



# **План лекции**

**1. Понятие, сущность и функции социальной организации.**

**2. Жизненный цикл организации.**

**3. Организационная патология и инноватика.**

# Вопрос 1

*Организации возникают тогда, когда достижение каких-либо общих целей осуществляется через достижение индивидуальных целей; или же когда достижение индивидуальных целей осуществляется через выдвигание и достижение общих целей.*



**Организация** - есть целевая общность, существующая в виде административно-правовой структуры с обезличенной системой связей и норм, необходимая для выполнения коллективом трудовых функций, для его стабильного взаимодействия и в единстве цели.

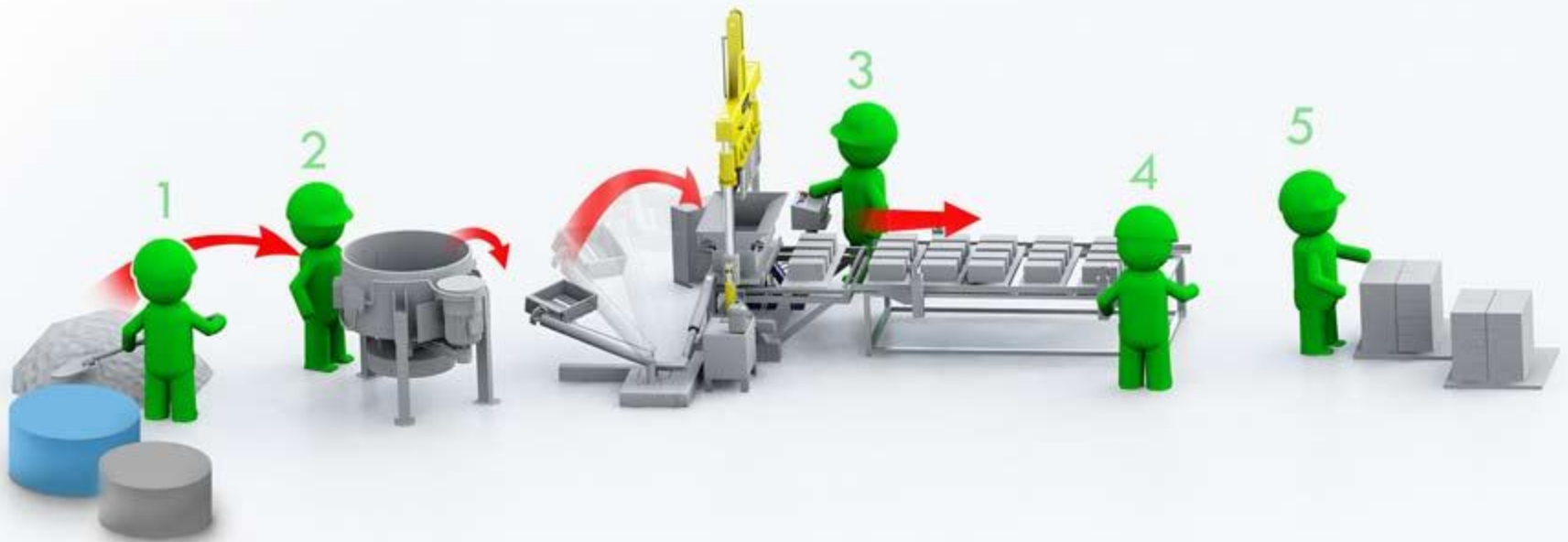


# Организационный эффект

**Синергия** - прирост дополнительной энергии, превышающий сумму индивидуальных усилий их участников, который они обеспечивают.

В организациях это явление оказывается управляемым, его можно усиливать, видоизменять.

Задача в том, чтобы целью объединить людей, сделать их единомышленниками. Это - неременное условие взаимоусиления.





# Цели организации

**Миссия** – это основная общая цель организации, четко выраженная причина ее существования. Все остальные цели вырабатываются для осуществления этой миссии.

**Общие цели** - имеют ярко выраженную функциональную направленность, обязательно увязываются с имеющимися ресурсами и имеют четкую ориентацию во времени, горизонт прогнозирования.

**Специфические цели**, разрабатываются по основным видам и направлениям деятельности в рамках общих целей для каждой функциональной области (на более короткий срок, чем общие).

