

# ВВЕДЕНИЕ В ТЕОРИЮ ОРГАНИЗАЦИИ

1. Сущность организации
2. Предмет и метод ТО
3. Место и роль науки организации в системе знаний
4. Подходы к теории организации с позиции различных научных направлений
  - 4.1. Классическая теория организации
    - 4.1.1. Научное управление
    - 4.1.2. Теория организации
    - 4.1.3. Бюрократическая теория организации
  - 4.2. Всеобщая организационная наука - тектология
  - 4.3. Факторы эффективной организации
  - 4.4. Общая теория систем
  - 4.5. Теория административного поведения
  - 4.6. Теория Гласиер
  - 4.7. Теория организационного потенциала
  - 4.8. Теория институтов и институциональных изменений
  - 4.9. Современные направления теоретических разработок

# 1. СУЩНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ

## Трактовки термина «организация»

- Организация как воздействие -

это упорядочение или налаживание действия какого либо объекта



- Организация как процесс –

это совокупность мероприятий, обеспечивающих взаимосвязь между элементами системы в процессе ее существования



- Организация как объект -

это искусственное объединение людей выполняющее определенные функции.



# 1. СУЩНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ

## Организация как процесс

Чтобы планы были реализованы, кто-то должен выполнить каждую из задач, вытекающих из целей организации. Организация (как процесс) представляет собой функцию, которая непосредственно связана с координацией многих задач и формальных взаимоотношений людей, выполняющих их.

### Методология управления

- Цели и задачи
- Законы и принципы
- Функции
- Средства и методы

### Процесс управления

- Система коммуникаций
- Вариант процесса управления
- Разработка и реализация управленческих решений
- Выбор характеристик информационного обеспечения

# 1. СУЩНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ

Организация как процесс: способы (методы) процесса «организация»

Способы (методы) процесса «организация» - система правил и приемов сознательной целесообразной человеческой деятельности по осознанию потребностей, выявлению реальных возможностей, формулировке глобальных целей и поиску наилучших способов их достижения в зависимости от стадии процесса организации:

1. **на стадии организации идей**: составление программ; разработка схем развития и размещения производительных сил, отраслей, производств, населенных пунктов; хозяйственное (директивное) планирование; изыскание и проектирование; композиция схем размещения инженерных и архитектурных сооружений; конструирование; разработка мероприятий по основанию, созданию, учреждению чего-либо;

2. **на стадии организации вещей**: комплектование; размещение; оснащение, оборудование;

3. **на стадии организации людей**: обучение, воспитание; мобилизация; сплочение, объединение, убеждение для совместных согласованных действий; принуждение; подбор и расстановка кадров;

4. **на стадии взаимосвязи и взаимодействия идей, вещей и людей в реальном времени и пространстве**: разделение труда, делегирование власти; производственное планирование; диспетчеризация, регламентация, упорядочение.

# 1. СУЩНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ

## Организация как явление

### Структура управления

- Функциональные структуры
- Схемы организационных отношений
- Организационные структуры
- Схемы обучения и повышения квалификации

### Техника и технология управления

- Компьютерная и организационная техника
- Офисная мебель
- Сети связей
- Система документооборота

# 1. СУЩНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ

## Эволюция взглядов на организацию

Изменение объективных условий функционирования организаций в XX в. внесло много нового в:

Развитие  
взглядов на  
организацию

Разработку научных  
концепций создания  
и функционирования  
организаций

Разработку  
управленческой  
практики

Отделение  
собственности  
от управления

Рост крупных  
организаций

Развитие  
точных наук

Развитие  
наук о  
человеке

Это послужило основой для разработки научного подхода к

Самим  
организациям

Принципам  
управления

Методам  
управления

Созданию и  
деятельности  
множества  
научных идей и  
школ

Исучающих закономерности построения организаций, в т.ч. их внутренних и внешних структур

Объясняющих основные черты и стимулы функционирования организаций

Описывающих деятельность формальных и неформальных организаций

Описывающих человеческие отношения

Развивающих социальные институты, в т.ч. науку и образование

Требующих разделения функций, прав и ответственности на разных уровнях

Внедряющих математизацию процессов управления

## 2. ПРЕДМЕТ И МЕТОД ТЕОРИИ ОРГАНИЗАЦИИ

Понятие «теория организации», предмет и объект теории организации

### **ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ -**

это наука, изучающая принципы, законы и закономерности возникновения организации как явления, ее эволюции, механизмы функционирования, взаимодействия ее частей и элементов между собой, а также с внешней средой для достижения намеченных и/или проектирования новых целей.

это наука об основных закономерностях, регламентирующих жизнедеятельность организаций как реально существующих объектов окружающей действительности

### **ПРЕДМЕТ ТЕОРИИ ОРГАНИЗАЦИИ**

- организационные отношения людей в процессе совместной деятельности и закономерности их развития как по горизонтали, так и по вертикали

### **ОБЪЕКТ ТЕОРИИ ОРГАНИЗАЦИИ**

- регулируемые и саморегулирующиеся процессы, происходящие в социальных системах, вся совокупность организационных отношений общества

## 2. ПРЕДМЕТ И МЕТОД ТЕОРИИ ОРГАНИЗАЦИИ

Область предмета теории организации включает

1. общие средства, принципы и методы процесса организации, определяющие основные положения поиска наилучших решений различных проблем на основе системного подхода;
2. частные средства, принципы, приемы и научные методы операций процесса организации ( мотивации, прогнозирования, определения целей и их ранжирования, моделирования объектов организации и способов достижения желаемых результатов, технико-экономического обоснования вариантов, согласования действий и принятия решений), характерные для разнообразных способов этого процесса;
3. единичные средства, принципы, методы и приемы того или иного способа организации (системного анализа, планирования, проектирования, конструирования, комплектования и т.п.);
4. средства, принципы, методы формирования, функционирования и развития конкретных статических и динамических систем (определение взаимосвязей, существующих как между элементами системы, так и между системой и внешней средой, законы композиции и декомпозиции систем различной природы: энергетических, технических, биологических, информационных и т.п.);
5. функциональное содержание и взаимодействие элементов процесса организации (содержание этапов, операций, способов и стадий процесса организации);
6. взаимосвязи, существующие между ними;
7. промежуточные продукты процесса организации и формы проявления организационных решений и др.);
8. механизм процесса организации, интегрирующий общие, частные и единичные средства, принципы, способы, методы и приемы исследования, а также средства, принципы, методы формирования, функционирования и развития конкретных систем (предмета целесообразной деятельности) в стройную методологию процесса организации.



## 2. ПРЕДМЕТ И МЕТОД ТЕОРИИ ОРГАНИЗАЦИИ

### Типы организационных отношений

**Организационные отношения связывают весь набор составляющих отношений, включая воздействия, взаимодействия и противодействия при создании, реорганизации и прекращении деятельности организационных объектов (организаций).**

#### Основные типы организационных отношений

- 1) формальные и неформальные,
- 2) легитимные и противоправные,
- 3) свободные и административные,
- 4) равенства и неравенства,
- 5) зависимые и независимые,
- 6) последовательные и параллельные,
- 7) устойчивые и неустойчивые
- 8) вертикальные и горизонтальные и др.

## 2. ПРЕДМЕТ И МЕТОД ТЕОРИИ ОРГАНИЗАЦИИ

### Задачи, методы, функции теории организации

призвана ответить на вопросы:  
«зачем организации нужны?», «как  
организации создаются,  
функционируют, изменяются?»,  
«каковы причины определенного  
поведения людей-членов  
организации?»

Методы науки – это упорядоченная  
деятельность по достижению  
определенной цели:

- индуктивный
- статистический
- абстрактно-аналитический
- сравнительный
- системный.

### ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

Основная задача - изучение  
влияния, которое оказывают  
индивидуумы и группы людей на  
функционирование организации, на  
происходящие в ней изменения, на  
обеспечение эффективной  
целенаправленной деятельности и  
получение необходимых  
результатов

функции:

- познавательная
- методологическая
- рационально-организующая
- прогностическая

## 2. ПРЕДМЕТ И МЕТОД ТЕОРИИ ОРГАНИЗАЦИИ

### Функции теории организации



### 3. МЕСТО И РОЛЬ НАУКИ В СИСТЕМЕ ЗНАНИЙ

Место теории организации в системе управленческих наук



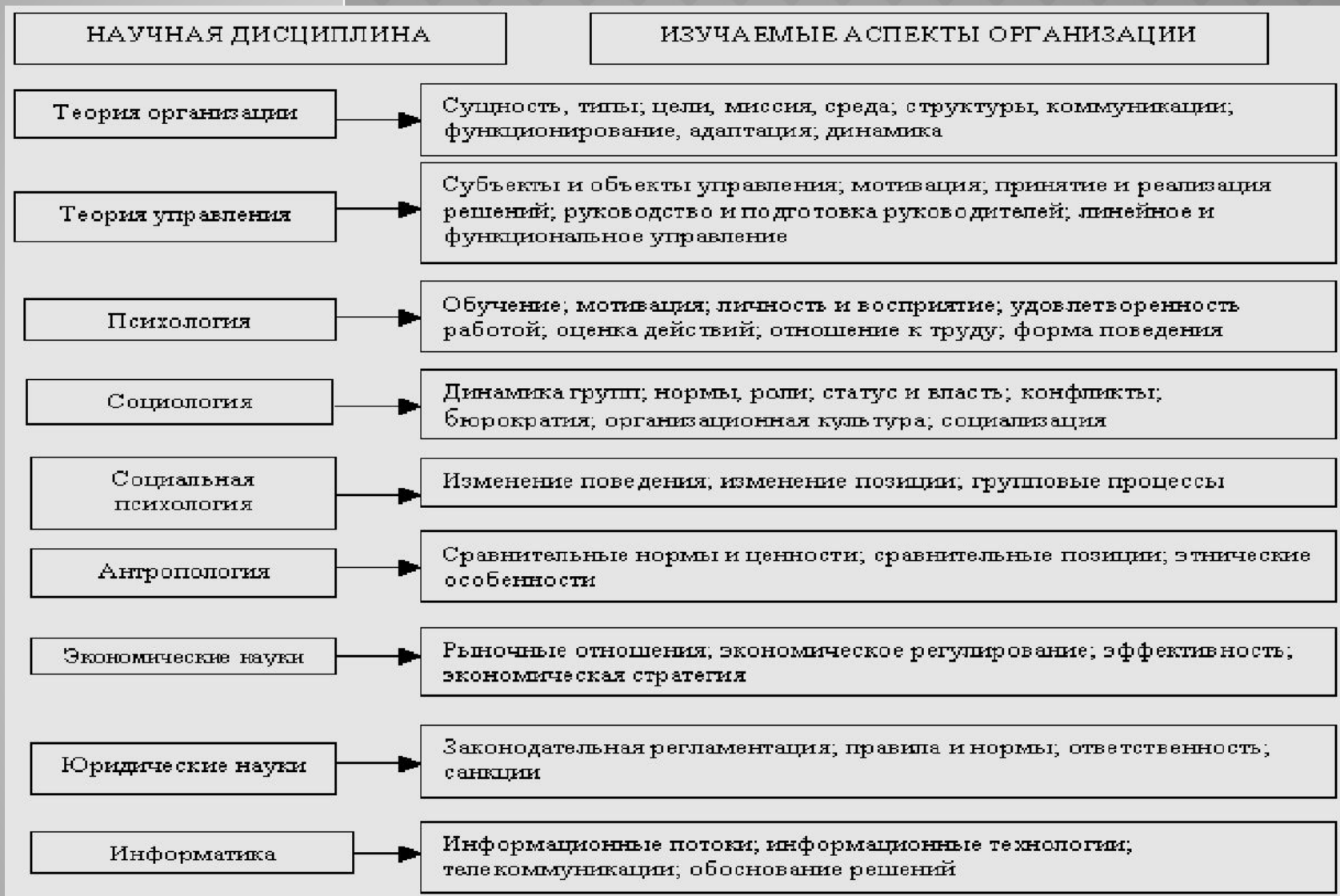
### 3. МЕСТО И РОЛЬ НАУКИ В СИСТЕМЕ ЗНАНИЙ

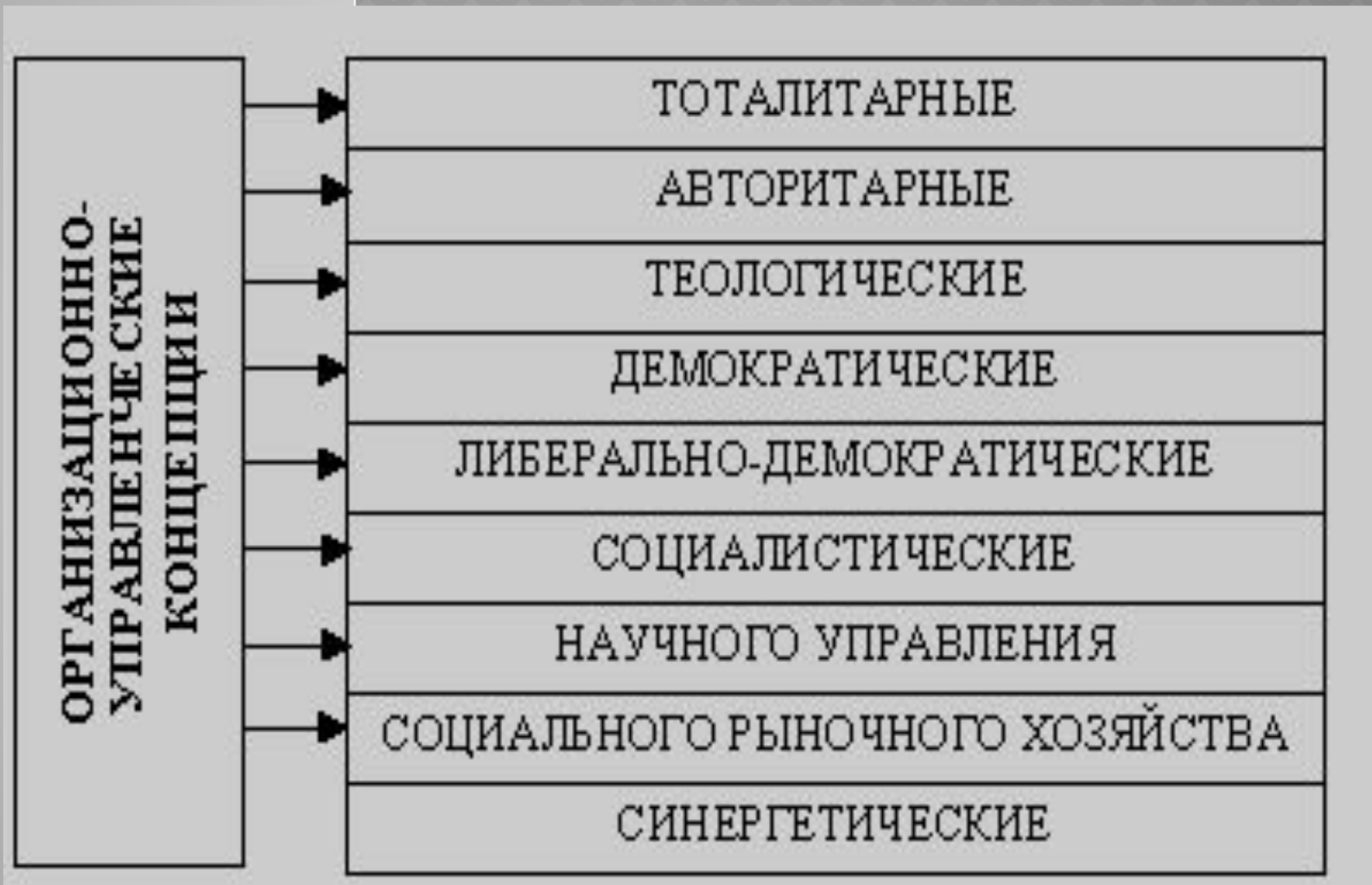
### Связь теории организации с другими науками

Теория организации	Используемые материалы
Правовые формы компаний	Гражданский кодекс РФ
Организационные структуры компаний	Менеджмент. Исследование систем управления
Объективные законы	Теория управления
Субъективные законы	Законодательство РФ, указы Президента РФ и т.д.
Принципы организации	Менеджмент
Социальные организации	Социология и психология
Коммуникации	Социология и психология. Разработка управленческих решений
Субъекты организационной деятельности	Положения об отделах и службах, должностные инструкции
Организационная культура	Организационное поведение
Проектирование организационных систем	Исследование систем управления
Организационный аудит управленческой деятельности	Аудит системы управления

