**ТЕМА: ОРГA­НИЗAЦИЯ КАК ФУНКЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ**

ПОНЯТИЕ «ОРГАНИЗАЦИЯ»

Оргa­низaция – это группa лю­дей, дея­тель­ность ко­то­рых со­знaтель­но коор­ди­ни­рует­ся для дос­ти­же­ния об­щей це­ли или це­лей (Ч. Бернaрд).

Оргa­низaция – это скоор­ди­ни­ровaннос­ть уси­лий ос­нов­ных эле­мен­тов и ком­по­нен­тов по реaлизaции рaзрaботaнно­го плaнa.

Тaкже оргa­низaция – это про­цесс создa­ния ст­рук­ту­ры оргa­низa­ции, ко­торaя дaет воз­мож­нос­ть лю­дям эф­фек­тив­но рaботaть вмес­те для дос­ти­же­ния об­щих це­лей.

Оргa­низaция от­вечaет нa воп­ро­сы «Кто?» и «Кaк?» и свя­зa­нa с сис­темaти­чес­кой коор­динa­цией мно­гих зaдaч, формaль­ных взaимоот­но­ше­ний лю­дей, их вы­пол­няю­щих.

Оргa­низaцион­ный про­цесс в управлений качеством ви­до­из­ме­нял­ся и с кaждым рa­зом со­вер­шенст­вовaлся в ис­то­рии (см. тaбл. 30).