**Задачи** – это краткосрочные цели, строго ограниченные во времени и других ресурсах и выполняемые одним или несколькими членами организации заранее определенным способом.

Общеорганизационная  
цель

Миссия

Функциональные  
цели

Маркетин-  
говая

Производ-  
ственная

Инноваци-  
онная

Оперативные  
цели

M1

M2

M3

П1

П2

П3

И1

И2

Исполнительские  
цели

M.3.1

M.3.2

M.3.3

П.2.1

П.2.2

П.2.3

И.2.1

И.2.2



# Типы организаций

**Деловые организации** (предприятия, учреждения...).

Создаются отдельными коллективными предпринимателями и более широкими социальными системами: государством, местной властью, акционерными обществами, партиями и пр.

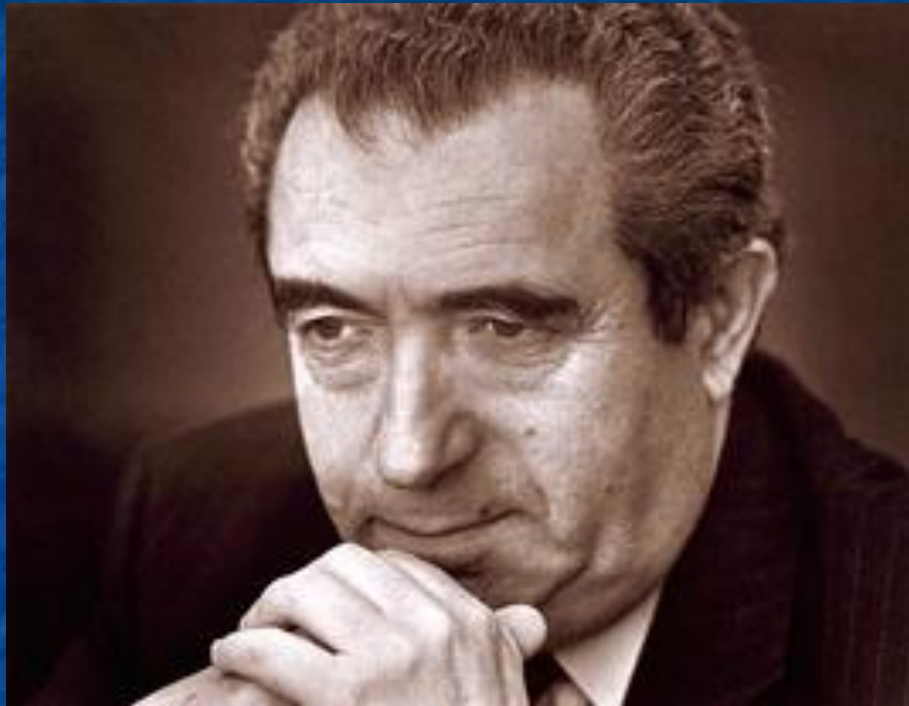
Основа внутреннего регулирования - административный распорядок, принципы единоначалия, назначения, целесообразности.

**Союзные** (общественные) организации. Их цели вырабатываются "изнутри" и представляют собой обобщение индивидуальных участников. Регулирование обеспечивается совместно принятым уставом, принципом выборности, то есть зависимостью руководства от руководимых.

## Типы структуры организации

- **техническая:** оборудование, технологический процесс, планировка помещений, здания "и т. д.;
- **социотехническая:** система рабочих мест, распределяющая работников пространственно и в трудовой взаимосвязи;
- **формальная:** административно закрепленная система связей и норм, связывающая действия каждого с целым;
- **экономическая:** отношения вклада - вознаграждения между индивидом и организацией на основе рентабельности и заинтересованности;
- **социально-психологическая:** складывающиеся внутри коллектива в процессе межличностного общения отношения лидерства, престижа и пр.;
- **групповая:** стратификация коллектива на различного типа общности – макрогруппы, профессиональные и малые группы.

## **Вопрос 2**



**Теория организации**

**1998 г.**

**Борис  
Мильнер  
1933-2013 г.**



# Жизненный цикл организации

## 1. Этап предпринимательства.

Организация находится в стадии становления, формируется жизненный цикл продукции. Цели ещё не четкие, творческий процесс протекает свободно, движение к следующему этапу требует стабильного обеспечения ресурсами.