### 3. МЕСТО И РОЛЬ НАУКИ В СИСТЕМЕ ЗНАНИЙ

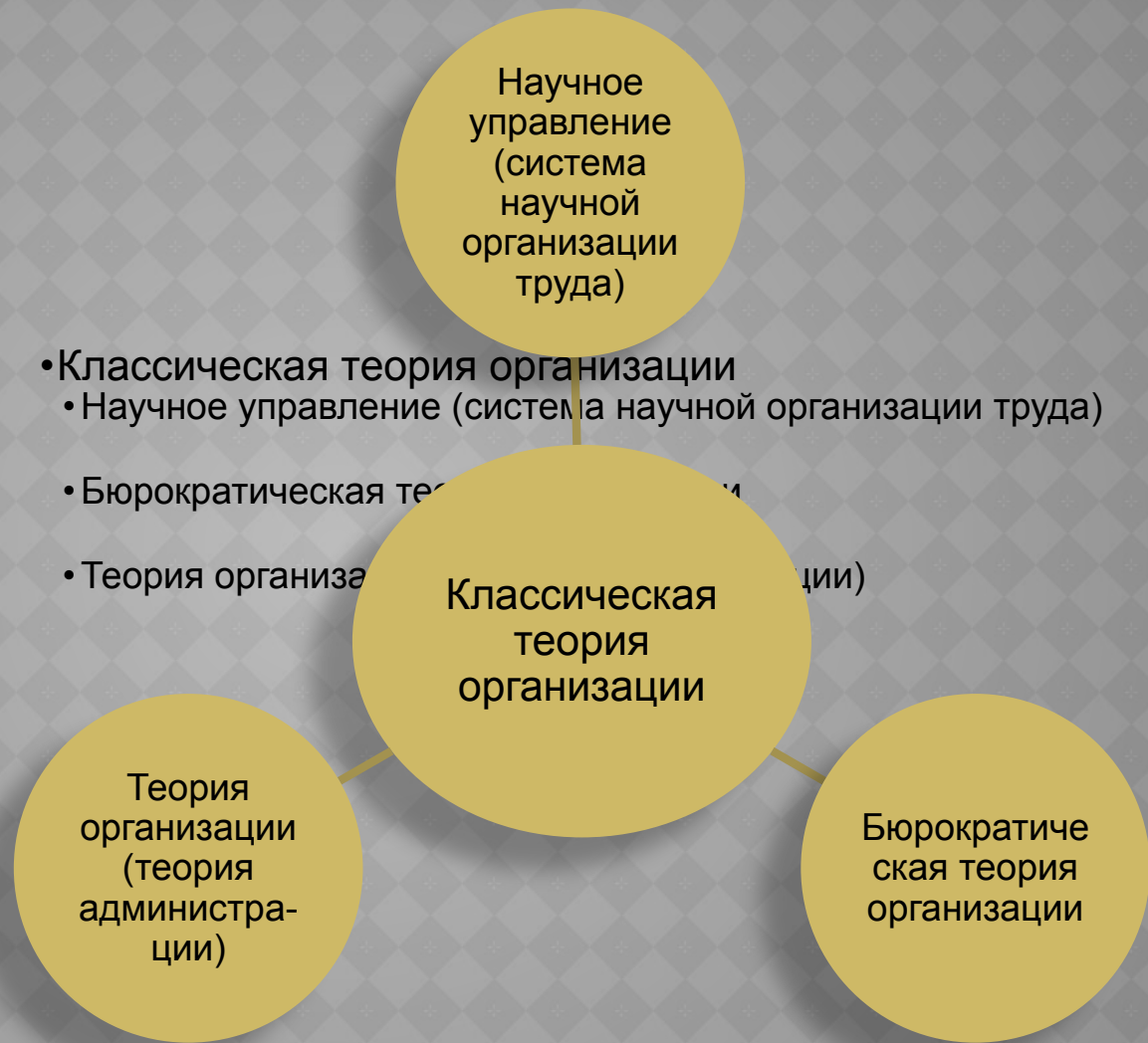
### Система наук об организации





# 4. ПОДХОДЫ К ТЕОРИИ ОРГАНИЗАЦИИ С ПОЗИЦИИ РАЗЛИЧНЫХ НАУЧНЫХ НАПРАВЛЕНИЙ

## 4.1. Классическая теория организации





## 4. ПОДХОДЫ К ТЕОРИИ ОРГАНИЗАЦИИ С ПОЗИЦИИ РАЗЛИЧНЫХ НАУЧНЫХ НАПРАВЛЕНИЙ

### 4.1. Классическая теория организации



Ф. Тейлор  
1856-1915

#### 4.1.1. Научное управление

Принципы научного управления по Тейлору предполагают следующие направления работ:

1. Выявление наиболее рациональных приемов выполнения работы (на основе хронометража).
2. Установление нормативов, определяющих требования к рабочим результатам. Нормативы основываются на "правильных", наиболее рациональных способах выполнения работы (система нормирования труда)
3. Обучение работников рациональным приемам работы.
4. Отбор наиболее подходящих работников. Тейлор выделял три основных критерия, по которым он отбирал нужных ему работников. Кроме выносливости и сообразительности (способность понимать простые приказы начальника), он выбирал людей с высокой денежной мотивацией .
5. Усовершенствование орудий труда.
6. Создание наилучших условий труда.
7. Четкая и понятная связь размера оплаты и результатов труда (за выполнение норм – тариф, выше нормы – дополнительное вознаграждение, менее нормы – штраф).
8. Предоставление работникам полной информации о том, что от них требуется, и о достигнутых ими результатах.

Кроме того, за рабочим устанавливался контроль 8 наблюдателей: 4 в сфере производства, 4 в сфере управления

