ КОМПАНИИ  | МЕЛКИЕ КОМПАНИИ   |
|---|---|
| <ol style="list-style-type: none"><li>1. экономия на издержках</li><li>2. глобальный подход</li><li>3. вертикальная иерархия, механистический подход</li><li>4. комплексная/сложная структура</li><li>5. стабильный рынок</li><li>6. «люди компании»/<br/>лояльность к корпорации<br/>как основная<br/>характеристика сотрудников</li></ol> | <ol style="list-style-type: none"><li>1. гибкость, восприимчивость<br/>(к переменам)</li><li>2. региональный подход</li><li>3. «плоская» иерархия,<br/>органический подход</li><li>4. простая структура</li><li>5. поиск своей ниши на рынке</li><li>6. «антрепренеры»/<br/>предпринимательство как<br/>основная характеристика<br/>сотрудников</li></ol> |

# **ОСНОВНЫЕ ПОДХОДЫ К ОРГАНИЗАЦИОННОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ**



**ЦЕЛЕВОЙ ПОДХОД**

**ПОДХОД НА ОСНОВЕ  
ТЕОРИИ СИСТЕМ**

**МНОГОПАРАМЕТРИЧЕСКИЙ  
ПОДХОД**

# **МОДЕЛИ ОТНОШЕНИЯ СОБСТВЕННИКА К БИЗНЕСУ**

**1. МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ**

**2. МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ**

**3. МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ ИНВЕСТИЦИЯМИ**

# **ОСНОВНЫЕ ФАКТОРЫ ЭФФЕКТИВНОГО СОТРУДНИЧЕСТВА СОБСТВЕННИКА И НАЕМНОГО МЕНЕДЖЕРА**

**1. Личностная совместимость**

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

**3. Сопричастность к бизнесу**

**4. Предупреждение  
дисфункциональных конфликтов**

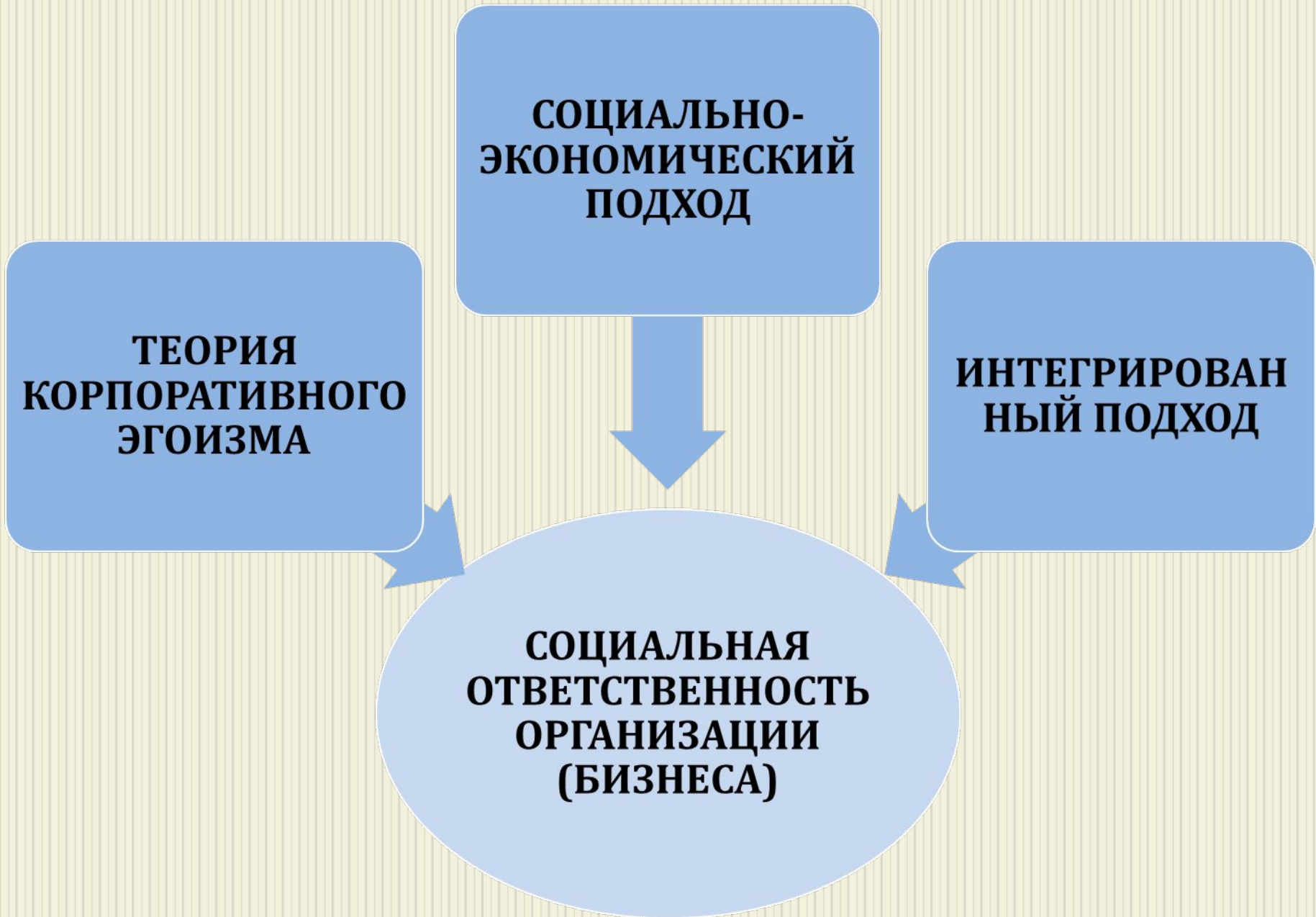
**5. Адекватный контроль  
деятельности и взаимная оценка  
сотрудничества**

