

Лекция 7

Социология организации

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.

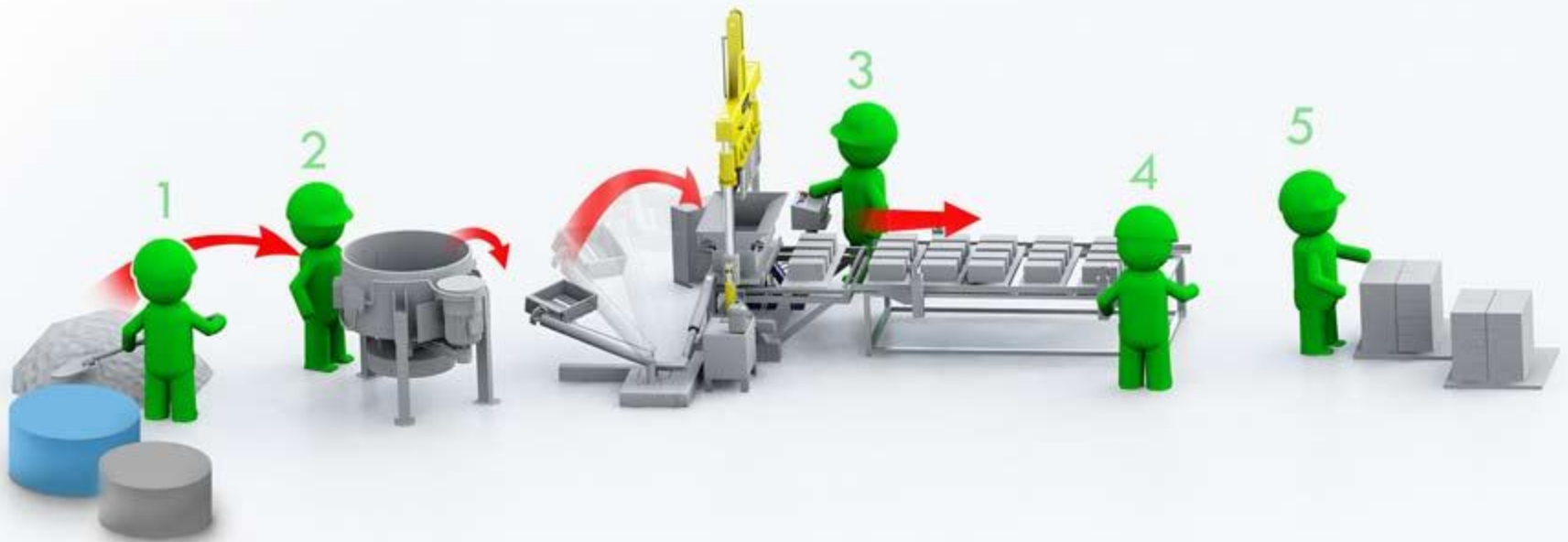


Организационный эффект

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

М1

М2

М3

П1

П2

П3

И1

И2

Исполнительские
цели

М.3.1

М.3.2

М.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.

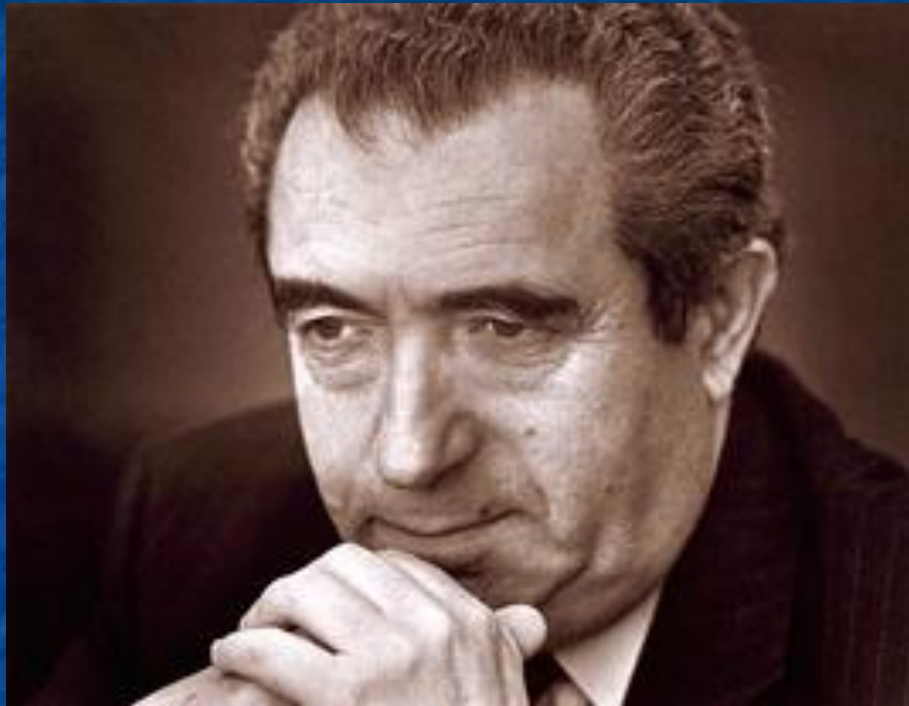
Основа внутреннего регулирования - административный распорядок, принципы единоначалия, назначения, целесообразности.