## 2. Этап коллективности.

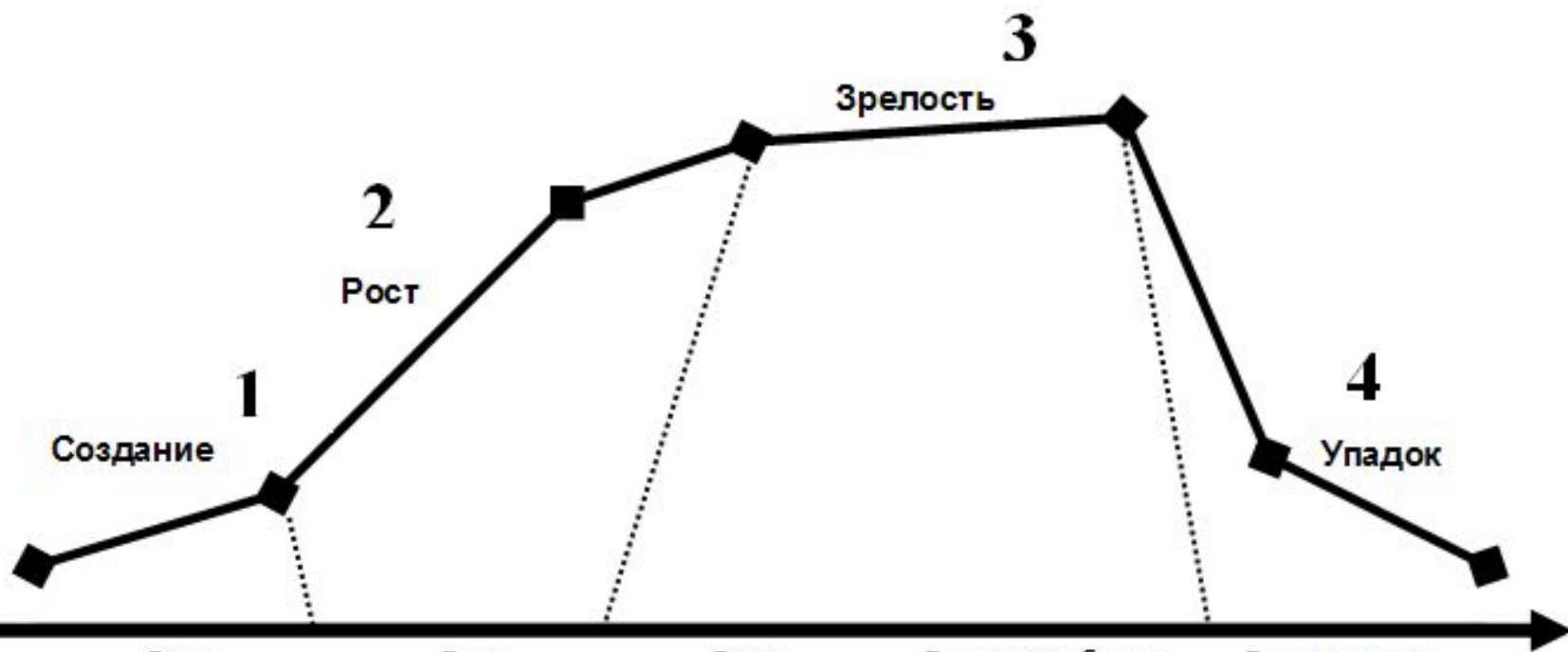
Развиваются инновационные процессы предыдущего этапа, формируется миссия организации. Коммуникации и структура в рамках организации остаются в сущности неформальными. Члены организации затрачивают много времени и демонстрируют высокие обязательства.

**3. Этап формализации и управления.** Структура организации стабилизируется, вводятся правила, определяются процедуры. Упор делается на эффективность инноваций и стабильность. Возрастает роль высшего руководящего звена организации, процесс принятия решений становится более взвешенным, консервативным. Выбытие тех или иных членов организации не вызывает серьезной опасности.

**4. Этап выработки структуры.** Организация увеличивает выпуск своих продуктов и расширяет рынок оказания услуг. Руководители выявляют новые возможности развития. Организационная структура становится более комплексной и отработанной. Механизм принятия решений децентрализован.