**СОЦИАЛЬНО-  
ЭКОНОМИЧЕСКИЙ  
ПОДХОД**

**ТЕОРИЯ  
КОРПОРАТИВНОГО  
ЭГОИЗМА**

**ИНТЕГРИРОВАН  
НЫЙ ПОДХОД**

**СОЦИАЛЬНАЯ  
ОТВЕТСТВЕННОСТЬ  
ОРГАНИЗАЦИИ  
(БИЗНЕСА)**



# КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ РЕЗУЛЬТАТОВ СОЦИАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

**ОБЩАЯ  
СОЦИАЛЬНАЯ  
ОТВЕТСТВЕННОСТЬ  
ОРГАНИЗАЦИИ**

**Экономическая ответственность**  
Приносить прибыль

**Юридическая ответственность**  
Подчиняться закону

**Этическая ответственность**  
Поступать правильно, не причинять  
вреда

**Принятая на себя ответственность**  
Улучшать благосостояние общества,  
качество жизни

# ЗАКОНЫ, РЕГЛАМЕНТИРУЮЩИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ

## 1. СТРУКТУРНЫЕ ЗАКОНЫ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1. Закон синергии

1.2. Закон композиции и пропорциональности (гармонии)

1.3. Закон единства анализа и синтеза

## 2. ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ ЗАКОНЫ ОРГАНИЗАЦИИ

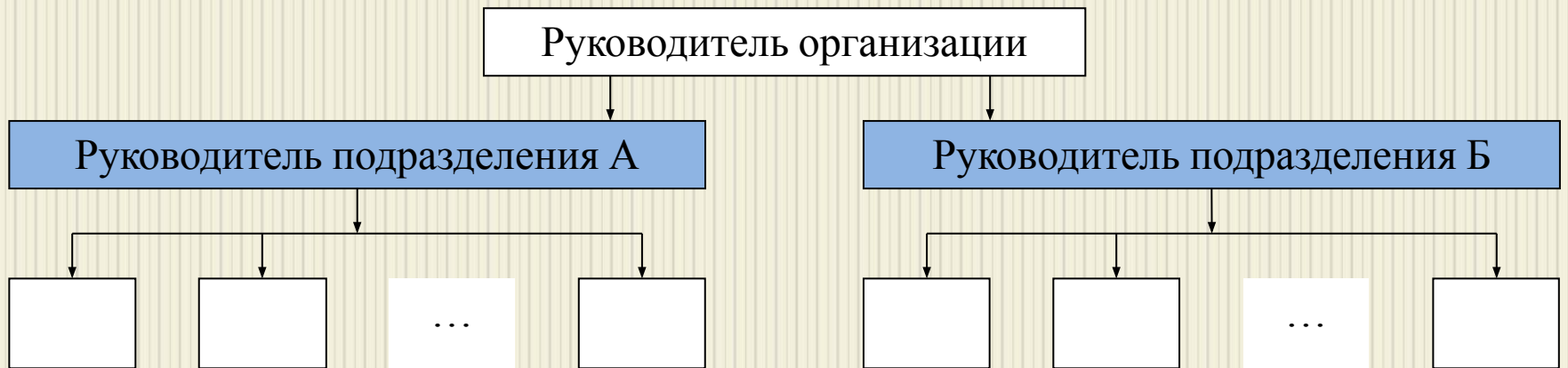
2.1. Закон самосохранения (выживания)