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.

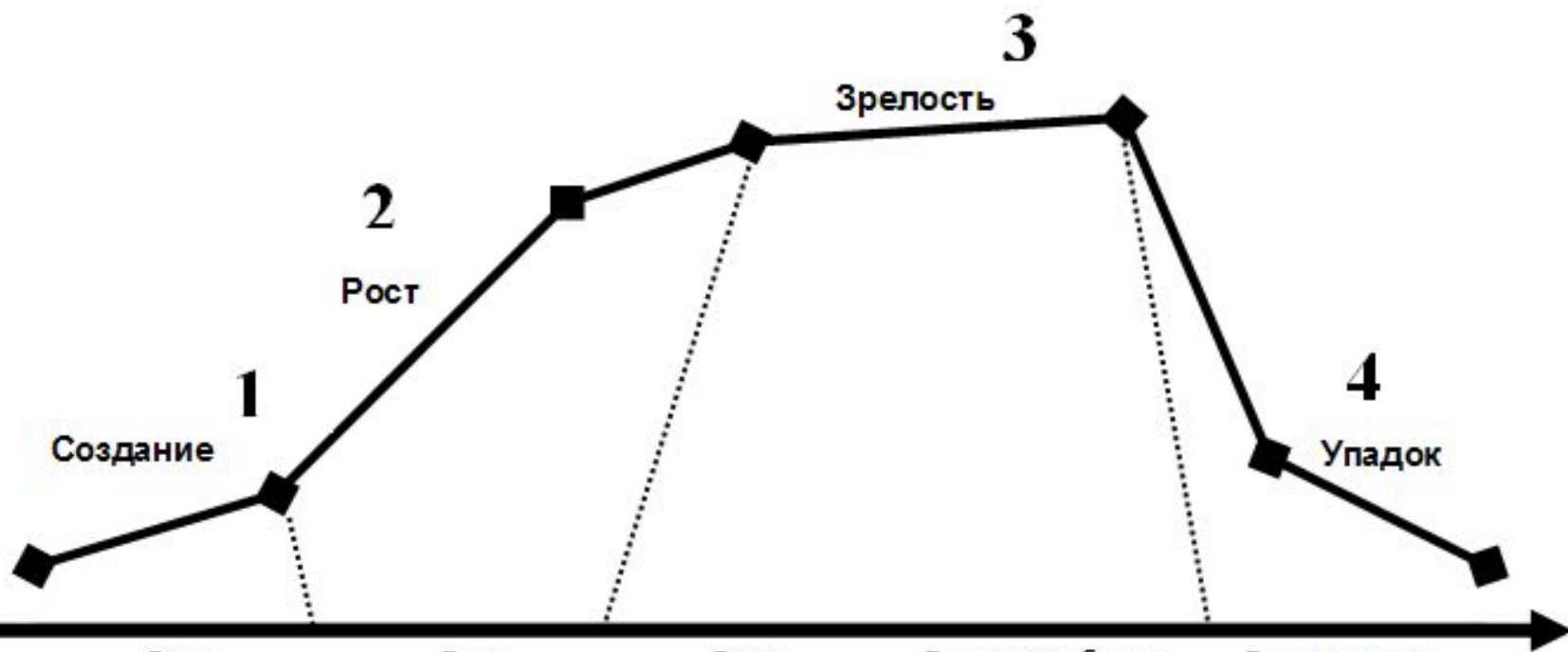
2. Этап коллективности.