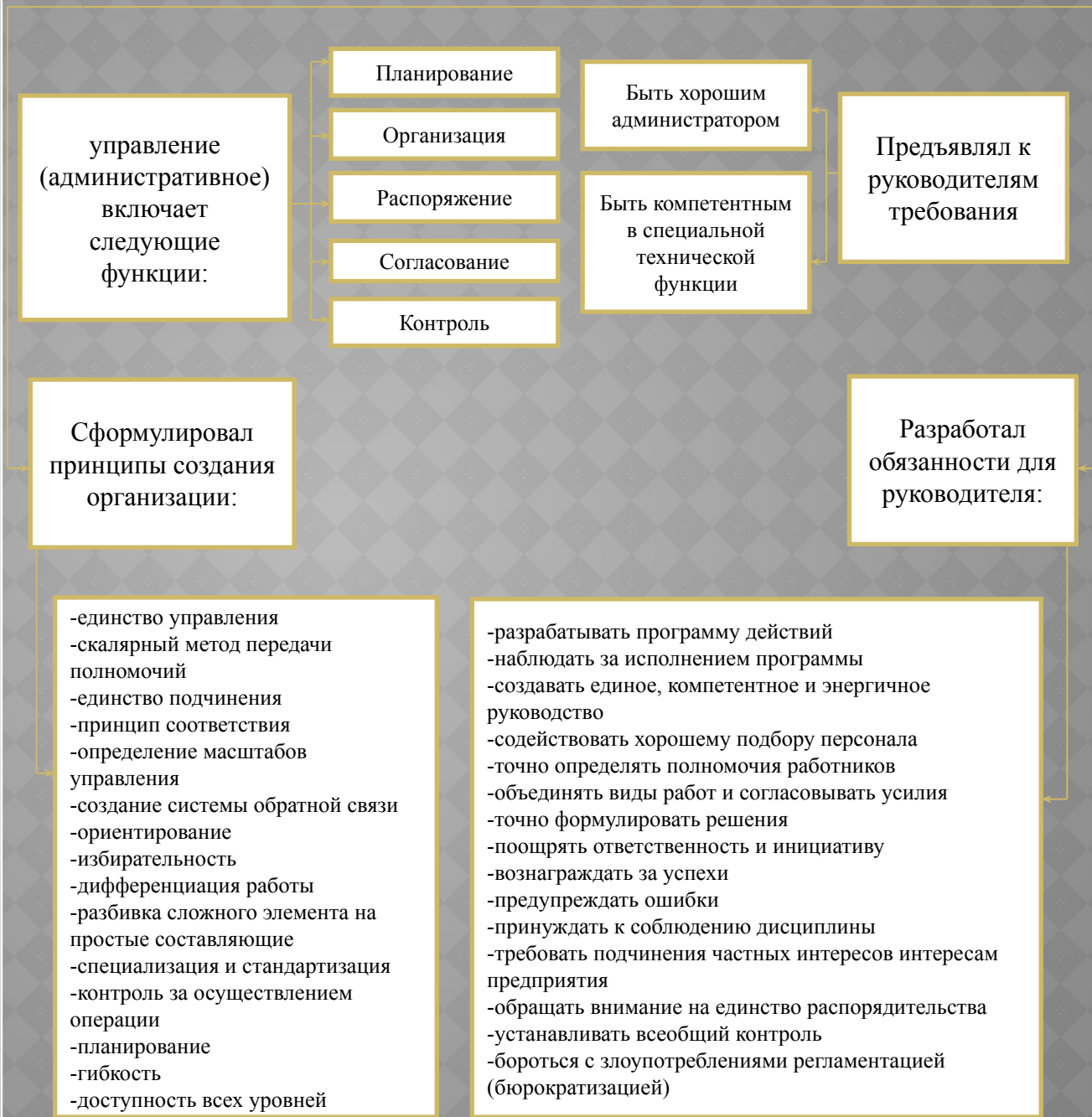
# 4. ПОДХОДЫ К ТЕОРИИ ОРГАНИЗАЦИИ С ПОЗИЦИИ РАЗЛИЧНЫХ НАУЧНЫХ НАПРАВЛЕНИЙ

## 4.1. Классическая теория организации



А. Файоль  
1841-1925

### 4.1.2. Теория организации (теория администрации)



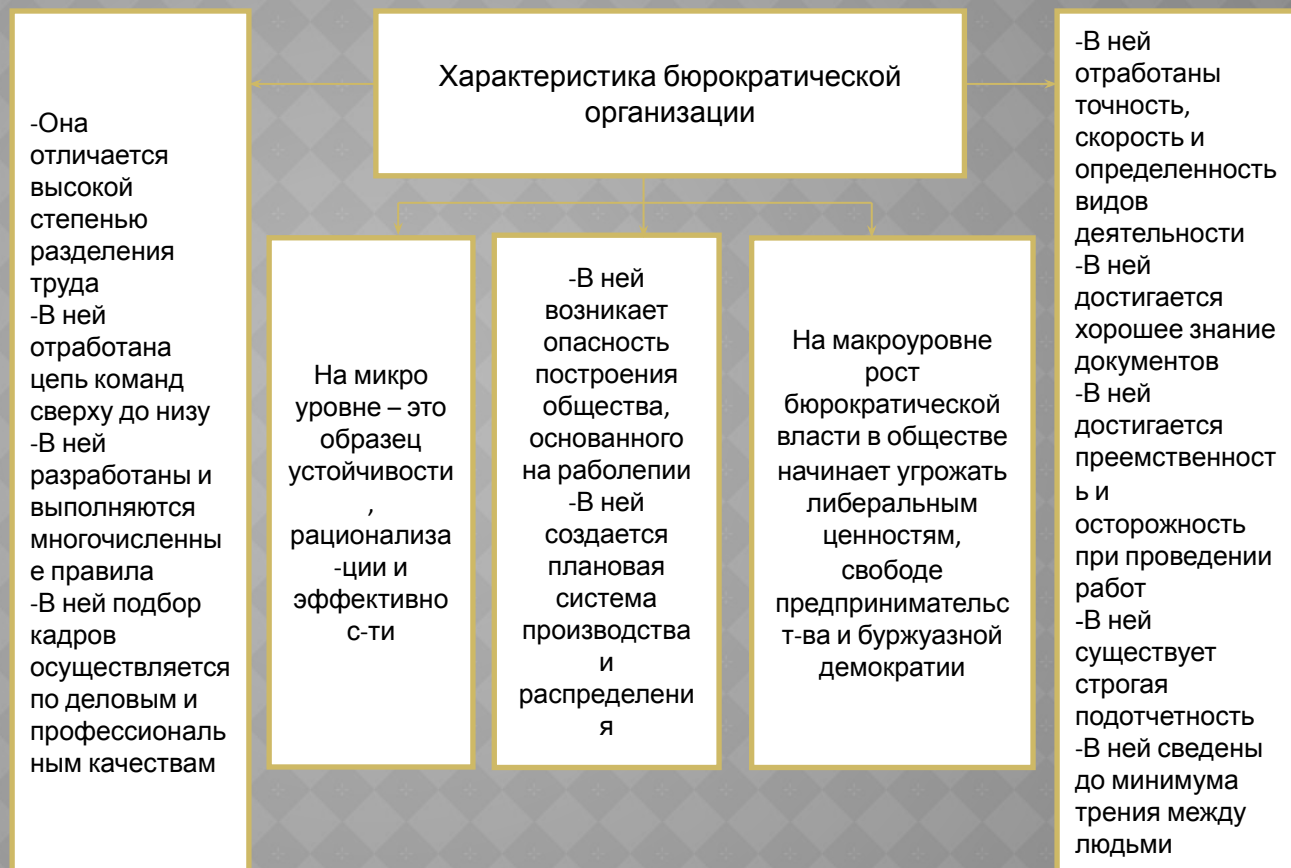
# 4. ПОДХОДЫ К ТЕОРИИ ОРГАНИЗАЦИИ С ПОЗИЦИИ РАЗЛИЧНЫХ НАУЧНЫХ НАПРАВЛЕНИЙ

## 4.1. Классическая теория организации



М. Вебер  
1864-1920

### 4.1.3. Бюрократическая теория организации



# 4. ПОДХОДЫ К ТЕОРИИ ОРГАНИЗАЦИИ С ПОЗИЦИИ РАЗЛИЧНЫХ НАУЧНЫХ НАПРАВЛЕНИЙ



А. Богданов  
1873-1928

## 4.2. Всеобщая организационная наука - тектология



# 4. ПОДХОДЫ К ТЕОРИИ ОРГАНИЗАЦИИ С ПОЗИЦИИ РАЗЛИЧНЫХ НАУЧНЫХ НАПРАВЛЕНИЙ

## 4.2. Всеобщая организационная наука - тектология



А. Богданов  
1873-1928

Законы и методы А.А.Богданова, определяющие функционирование и развитие организационных систем

	Наименование	Содержание	Социально-экономическое значение
<b>Первый закон</b>	Закон относительных сопротивлений (закон наименьших)	Если система состоит из частей высшей и низшей организованности, то ее отношение к среде определяется низшей организованностью	Развитие хозяйственного целого зависит от наиболее отстающей его части. Устойчивость равновесия всех организованных форм определяется крепостью самого слабого звена
<b>Второй закон</b>	Закон расхождения	Комплексы (системы) расходятся, различаются между собой из-за первичной неоднородности (начальной разнородности), разности среды и под воздействием исходных изменений	Действие закона характеризуется необратимостью. В отношениях между системами имеют место противоречия. За всяким многообразием надо видеть то сравнительное единообразие, из которого оно произошло. Образовавшиеся части будут направлены на создание дополнительных связей, стабилизирующих систему. При разрыве дополнительных связей система распадется и восстановить ее в прежнем виде невозможно. Это будет уже другая система.

# 4. ПОДХОДЫ К ТЕОРИИ ОРГАНИЗАЦИИ С ПОЗИЦИИ РАЗЛИЧНЫХ НАУЧНЫХ НАПРАВЛЕНИЙ

Ренсис Лайкерт



1903-1981

Дуглас МакГрегор



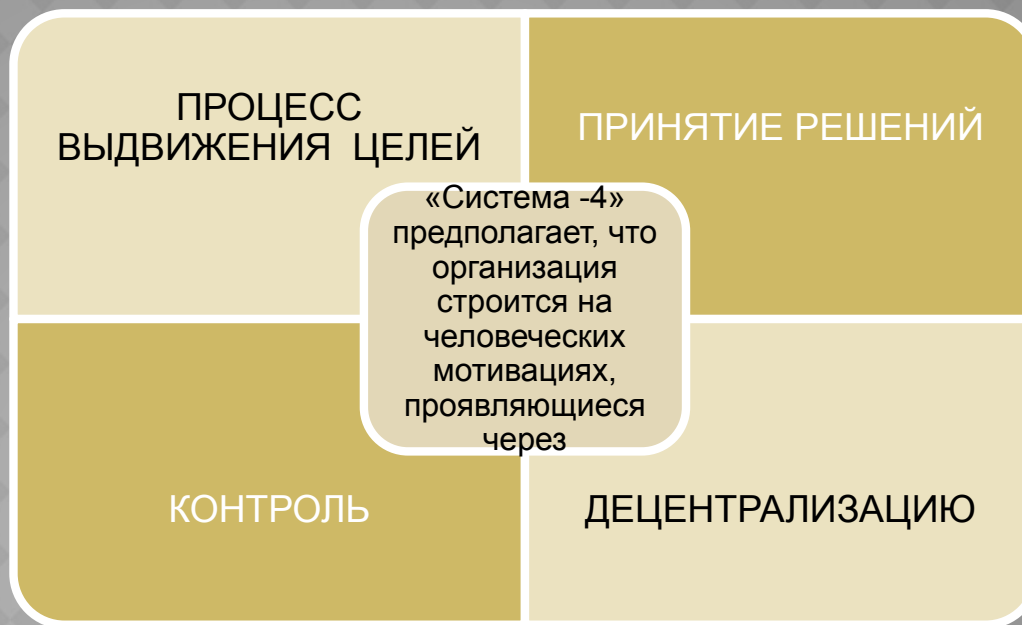
1906-1964

Фредерик Герцберг



1923-2000

## 4.3. Факторы эффективной организации



Менее эффективные организации побуждают руководителей:

- разбить общие действия на простые составные части или задания;
- разработать наилучший способ выполнения каждой из этих составных частей;
  - нанять людей с соответствующими способностями и квалификацией для выполнения каждого из этих заданий;
  - обучать этих людей выполнению задания особым наилучшим способом;
  - осуществлять руководство, контроль выполнения заданий, хронометрирование работ;
  - использовать поощрения в форме индивидуальной или групповой сдельной оплаты труда.