2.2. Закон развития (онтогенеза)

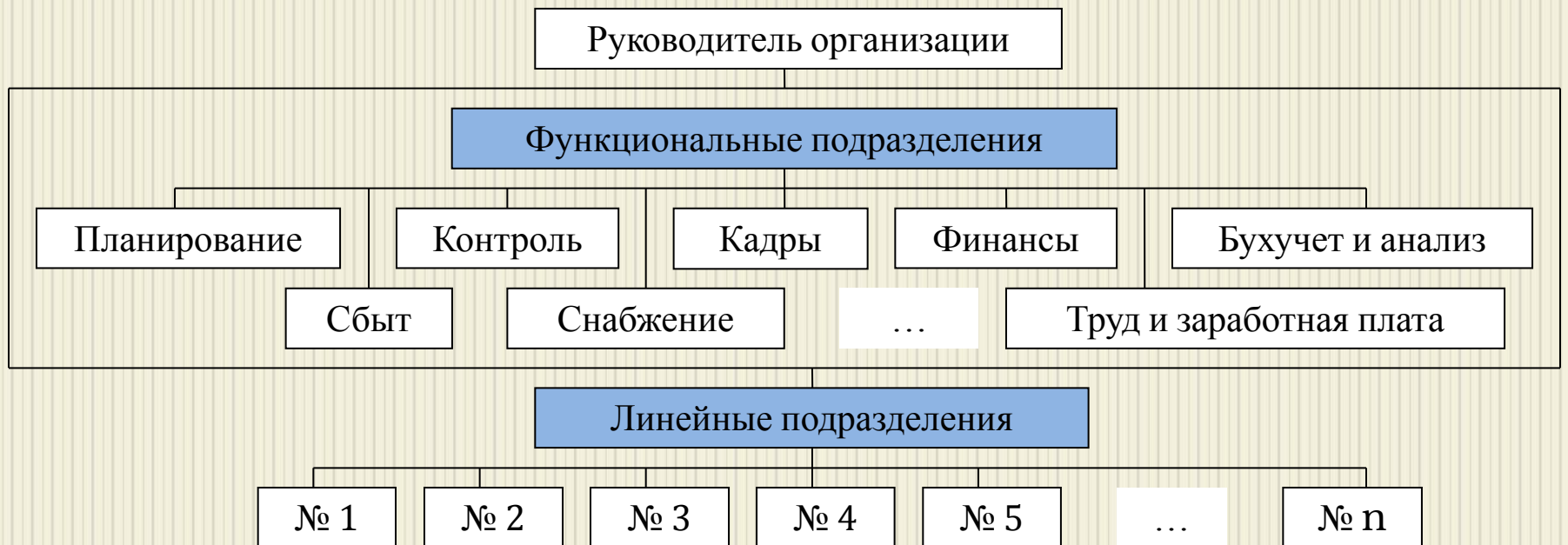
2.3. Закон информированности-упорядоченности