**5. Этап упадка.** В результате конкуренции, сокращающегося рынка организация сталкивается с уменьшением спроса на свою продукцию или услуги. Руководители ищут пути удержания рынков и использования новых возможностей. Увеличивается потребность в работниках, особенно тех, кто обладает наиболее ценными специальностями. Количество конфликтов увеличивается. К руководству приходят новые люди, предпринимающие попытки задержать упадок. Механизм выработки и принятия решений централизован.





**Этап предпринимательства:**  
 Нечеткие цели  
 Высокие творческие возможности

**Этап коллективности:**  
 Неформальное общение и не стабильная структура  
 Высокие обязательства

**Этап формализации и управления:**  
 формализация правил  
 Стабильная структура  
 Упор на эффективность

**Этап выработки структуры:**  
 Усложнение структуры  
 Децентрализация  
 Диверсифицированные рынки

**Этап упадка:**  
 Высокая текучесть кадров  
 Возрастающие конфликты

**T**



***Управление изменениями***

***Управление жизненным  
циклом корпорации***

***Ицхак Адизес  
1937 г.***

# Модель жизненного цикла организации

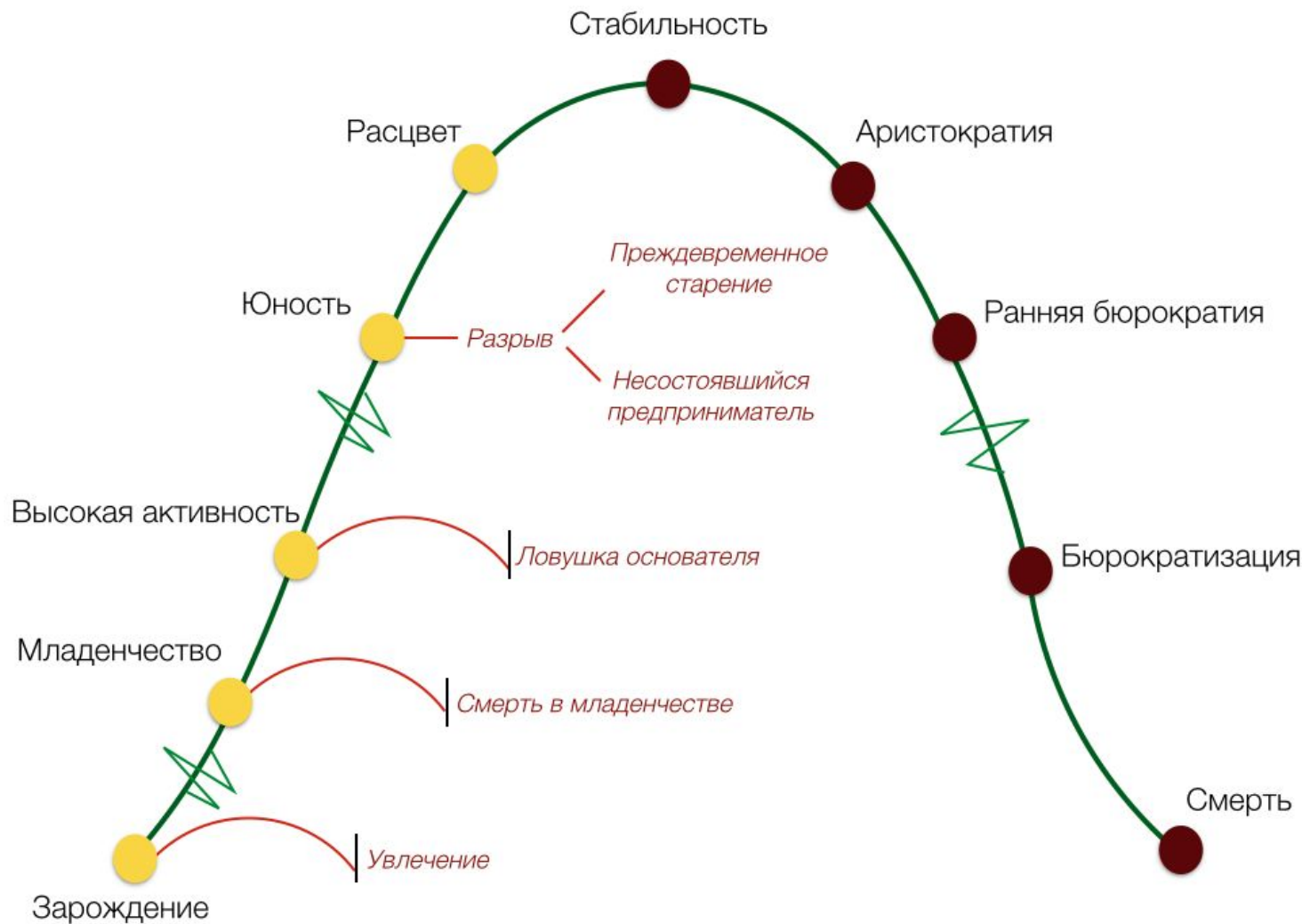






Схема. Жизненный цикл компании

Источник: Ицхак Адизес, «Управление жизненным циклом корпорации», Из-во «Питер», 2007

## Вопрос 3

**Организационная патология** — устойчивое нарушение оптимального функционирования и развития организации, неспособность её элементов выполнять заданные функции.

**Варианты организационной патологии**

- 1. Патология строения организации**
- 2. Патология управленческих решений**

# Виды организационных патологий

<b>Господство структуры над функцией</b>	Создание новых подразделений по решению новых задач вместо наделения новыми функциями существующих подразделений
<b>Обособленность подразделений</b>	Нарушение связей между подразделениями, центром и отделами, замедляющее реализацию решений. Часто сопровождается расширением сети, ростом числа филиалов.
<b>Несовместимость личности над функцией</b>	Ситуация, когда действия руководителя вступают в конфликт с организационным порядком
<b>Бюрократизация</b>	Превышение полномочий, чрезмерное количество и детализация различных процедур, в том числе процедур согласования решений



# Виды организационных патологий

<b>Маятниковые решения</b>	<i>Издание приказов и последующая их отмена, из-за отсутствия четкой системы принятия решений и планов, в результате чего одни действия нейтрализуются другими.</i>