# 4. ПОДХОДЫ К ТЕОРИИ ОРГАНИЗАЦИИ С ПОЗИЦИИ РАЗЛИЧНЫХ НАУЧНЫХ НАПРАВЛЕНИЙ

## 4.3. Факторы эффективной организации

Ренсис Лайкерт



1903-1981

Дуглас МакГрегор



1906-1964

Фредерик Герцберг



1923-2000

## Сопоставление характеристик организации

Классическая организация	Организация «Системы-4»
<b>Процесс руководства</b>	
Не предполагает доверия и ответственности руководителей и подчиненных по всем вопросам	Предполагает доверие и ответственность руководителей и подчиненных
<b>Мотивационный процесс</b>	
Включает только физические, экономические мотивы, мотивы безопасности посредством использования санкций; неблагоприятное отношение к организации, превалируют связи наемных работников	Охватывает широкий круг мотивов посредством методов участия; отношение к организации и ее целям благоприятное
<b>Процесс коммуникации таков, что информация</b>	
Поступает сверху вниз, имеет тенденцию к искажению, неточности и рассматривается подчиненными с подозрением	Свободно перемещается по всей организации – вверх, вниз и по горизонтали
<b>Процесс взаимодействия</b>	
Закрытый и ограниченный; подчиненные мало влияют на цели, методы и деятельность подразделений	Открытый и широкий; руководитель и подчиненные могут воздействовать на цели, методы и деятельность подразделения
<b>Процесс принятия решений происходит</b>	
Только в верхних звеньях организации, относительно централизован	На всех уровнях управления, путем группового участия; относительно децентрализован
<b>Процесс постановки целей сосредоточен в</b>	
Верхних звеньях организации и не стимулирует групповое участие	Низовых звеньях и побуждает к групповому участию
<b>Процесс контроля</b>	
Централизован, упор делается на порицании и ошибки	Распылен по всей организации, акцент делается на самоконтроле и решении проблем
<b>Цели производства</b>	
Низки, руководители ведут их пассивный поиск и ничего не предпринимают для развития человеческих ресурсов организации	Высоки, руководители ведут их активный поиск и понимают необходимость реализации комплекса мер для развития человеческих ресурсов

## 4. ПОДХОДЫ К ТЕОРИИ ОРГАНИЗАЦИИ С ПОЗИЦИИ РАЗЛИЧНЫХ НАУЧНЫХ НАПРАВЛЕНИЙ



Л. фон  
Берталанфи  
1901 - 1972

### 4.4. Общая теория систем

#### Общая теория систем

Предполагала рассматривать любой организм как определенную динамичную систему и потребовала изменения методов мышления, понятийной картины мира.

Позволяет исследовать организации и системы различного вида. Удобна для применения математического моделирования систем. В то же время, потеря конкретного содержания системы приводит к определенным трудностям в исследовании реальных систем

#### ОСНОВНЫЕ ЗАДАЧИ

- \*формулирование общих принципов и законов систем независимо от их элементов и отношений между ними;
- \*установление точных и строгих законов в нефизических областях знания;
- \*создание основы для синтеза современного научного знания в результате выявления изоморфизма (подобия, сходства) законов, относящихся к разным сферам реальности

#### ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ

- \*система не простая сумма отдельных частей, а единая целостность;
- \*открытые системы обмениваются информацией, энергией или веществом с внешней окружающей средой, а закрытые системы не имеют обменов;
- \*любая система должна иметь определенные границы, отделяющие ее от внешней среды;
- \*закрытые системы подвержены энтропии (вырождению, угасанию);
- \*главным условием устойчивого состояния системы является наличие в ней обратной связи;
- \*любая система, за исключением Вселенной, имеет подсистемы



# 4. ПОДХОДЫ К ТЕОРИИ ОРГАНИЗАЦИИ С ПОЗИЦИИ РАЗЛИЧНЫХ НАУЧНЫХ НАПРАВЛЕНИЙ

## 4.4. Общая теория систем



Л. фон  
Берталанфи  
1901 - 1972

**Система** - нечто целое, состоящее из объектов, взаимосвязь и взаимодействие которых порождает новое системное качество, которое не присуще ни одному из указанных ранее объектов в отдельности.

**Подсистема** – набор элементов, представляющих автономную область внутри системы

Система, в набор элементов которой входит человек или система предназначена для человека, называется **социальной**

Признаки системы:

- 1). Множество элементов (персонал, оборудование, технологии, структура предприятия);
- 2). Единство главной цели для всех элементов системы;
- 3). Относительная самостоятельность элементов;
- 4). Наличие связей между элементами;
- 5). Целостность и единство элементов системы;
- 6). Чётко выраженное управление системой

Свойства систем:

**Связность** - элементы набора могут действовать только вместе друг с другом, иначе эффективность их деятельности резко снижается;

**Эмерджентность** - потенциал системы может быть  $<, >, =$  суммы потенциалов составляющих его элементов;

**Самосохранение** - система стремится сохранить свою структуру неизменной при наличии возмущающих воздействий и использует для этого все свои возможности;

**Организационная целостность** - система имеет потребность в организации и управлении.

# 4. ПОДХОДЫ К ТЕОРИИ ОРГАНИЗАЦИИ С ПОЗИЦИИ РАЗЛИЧНЫХ НАУЧНЫХ НАПРАВЛЕНИЙ

## 4.4. Общая теория систем

Классификация	Определение	Примеры
Искусственные системы	создаются по желанию человека или какого - либо общества для реализации намеченных программ или целей	семья, конструкторское бюро, профсоюз
Естественные системы	создаются природой или обществом	система мироздания, циклическая система землепользования, стратегия устойчивого развития мировой экономики
Открытые системы	характеризуются широким набором связей с внешней средой и сильной зависимостью от нее, предполагает динамическое взаимодействие с окружающим миром	
Закрытые системы	Характеризуются внутренними связями и создаются людьми или компаниями для удовлетворения потребностей и интересов преимущественно своего персонала	
Полностью предсказуемые системы	функционируют по заранее заданным правилам с заранее определенным результатом	система обучения студентов в институте, система регистрации товариществ и обществ
Частично предсказуемые (вероятностные) системы	характеризуются тем, что выходные воздействия могут отличаться от ожидаемых, а результаты деятельности не всегда совпадают с запланированными (в связи с форс - мажором, недостатком профессионализма персонала, сложностью задания, новизной информации)	НИИ, венчурные компании
Жесткие системы	основаны на высоком профессионализме небольшой группы руководителей и отлаженной технологии управления и производства. Они обладают большой устойчивостью к внешним и внутренним возмущающим воздействиям, медленно реагируют на слабые воздействия	
Мягкие системы	имеют высокую чувствительность к внешним и внутренним возмущающим воздействиям, слабую устойчивость	система котировок ценных бумаг



Л. фон Берталанфи  
1901 - 1972

## 4. ПОДХОДЫ К ТЕОРИИ ОРГАНИЗАЦИИ С ПОЗИЦИИ РАЗЛИЧНЫХ НАУЧНЫХ НАПРАВЛЕНИЙ



Г. Саймон  
1916 - 2001

### 4.5. Теория административного поведения

Исследуются процессы влияния установленных целей на рациональное поведение в организациях.

Рассматривается поведение «делового человека» (полностью информированного о деятельности организации), которое мотивировано личным интересом. Предлагается концепция административного работника, который преследует собственные интересы, но не всегда знает, каковы они. Он осознает только несколько из всех возможных вариантов действий и склонен принять адекватное решение, а не оптимальное.

Организации могут упростить процесс принятия решений – ограничить цели, на которые направлена деятельность. Цели влияют на поведение, только когда они являются частью решения о том, каким должно быть поведение. Цели определяются на основе ценностных предпосылок решений. Ценностные предпосылки являются предположениями о том, какие цели наиболее предпочтительны. Чем точнее обозначены ценностные предпосылки, тем рациональнее принимаемые решения. Четко установленные цели позволяют ясно различать приемлемые и неприемлемые (или более и менее приемлемые) варианты решений.

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

- выбор общей цели, которую необходимо достичь;
- нахождение набора средств из широкого спектра для достижения данной цели;
- принятие средств достижения цели, в свою очередь, в качестве новых подчиненных целей и поиск более детальных средств для их достижения и т. д.

Таким путем устанавливается иерархия целей, в которой каждый уровень может считаться конечной целью по отношению к нижнему уровню и средством достижения цели относительно верхних уровней.

Данная теория делает акцент на важности правил и установленных порядков в поддержании рационального поведения внутри организации. Специально подчеркивается, что организационное поведение, особенно принятие решений, требует прежде всего следовать правилам, а не просчитывать последствия. Саймон, как и Вебер, отличал формальную рациональность от технической. Модель, развитая Саймоном, может также использоваться для объяснения того, каким образом структуры, созданные для обеспечения рациональности, при определенных условиях могут иметь обратный эффект.