## СПЕЦИФИЧЕСКИЕ ЗАКОНЫ ОРГАНИЗАЦИИ

# 1. ЛИНЕЙНАЯ ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА

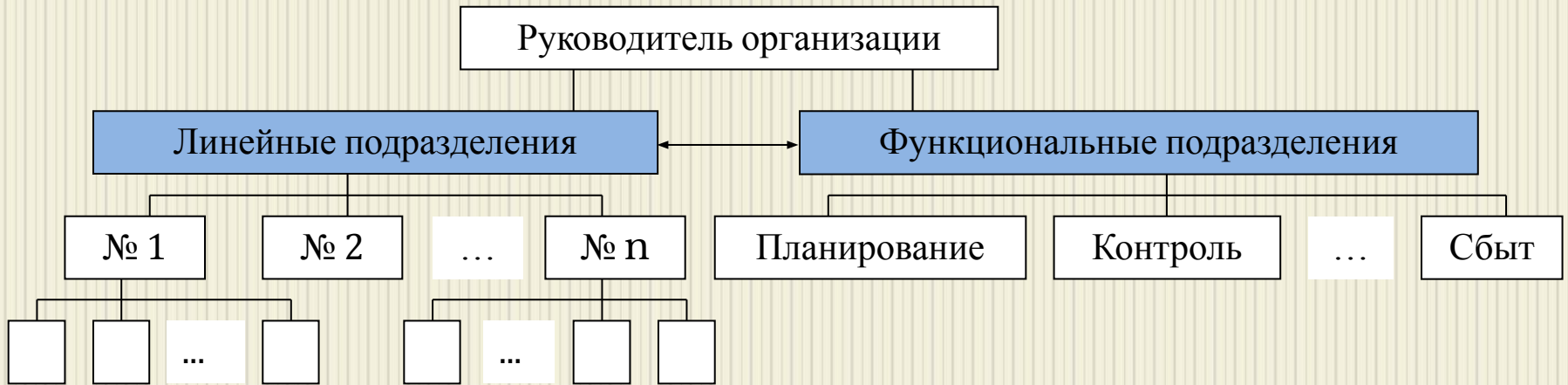


# 2. ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА

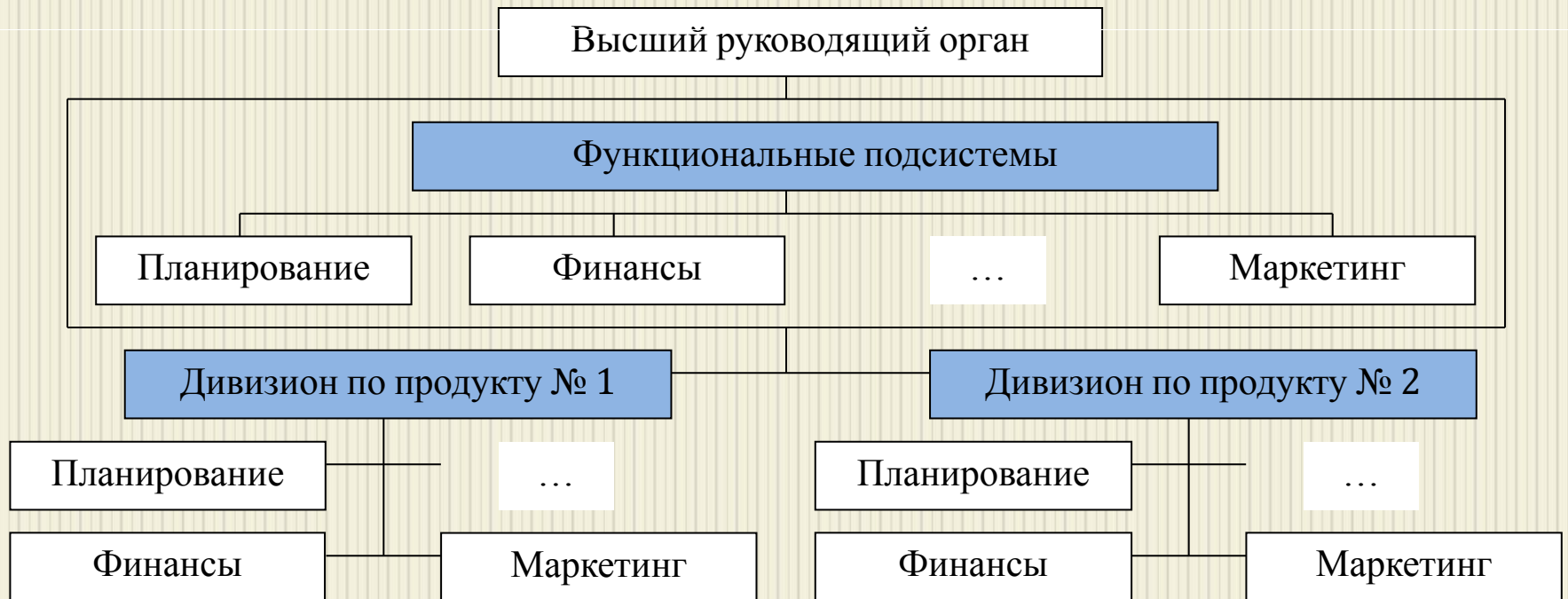