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

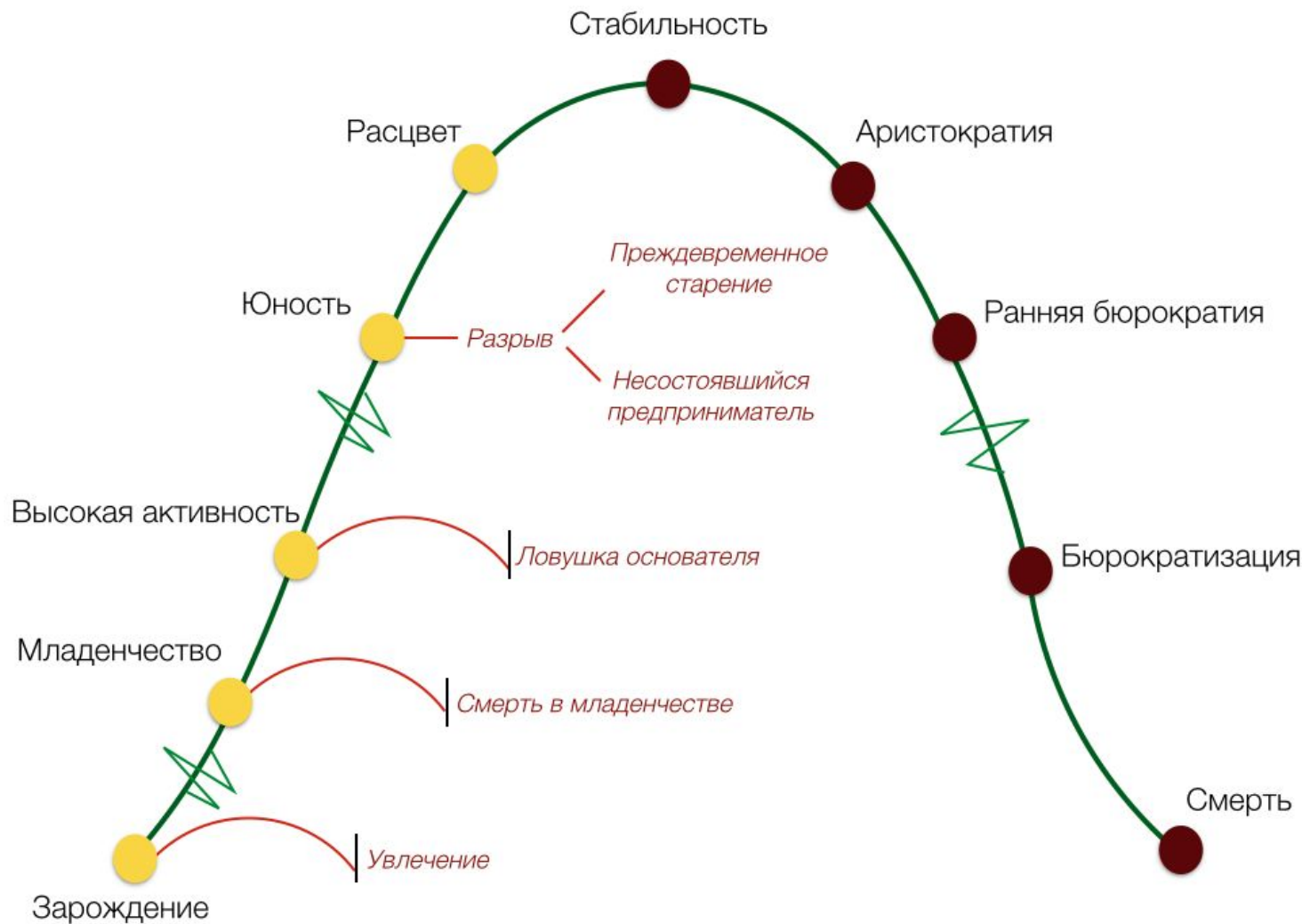




Схема. Жизненный цикл компании

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

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

Виды организационных патологий

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

Виды организационных патологий

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

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!