# 4. ПОДХОДЫ К ТЕОРИИ ОРГАНИЗАЦИИ С ПОЗИЦИИ РАЗЛИЧНЫХ НАУЧНЫХ НАПРАВЛЕНИЙ

Эллиотт Джекс  
(1917—2003)

Уилфред Браун  
(1908—1985)

## 4.6. Теория Гласиер

**Теория Гласиер** — универсальная теория формирования организаций, вошедшая в научную литературу под названием места своего создания — компании «Glacier Metal», Великобритания



## 4. ПОДХОДЫ К ТЕОРИИ ОРГАНИЗАЦИИ С ПОЗИЦИИ РАЗЛИЧНЫХ НАУЧНЫХ НАПРАВЛЕНИЙ

### 4.6. Теория Гласиер

Эллиотт Джекс  
(1917—2003)

Уилфред Браун  
(1908—1985)

#### Подсистемы в организации

Исполнительная подсистема представляет собой систему функций исполнителей, которая образуется вследствие разделения труда, департаментализации и делегирования полномочий. При этом исполнительские функции для выполнения работы в организации должны взаимодействовать. Более того, функции образуют иерархию, или цепь команд, а оптимальное количество уровней определяется с помощью требуемой *временной нагрузки* для каждой функции. Концепция *временной нагрузки* является ключевой в теории Гласиер. Она определяет уровень нагрузки для выполнения работы. Характер работы меняется, если двигаться вверх по иерархии.

Апелляционная подсистема создаётся в организациях с целью предоставить каждому сотруднику право обжаловать решения руководителя любого уровня. В самом крайнем случае жалоба на главного управляющего может быть рассмотрена специальным апелляционным судом. Апелляционный суд создаётся из представителей рабочего совета, правления и председателя суда, приглашённого со стороны. Задача работника, рассматривающего жалобу, состоит в принятии решения исходя из политики организации, «установленного порядка» и прецедента. При этом обе конфликтующие стороны могут прибегнуть к помощи адвокатов. Реального различия между ролями руководителя в исполнительной и апелляционной подсистемах существовать не должно.

## 4. ПОДХОДЫ К ТЕОРИИ ОРГАНИЗАЦИИ С ПОЗИЦИИ РАЗЛИЧНЫХ НАУЧНЫХ НАПРАВЛЕНИЙ

### 4.6. Теория Гласиер

Эллиотт Джекс  
(1917—2003)

Уилфред Браун  
(1908—1985)

### Подсистемы в организации

Представительская подсистема формируется путём избрания представителей, входящих в *рабочий совет* вместе с руководителями. Данный орган руководствуется принятыми в организации нормами и законами. Он предназначен для согласования спорных моментов и коллегиального урегулирования конфликтов. Представители доводят до сведения руководителей жалобы членов организации. Эти жалобы могут относиться к любому аспекту работы, управления или качественных и количественных аспектов. Представительская система действует в рамках исполнительной системы и связывает мнения и чувства рядовых членов организации. В «Гласиер» существует формальная представительская система, члены которой избираются.

Функция законодательной подсистемы — это выработка политики организации с участием избранных представителей рабочего совета. Представители на встречах с руководителями вырабатывают «установленный порядок», который позволяет руководителям действовать в широких рамках. Законодательная подсистема принимает решения о найме, распределении работ во времени, правилах работы и так далее. Законодательная система составлена из представителей четырёх групп:

- акционеры и директора;
- клиенты;
- представительская система;
- исполнительная система.

## 4. ПОДХОДЫ К ТЕОРИИ ОРГАНИЗАЦИИ С ПОЗИЦИИ РАЗЛИЧНЫХ НАУЧНЫХ НАПРАВЛЕНИЙ



И. Ансофф  
1918 - 2002

### 4.7. Теория организационного потенциала

Промышленная организация - некоторая система, осуществляющая взаимосвязи с источниками ресурсов и внешней средой (рынки сбыта, конкуренты, правительство и др.).

Структурный подход – был характерен для периода до второй мировой войны. Основной упор в нем был сделан на внутреннее строение фирм, разделение функций и рационализацию управления. В своей основе подход являлся статическим, так как не учитывал динамики изменения организационных структур под воздействием внешних факторов.

Динамический подход получил наиболее широкое распространение в послевоенный период. Основное внимание в нем сосредоточиться на анализе связей фирмы со средой, в которой она действует, и с источниками ресурсов.

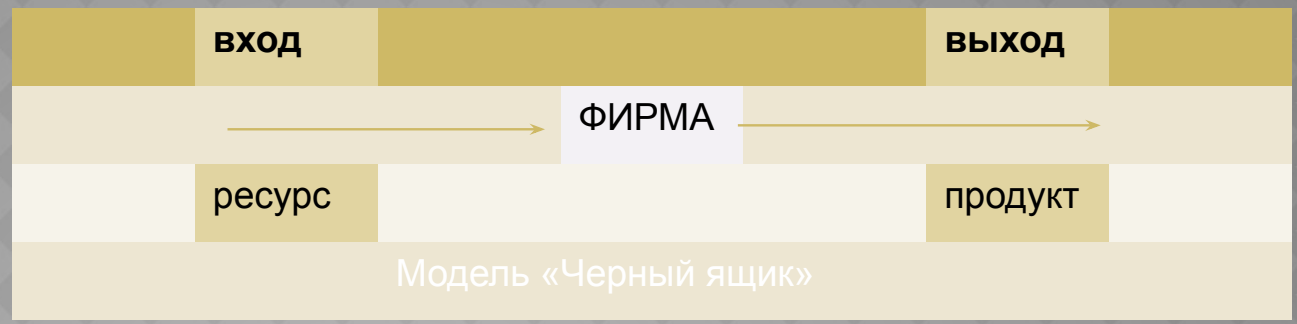
# 4. ПОДХОДЫ К ТЕОРИИ ОРГАНИЗАЦИИ С ПОЗИЦИИ РАЗЛИЧНЫХ НАУЧНЫХ НАПРАВЛЕНИЙ

## 4.7. Теория организационного потенциала



И. Ансофф  
1918 - 2002

### Динамический подход



Анализ управленческих проблем		
этап		
1	рассматривается фирма в условиях стабильных внешних связей (статический аспект)	Организационные проблемы носят оперативный характер
2	изучается влияние на организацию изменений внешней среды (динамический аспект)	Организационные проблемы - стратегические



# 4. ПОДХОДЫ К ТЕОРИИ ОРГАНИЗАЦИИ С ПОЗИЦИИ РАЗЛИЧНЫХ НАУЧНЫХ НАПРАВЛЕНИЙ

## 4.7. Теория организационного потенциала



И. Ансофф  
1918 - 2002

### Динамический подход

Основная задача высшего руководства современной фирмы – решение стратегических проблем в условиях изменяющейся внешней среды. Одним из основных тезисов динамического подхода является существование тесной зависимости между характером внешних взаимосвязей и поведением фирмы, с одной стороны, и ее внутренней организацией – с другой.

Считается, что основу организационного потенциала составляет культура организации (совокупность управленческого персонала, системы ценностей, систем и процедур; системы и процедуры - это совокупность строго документированных приемов и методов решения проблем управления, таких, как составление планов, проведение учебы, осуществление контроля и т. п.). Эта часть организационного потенциала подвержена наиболее сильному воздействию со стороны выбранной стратегии фирмы

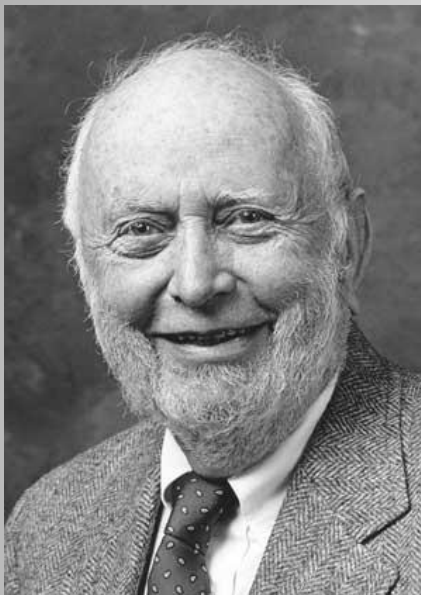
Модель управления фирмой показывает, что в зависимости от внешних условий и характера решаемых проблем ее высшее руководство должно концентрировать внимание на вполне определенных моментах, указанных в матрице.

### Модель высшего руководства фирмой

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

Примечание. Совокупности (1) и (2) представляют собой полный потенциал.

## 4. ПОДХОДЫ К ТЕОРИИ ОРГАНИЗАЦИИ С ПОЗИЦИИ РАЗЛИЧНЫХ НАУЧНЫХ НАПРАВЛЕНИЙ



Д.Норт  
1920 – н.вр.