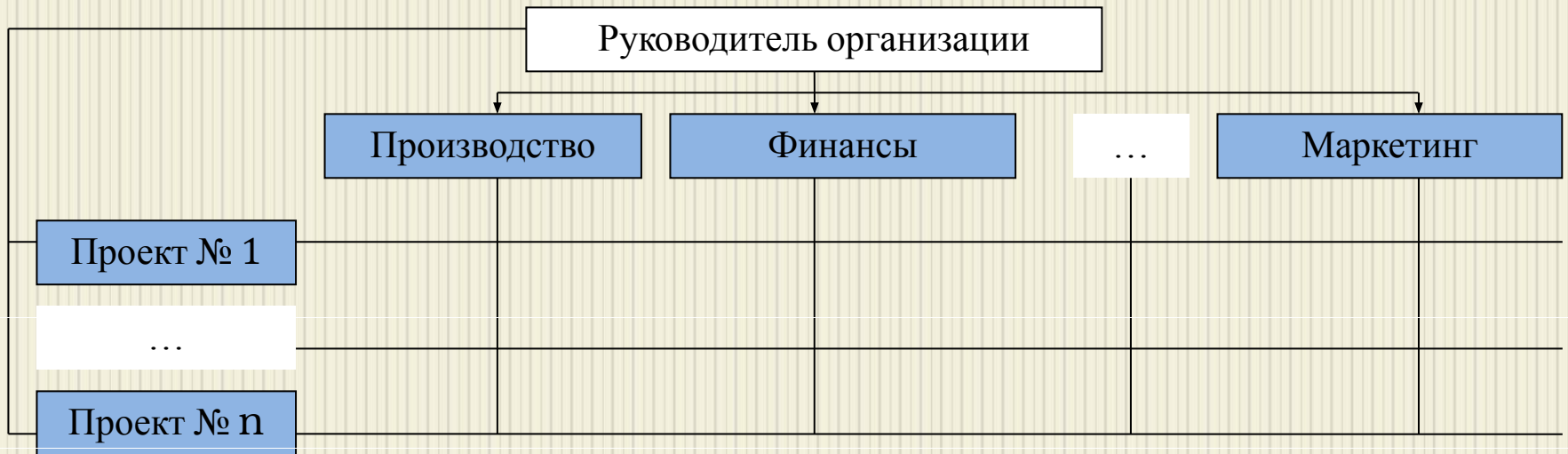
### 3. ЛИНЕЙНО-ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА



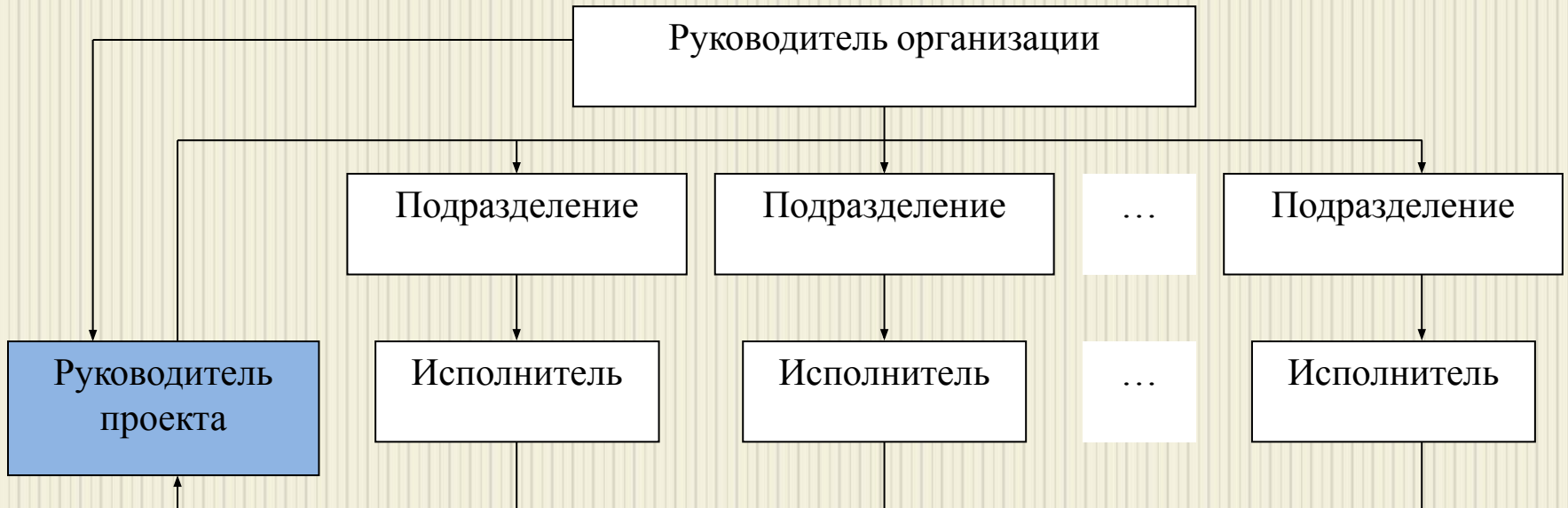
### 4. ДИВИЗИОНАЛЬНАЯ ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА



## 5. МАТРИЧНАЯ ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА



## 6. ПРОЕКТНАЯ ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА



# ПЕРСПЕКТИВНЫЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ФОРМЫ

## ВИРТУАЛЬНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ

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

## КЛАСТЕР

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

## СЕТЕВАЯ ФОРМА

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

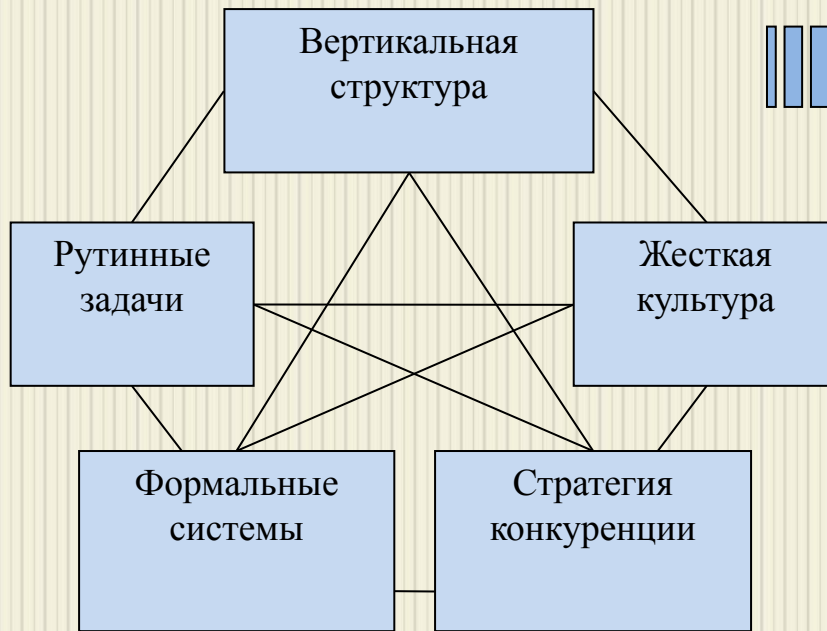
**ОБУЧАЮЩАЯСЯ  
(САМООБУЧАЮЩАЯСЯ)  
ОРГАНИЗАЦИЯ**  
(П. Сенге, М. Педлер, К. Аржирис  
и др.)

## АДХОКРАТИЯ

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

# МОДЕЛИ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПРОЕКТИРОВАНИЯ

## ОРГАНИЗАЦИЯ КАК МЕХАНИСТИЧЕСКАЯ СИСТЕМА



**Стабильная среда**  
**Производительность**

## ОРГАНИЗАЦИЯ КАК ЕСТЕСТВЕННАЯ СИСТЕМА



**Динамичная среда**  
**Обучающаяся организация**

**ИЗМЕНЕНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ**  
**ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

# ХАРАКТЕРИСТИКА МОДЕЛЕЙ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПРОЕКТИРОВАНИЯ

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

# **МЕТОДЫ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПРОЕКТИРОВАНИЯ**

**1. Метод аналогий (метод функционального моделирования)**

**2. Экспертно-аналитический (нормативный) метод**

**3. Метод структуризации целей (программно-целевой метод)**

**4. Метод организационного (многопараметрического) моделирования**

# ТЕХНОЛОГИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПРОЕКТИРОВАНИЯ



# ПРОЕКТИРОВАНИЕ И ПЕРЕПРОЕКТИРОВАНИЕ РАБОТЫ

## 1. Анализ работы

## 2. Определение ширины работы

- Ротация работы
- Расширение работы

## 3. Определение глубины работы

- Обогащение работы

## 4. Определение потенциальной результативности работы



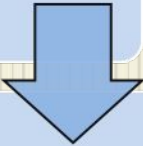
# СИТУАЦИОННЫЕ ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА НОРМУ УПРАВЛЯЕМОСТИ



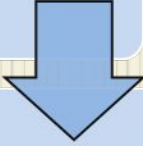
# ПРАВИЛА ДЕЛЕГИРОВАНИЯ – РУССКАЯ НАРОДНАЯ СКАЗКА

## Царь ставит задачу Иванушке:

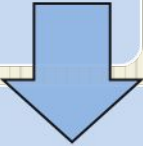
«Иди в тридешатое царство и принеси мне перо жар-птицы, которая живет в саду у такого-то заморского царя»  
**(правило № 1 - определите желаемый результат)**



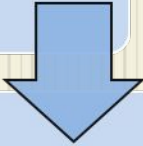
«Не лезь в этот сад днем, тебя схватят сторожа, а лезь ночью, когда сторожа спят» **(правило № 2 - укажите на ограничения)**