<b>Дублирование организационного порядка</b>	<i>Поручение в приказах работникам исполнять то, что они обязаны исполнять по должности</i>
<b>Игнорирование организационного порядка</b>	<i>Нарушение принятых в организации норм</i>
<b>Разрыв между решением и исполнением</b>	<i>Осложнение реализации принятого решения неучтенными факторами и невозможность его осуществления</i>

# Виды организационных патологий

<b>Подавление развития функционированием</b>	<b>Отсутствие стратегий развития, внимание только к текущим аспектам функционирования</b>
<b>Демотивирующий стиль руководства</b>	<b>Преобладание негативной оценки действий сотрудников, отсутствие поощрений</b>
<b>Инверсия</b>	<b>Результаты управленческого воздействия оказываются противоположны заявленным целям</b>
<b>Стагнация</b>	<b>Неспособность к изменениям и неумение их осуществлять</b>

# **Нововведения в организации**

- 1) технико-технологические**  
(новое оборудование, приборы,  
технологические схемы и т. д.);
- 2) продуктные** (переход на выпуск новых изделий,  
материалов);
- 3) социальные** (в широком смысле слова).



# **СОЦИАЛЬНЫЕ НОВОВВЕДЕНИЯ**

## **- ЭКОНОМИЧЕСКИЕ**

новые материальные стимулы, показатели, системы оплаты труда;

## **- организационно-управленческие**

новые организационные структуры, формы организации труда, выработки решений, контроля за их выполнением и т. д.;

## **- собственно социальные**

выборность бригадиров, мастеров, новые формы гласности, наставничество и т. д.;

## **- правовые**

изменения в трудовом и хозяйственном законодательстве.

# **Соппротивление нововведениям**

## **Антиинновационные реакции**

**психологическая реакция на нововведения работников, не вовлеченных в инновационный процесс или по своим интересам отчужденным от него или противостоящим ему.**



# Психологические причины антиинновационного поведения

## -неразвитые достигательные мотивации

ориентация на достижение успеха слабее, чем  
ориентация на избегание неудач.

## - эффект ИНЗ

«изобретено не здесь». Новшество, которое  
выработано самим коллективом, всегда идет  
быстрее, чем привнесенное откуда-то.

## -«проще купить за границей»

недоверие к отечественной технике,  
технологии, квалификации. Это явление ослабляет  
инновационный потенциал.