### 4.8. Теория институтов и институциональных изменений

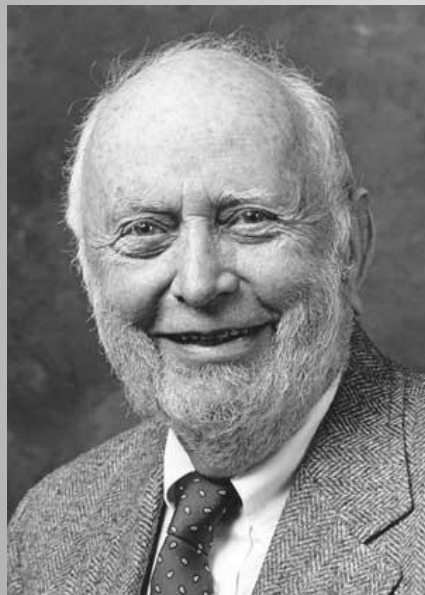
**Рынок** – это сложное и неоднозначное явление, представляющее собой структуру, охватывающую различные институты: законы, правила игры и, что наиболее важно, определенные кодексы поведения, типы отношений и связей.

**Институты** – это набор правил, процедура соответствий, моральное и этическое поведение индивидуумов в интересах максимизации дохода, а также разработанные людьми **формальные** (законы, конституции) и **неформальные** (договоры и добровольно принятые кодексы поведения) ограничения, факторы принуждения, структурирующие их взаимодействие.

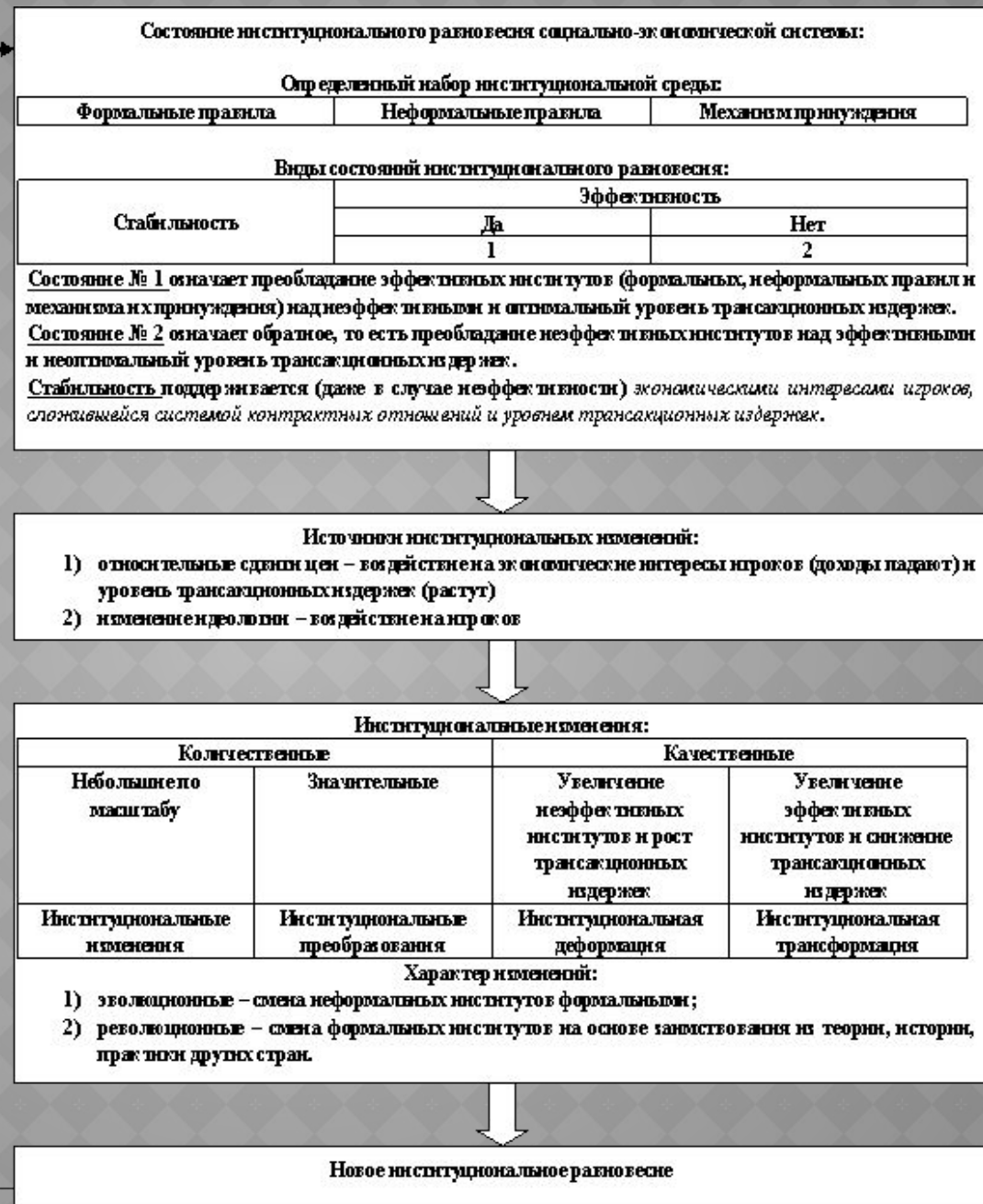
Все вместе они образуют побудительную структуру общества и экономики. Институциональное развитие экономики происходит под влиянием взаимодействия между институтами и организациями, когда первые определяют «правила игры», а вторые являются «игроками».

# 4. ПОДХОДЫ К ТЕОРИИ ОРГАНИЗАЦИИ С ПОЗИЦИИ РАЗЛИЧНЫХ НАУЧНЫХ НАПРАВЛЕНИЙ

## 4.8. Теория институтов и институциональных изменений

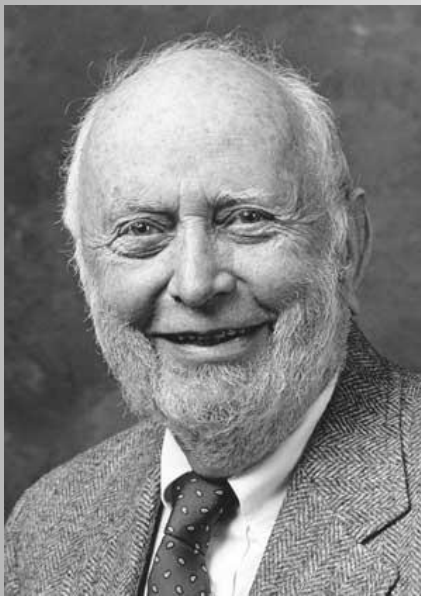


Д.Норт  
1920 – н.вр.



# 4. ПОДХОДЫ К ТЕОРИИ ОРГАНИЗАЦИИ С ПОЗИЦИИ РАЗЛИЧНЫХ НАУЧНЫХ НАПРАВЛЕНИЙ

## 4.8. Теория институтов и институциональных изменений



Д.Норт  
1920 – н.вр.

### Основные выводы

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

2. Функционирование экономики в значительной степени определяется государственным устройством, формирующим экономические законы, создающим и обеспечивающим эффективные права собственности и влияющим на политику развития. При этом существует объективная необходимость соблюдения определенных условий:

а) политические институты сохраняют стабильность, если их поддерживают организации, заинтересованные в их неизменности;

б) для успешного осуществления реформ необходимо изменение институциональной системы;

в) модификация норм поведения, поддерживающих и легитимизирующих новые законы, является длительным процессом, и при отсутствии такого побудительного механизма государственное устройство не может быть стабильным;

г) в долгосрочной перспективе экономический рост требует разработки законов и правил;

д) неформальные ограничения иногда (но в краткие периоды) могут обеспечивать экономический рост даже при неблагоприятных или нестабильных законах.