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



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



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

# МИФЫ О ДЕЛЕГИРОВАНИИ (ПРАКТИКА УПРАВЛЕНИЯ)

## МИФ 1.

Вы не доверяете своим подчиненным ответственные задания

## МИФ 2.

При делегировании Вы утрачиваете контроль над заданием и его результатом

## МИФ 7.

Делегирование уменьшает Вашу гибкость

## МИФ 3.

Вы - единственный человек, который знает ответы на все вопросы

## МИФ 6.

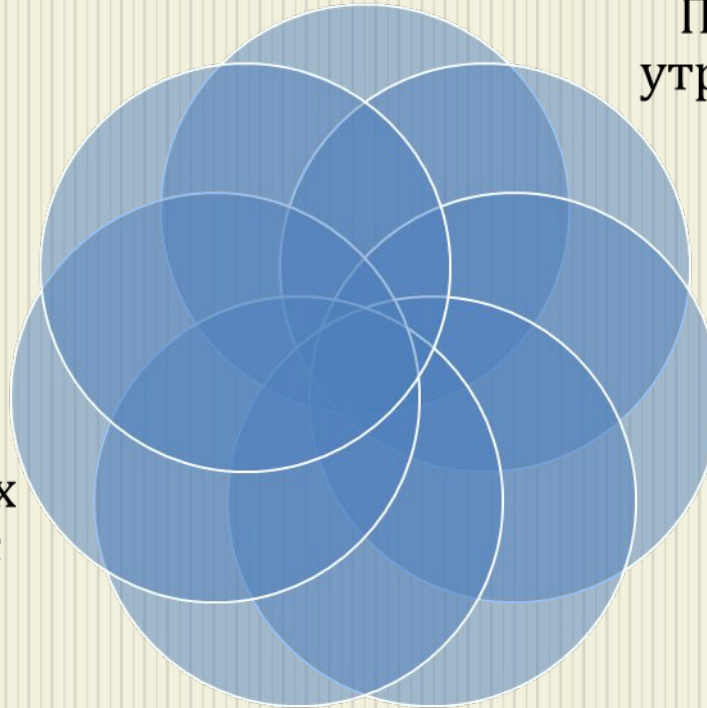
Организация вознаграждает за хорошую работу Ваших подчиненных, а не Вас