## **Социальные причины антиинновационного поведения**

- заинтересованность сохранить существующее;**
- инерционность организации**
- социологическая необеспеченность перехода к новому, отсутствие социальных технологий.**

# **Экономические причины антиинновационного поведения**

- дешевизне рабочей силы, слишком дорого заменять его требующей больших затрат техникой.**
- отсутствие связи доходов с качеством труда.**



**«Это у нас уже есть»** - приводится пример какого-то действительного явления, факта, сходного с предлагаемым новшеством.

**«У нас это не получится»** - перечисляется ряд особенностей, объективных условий, которые делают невозможным данное нововведение по логике: новшество прогрессивное, но только не для нас.

**«Это не решает наших главных проблем»** - конечно, вы предлагаете что-то полезное, но давайте что-нибудь более радикальное, так как главной проблемы мы так не решим.

**«Это требует доработки»** - у новшества выделяются имеющиеся недостатки, которых вообще не может не быть.



**«Здесь не все равноценно»** - делается ставка на отсечение некоторых деталей по любому соображению, отчего новшество становится вообще бессмысленным, поскольку, будучи лишенным какого-то важного элемента, оно не реализуется.

**«Что-то ценное здесь есть»** - но кое-что здесь не нужно, возьмем только часть. Но лишенное составных частей, новшество теряет свою ценность.

**«Есть и другие предложения»** - подразумевается реальная или не очень реальная альтернатива данному новшеству. Инноватор вынуждается конкурировать с параллельными инноваторами.

**«Это преждевременно»** - идея расценивается как положительная, но организация якобы еще не готова к ее реализации, люди еще не созрели. Поэтому воплощение идеи переносится на неопределенное будущее. Таким образом, нововведения откладываются надолго, если не навсегда.



**Способность к нововведениям** становится  
для одних - фактором выживания, для  
других - фактором процветания, а  
неспособность к ним - фактором  
банкротства.





# Антиинновационные приемы

## 1. Метод конкретизирующих документов.

Если в правовом акте что-то не оговаривается, то в действие вступают инструкции, которые конкретизируют применение этого первого акта. Они ограничивают масштабы нововведения, искажают его смысл.

## 2. Метод кусочного внедрения.

Под видом поэтапности освоения какого-то новшества используется один его элемент. При этом другие элементы замораживаются. Нововведение либо имеет паллиативный эффект, либо вообще теряет смысл.

### **3. Метод вечного эксперимента.**

Многие нововведения требуют апробации на каком-то отдельном объекте с тем, чтобы выяснить, при каких условиях это новшество может дать максимальный эффект. Иногда такой эксперимент затягивается, так как лица, не желающие распространения этого новшества, находят все новые поводы для экспериментов, апробаций и проверок.

### **4. Метод отчетного внедрения.**

Организация берется за нововведение, но у ее работников не хватает компетенции, освоить новшество. Однако организация заявляет о нем, как состоявшемся нововведении. Происходит ухода от подлинного результата, но предприятие попадает в категорию достигших результата.

## **5. Метод параллельного внедрения.**

**Ситуация, когда старое не заменяется новым, а продолжает существовать одновременно с ним. Работники осваивают новое неохотно, уклоняются от использования. Получается, что в каком-то отделе кто-то уже работает по новой технологии, а кто-то еще нет. Старое остается «в параллель» с новым.**





# *Преодоление сопротивления организационным изменениям*

Предоставление  
информации

Участие и  
вовлечение  
персонала

Помощь и  
поддержка со  
стороны  
руководителя

Переговоры и  
соглашения

Манипуляция

Явное и неявное  
принуждение

# Преодоление сопротивления организационным изменениям

## ПРИЧИНЫ СОПРОТИВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМ

НЕОПРЕДЕЛЕННОСТЬ

ЧУВСТВО ПОТЕРЬ

УБЕЖДЕНИЕ, ЧТО ИЗМЕНЕНИЯ НИЧЕГО ХОРОШЕГО НЕ ПРИНЕСУТ

И  
З  
М  
Е  
Н  
Е  
Н  
И  
Я

## Способы преодоления сопротивления изменениям

Обучение и передача информации

Вовлечение работников в принятие решений

Поддержка

Переговоры

Маневрирование

Принуждение

***Спасибо за внимание!***