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

## 4. ПОДХОДЫ К ТЕОРИИ ОРГАНИЗАЦИИ С ПОЗИЦИИ РАЗЛИЧНЫХ НАУЧНЫХ НАПРАВЛЕНИЙ

### 4.9. Современные направления теоретических разработок



# 4. ПОДХОДЫ К ТЕОРИИ ОРГАНИЗАЦИИ С ПОЗИЦИИ РАЗЛИЧНЫХ НАУЧНЫХ НАПРАВЛЕНИЙ

## 4.9. Современные направления теоретических разработок

### Реинжиниринг

**Реинжиниринг** - перестройка на современной информационной и технологической основе организации производства и управления, **это** радикальное переосмысление и перепроектирование деловых процессов для достижения резких, скачкообразных улучшений главных современных показателей деятельности компании, таких, как стоимость, качество, сервис и темпы

*Сравнительная характеристика совершенствования и реинжиниринга бизнеса*

Параметр	Совершенствование	Реинжиниринг
Уровень изменений	Наращиваемый	Радикальный
Начальная точка	Существующий процесс	«Чистая доска»
Частота изменений	Непрерывно/единовременно	Единовременно
Длительность изменений	Малая	Большая
Направление изменений	Снизу вверх	Сверху вниз
Охват	Узкий — на уровне функций (функциональный подход)	Широкий — межфункциональный
Риск	Умеренный	Высокий
Основное средство	Стратегическое управление	Информационные технологии
Тип изменений	Изменение корпоративной культуры	Культурный/структурный

# 4. ПОДХОДЫ К ТЕОРИИ ОРГАНИЗАЦИИ С ПОЗИЦИИ РАЗЛИЧНЫХ НАУЧНЫХ НАПРАВЛЕНИЙ

4.9. Современные  
направления теоретических  
разработок

## Реинжиниринг

Типы компаний, для которых реинжиниринг необходим и целесообразен

1. Компании, находящиеся на грани краха в связи с тем, что цены на товары заметно выше и (или) их качество (сервис) заметно ниже, чем у конкурентов. Если эти компании не предпримут решительных шагов, они неизбежно разорятся.
2. Компании, не имеющие в текущий момент затруднений, но предвидящие неизбежность возникновения трудноразрешимых проблем, связанных, например, с появлением новых конкурентов, изменением требований клиентов, изменением экономического окружения и пр.
3. Компании, не имеющие проблем сейчас, не прогнозирующие их в обозримом будущем. Это компании-лидеры, проводящие агрессивную маркетинговую политику, не удовлетворяющиеся хорошим текущим состоянием и желающие с помощью реинжиниринга добиться лучшего.

Проект реинжиниринга бизнеса обычно включает четыре этапа:

1. Разработка образа видения (vision) будущей компании. На этом этапе компания строит картину того, как следует развивать бизнес, чтобы достичь стратегических целей;
2. Анализ существующего бизнеса — проводится исследование компании и составляются схемы ее работы в настоящий момент;
3. Разработка нового бизнеса — создаются новые и (или) изменяются прежние процессы и поддерживающая их информационная система, тестируются новые процессы;
4. Внедрение проекта нового бизнеса.

Важно то, что перечисленные этапы выполняются не последовательно, а по крайней мере частично параллельно, причем некоторые из них повторяются.

## 4. ПОДХОДЫ К ТЕОРИИ ОРГАНИЗАЦИИ С ПОЗИЦИИ РАЗЛИЧНЫХ НАУЧНЫХ НАПРАВЛЕНИЙ

### 4.9. Современные направления теоретических разработок

Концепция внутренних рынков корпораций (организационных рынков)

Характеризуется перенесением закономерностей и принципов рыночного хозяйства на внутреннюю деятельность корпораций. Такие революционные преобразования должны охватить все подразделения (линейные, функциональные, маркетинговые и даже аппарат высших руководителей) корпорации. Они становятся автономными звеньями, которые покупают и продают товары и услуги, участвуя во внутрифирменном и межфирменном обороте, и объединяются едиными информационными сетями, финансовыми системами и предпринимательской культурой. Благодаря развитию прямых связей организационные рынки резко сокращают многие виды расходов, внимание фирм фокусируется на обосновании перехода от иерархических к горизонтальным управленческим структурам, на поиске выгодного соотношения между крупными и малыми операциями.

Согласно этой концепции, подразделения, имеющие широкую экономическую самостоятельность внутри предприятий, могут оперативно вносить изменения в производстве товаров, предоставлении услуг, во всей системе отношений с потребителями. На этой основе и с использованием информационных технологий формируются сетевые организации с распределенными автономными звеньями, так называемые **виртуальные корпорации**. Появляется принципиально новый объект управления, требующий очень тонкой настройки. К этому направлению примыкает и разрабатываемая концепция **«демократической корпорации»**, предусматривающая широкую децентрализацию управления с развитием демократических форм и методов функционирования подразделений и руководителей.



# 4. ПОДХОДЫ К ТЕОРИИ ОРГАНИЗАЦИИ С ПОЗИЦИИ РАЗЛИЧНЫХ НАУЧНЫХ НАПРАВЛЕНИЙ

## 4.9. Современные направления теоретических разработок

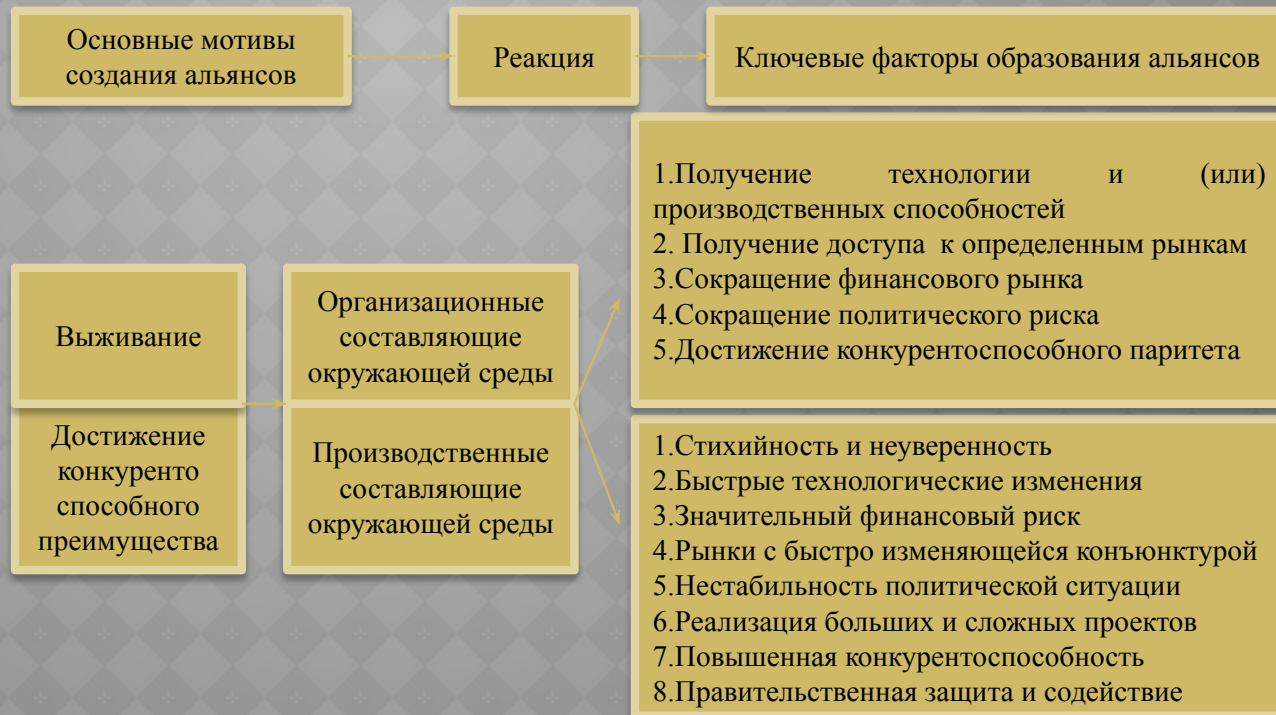
### Теория альянсов

Интеграционные процессы в управлении, ориентированные на более эффективное использование всех видов ресурсов, приводят к появлению многообразных форм горизонтального объединения организаций. Образуются плоские организационные иерархии вокруг основных процессов, имеющие специфические цели. Это

горизонтальные корпорации  
стратегические союзы  
различные модификации конгломератов, консорциумов, холдингов, хозяйственных ассоциаций и групп.

Новая корпоративная модель предусматривает расширение кооперации среди конкурентов, поставщиков и потребителей и тем самым меняет представление о границах организации.

Особое внимание уделяется проблеме всестороннего развития человеческих ресурсов. Важное значение придается проблеме доверия – к системе управления, принимаемым решениям, их исполнению, руководителям.



## 4. ПОДХОДЫ К ТЕОРИИ ОРГАНИЗАЦИИ С ПОЗИЦИИ РАЗЛИЧНЫХ НАУЧНЫХ НАПРАВЛЕНИЙ

### 4.9. Современные направления теоретических разработок

#### Концепция экологически осознанного руководства

Основой является рассмотрение предприятия как экологической подсистемы и части природного кругооборота.

Важнейшими целями предприятия как экологической подсистемы следует считать:

- защиту ресурсов;
- ограничение выбросов;
- сокращение отходов;
- ограничение риска;
- производство безвредных продуктов.

Экологическая ответственность является составной частью ответственности предприятия. Она требует целенаправленного учета и сокращения экологической нагрузки и риска во всех сферах деятельности и на всех стадиях жизненного цикла продукта.

В концепции экологические сферы деятельности предприятия систематизируются и по каждой из них выдвигаются актуальные природоохранные задачи.