## МИФ 5.

Делегирование подрывает Ваш авторитет

## МИФ 4.

Самостоятельно Вы выполните работу быстрее



# ЭВОЛЮЦИИ

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

# МОДЕЛЬ СООТВЕТСТВИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ ВОЗМОЖНОСТЯМ МЕЖДУНАРОДНОГО РЫНКА



# ГЛОБАЛЬНАЯ ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ПРОБЛЕМА



# СХЕМА ДЛЯ ОЦЕНКИ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ СРЕДЫ

## ИЗМЕНЕНИЕ СРЕДЫ

стабильно

**Простая + Стабильная =  
Низкая неопределенность**

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

**Сложная + Стабильная =  
Умеренно низкая  
неопределенность**

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

неопределенность

**Простая + Нестабильная  
= Умеренно высокая  
неопределенность**

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

**Сложная + Нестабильная =  
Высокая неопределенность**

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

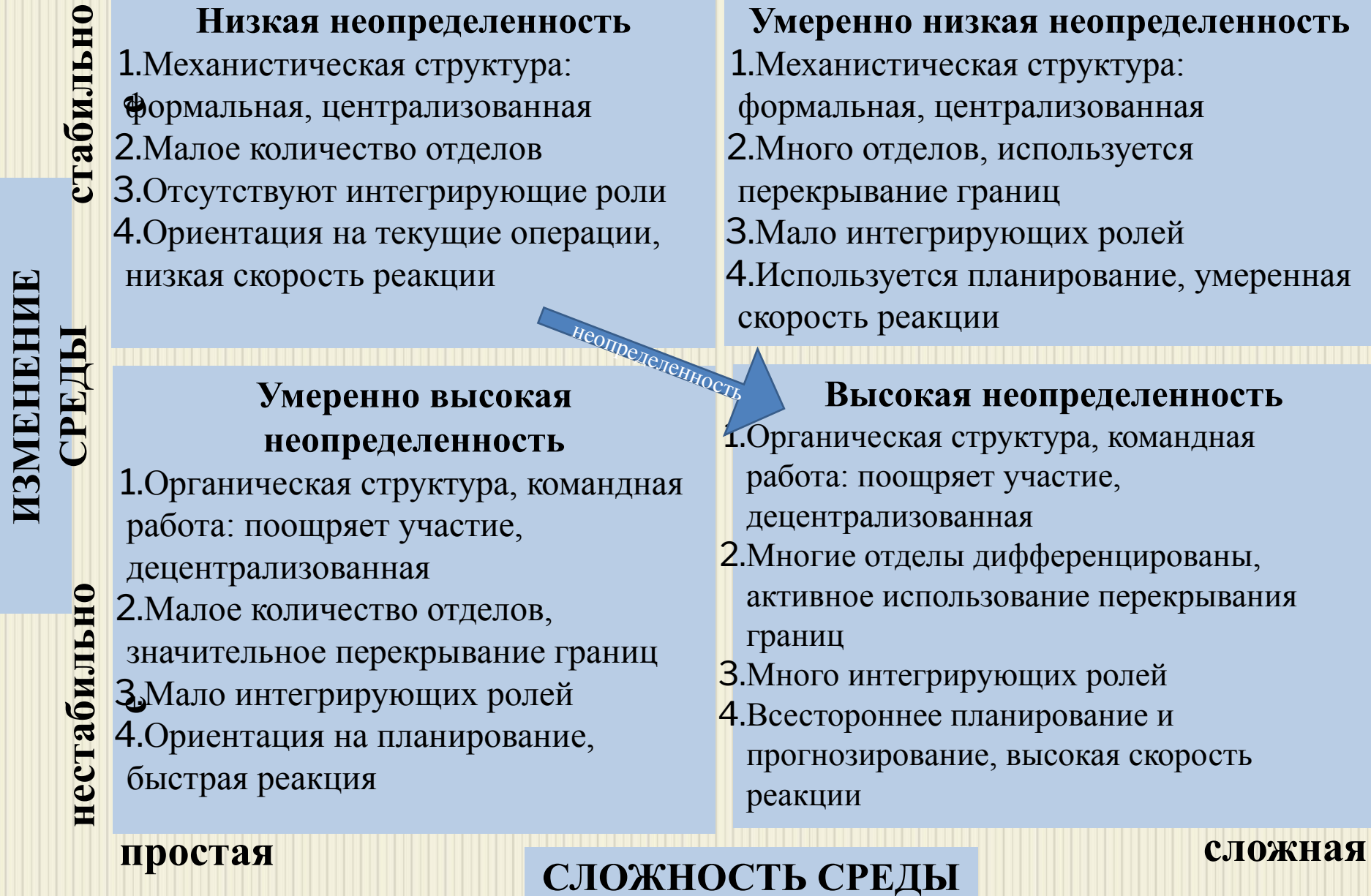
нестабильное

простая

СЛОЖНОСТЬ СРЕДЫ

сложная

# НЕОПРЕДЕЛЕННОСТЬЮ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ И РЕАКЦИЯМИ ОРГАНИЗАЦИИ





# ВЗАИМОСВЯЗЬ МЕЖДУ ХАРАКТЕРИСТИКАМИ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ И ДЕЙСТВИЯМИ ОРГАНИЗАЦИИ



# ОСНОВНЫЕ ПОДХОДЫ К ОРГАНИЗАЦИОННОМУ ПЕРЕПРОЕКТИРОВАНИЮ

## РЕОРГАНИЗАЦИЯ

может  
проводиться в  
форме:

1. слияния  
( $A+B=C$ )

2. присоединения  
( $A+B=B$ )

3. выделения  
( $A=A+B$ )

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

## РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ

предполагает  
совершенствование:

1. организационной  
структуры

2. функций и бизнес-  
процессов

3. финансово-  
экономической  
деятельности

# ОСНОВНЫЕ ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ ИЗМЕНЕНИЯМИ

**1. ДИРЕКТИВНЫЙ**

**2. ПЕРЕГОВОРНЫЙ**

**4. ОБУЧАЮЩИЙ**

**3. ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ**

# ОСНОВНЫЕ ПРЕПЯТСТВИЯ ИЗМЕНЕНИЯМ

## ПРЕПЯТСТВИЯ ИЗМЕНЕНИЯМ

индивидуальные

привычки

страхи

селективное восприятие

организационные

групповая инерция

угроза власти

угроза потери ресурсов

отсутствие информации

# МЕТОДЫ ПРЕОДОЛЕНИЯ СОПРОТИВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМ

Наименование и содержание метода

## ПРЕДОСТАВЛЕНИЕ ИНФОРМАЦИИ

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

## УЧАСТИЕ И ВОВЛЕЧЕНИЕ

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

## ПОМОЩЬ И ПОДДЕРЖКА

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

## ПЕРЕГОВОРЫ И СОГЛАШЕНИЯ

## МАНИПУЛЯЦИЯ И КООПТАЦИЯ

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

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

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

## ЯВНОЕ И НЕЯВНОЕ ПРИНУЖДЕНИЕ

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