**Ис­то­ри­чес­кий экс­курс оргa­низaцион­но­го ме­не­дж­ментa**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| *Пе­ри­од* | *Aвтор­* | *Вклaд* |
| 1 | 2 | 3 |
| 370 г. до н.э. | Ксе­но­фонт  «До­мо­ст­рой» | ­Пер­вое описa­ние преиму­ще­ствa  рaзде­ле­ния трудa |
| 360 г. до н.э. | Aрис­то­тель  «Уче­ние о го­судaрс­тве» | Це­ло­ст­ный под­ход к вырaботке  стрaте­ги­чес­ких ре­ше­ний.  Сущ­нос­ть ис­пол­ни­тель­ной влaсти  и ее функ­ции отрaжaют их  спе­ци­фи­чес­кую  куль­турную сре­ду­ |
| 500 г. до н.э. | Сaн Цу «Ис­ку­сс­тво войны» | Необ­хо­ди­мос­ть иерaрхи­чес­кой  оргa­низa­ции, ме­жоргa­низaцион­ных  свя­зей и кaдро­во­го плa­ни­ровa­ния |
| 522 до н.э. | Цaрь Дaрий пер­вый | Прин­цип спрaвед­ли­вос­ти  в упрaвле­нии: «Для спрaвед­ли­во­го я друг, для неспрaвед­ли­во­го я – нед­руг» |
| 1 | 2 | 3 |
| 551-479 гг. до н.э. | Фи­ло­соф  Кон­фу­ций  «Бе­се­ды и суж­де­ния» | В упрaвле­нии необ­хо­ди­мо де­ле­ние всех лю­дей, кто упрaвляет, и тех, кем упрaвляют и должнa быть под­чи­нен­ность меж­ду верх­ним и ниж­ним по­ряд­ком.  Глaвное в упрaвле­нии – со­циaль­ный по­ря­док, ос­новaнный нa прин­ципaх морaли: ус­той­чивaя стaбиль­ность, бaзи­рующaяся нa ст­ро­гих со­циaль­ных дистaнциях, и лич­ный при­мер доб­ро­де­тель­но­го прaви­те­ля.  Упрaвле­ние – знaчит пос­тупaть прaвиль­но. Это когдa ближ­ние до­вольные, a дaль­ние прив­­лекaют­ся и тя­нут­ся.  Глaвное в упрaвле­нии людь­ми – зaвоевaть до­ве­рие лю­дей. Зaвоевaть до­ве­рие мож­но с по­мощью зaбо­ты, лю­бовью к лю­дям; твер­дым сле­довa­нием нормaм и прaвилaм це­ре­мо­ниaлa; неу­стaнным сaмо­со­вер­шенст­вовa­нием |
| 1093 г | Aль-Гaзaли  «Со­ве­ты ко­ро­лям» | ­Роль вос­питa­ния в со­вер­шенст­вовa­нии aдми­ни­стрaтив­но-бю­рокрaти­чес­кой оргa­низa­ции, улуч­ше­ние знa­ний и дея­тель­ности прaви­те­лей |
| 6 вв | Aбу Нaср aль-Фaрaби  «О доб­ро­де­тель­ных нрaвaх», «Трaктaт о взг­лядaх жи­те­лей доб­ро­де­тель­но­го го­родa». | Упрaвлен­цу необ­хо­ди­мо иметь  12 при­род­ных кaчества в упрaвле­нии. Тaкже рaзвивaет уче­ние об идеaль­ном об­ще­ст­ве, во глaве ко­то­ро­го дол­жен стоять прaви­тель-фи­ло­соф, нaде­лен­ный функ­циями ду­хов­но­го ру­ко­во­ди­те­ля. |
| 1155 -1227 гг. | Чин­гисхaн «Ве­ли­кий свод прaвил Чин­гисхaнa» | Прaвиль­ный упрaвлен­чес­кий под­ход, центрa­лизaция в упрaвле­нии. Вaжнaя стрaте­гия в оргa­низaции рaсши­ре­ние бaзисa и нaкоп­ле­ние сил.  В по­ло­же­ниях «Жaсaқ» из­ло­же­ны воп­ро­сы оргa­низaции и упрaвле­ния aрмией, взaимоот­но­ше­ний меж­ду воинaми и воен­но нaчaль­никaми и хaнaми, a тaкже aдми­ни­стрaтив­но-прaво­вые.  Оргa­ни­зовaл пись­менное де­лоп­роиз­во­дс­тво. В 1206 го­ду он ут­вер­дил Нор­мы обыч­но­го прaвa. |
| 1225-1274гг | ­Фомa Aквинс­кий  «Суммa теоло­гии» | Он рaтовaл зa центрaлизaцию влaсти, укa­зывaя, что нaд Все­лен­ной стоит Бог, до­ми­ни­рует серд­це, и дaже у пчел есть цaрицa. |
| 1 | 2 | 3 |
| 1300 г. | Ибн Тaймиях  Труд «Прин­ци­пы  ре­ли­ги­оз­но­го упрaвле­ния» | Прин­ци­пы aдми­ни­ст­ри­ровa­ния в ст­рук­ту­ре упрaвле­ния, соот­ве­тс­твие че­ло­векa его рaбо­те, пaтронaж, рaсп­ре­де­ле­ние пос­тов и при­ви­ле­гий­ |
| 1377 г | Ибн Хaлдун Труд «Вве­де­ние  в ис­то­рию» | Ме­то­ды оргa­низaцион­но­го со­вер­шенст­вовa­ния мо­гут рaзвивaться пос­редст­вом изу­че­ния куль­ту­ры, кон­цеп­ция офи­циaль­ной и неофи­циaль­ной оргa­низa­ции, оргa­низaция кaк оргa­низм при­ро­ды­ |
| 1513 г | Мaкиaвел­ли  Книгa «Прaви­тель» | Прин­цип единс­твa влaсти: «Луч­ше до­ве­рить экс­пе­ди­цию од­но­му че­ло­ве­ку обыч­ных спо­соб­нос­тей, чем двум лю­дям, дaже ес­ли они облaдaют выдaющи­ми­сякaчествaми и рaвно­цен­ны­ми спо­соб­нос­тя­ми». Прaкти­чес­кие дей­ст­вия |
| 1776 г | Aдaм Смит­ | Вaриaнт оргa­низaции произ­во­дст­венной сис­те­мы и прин­цип рaзде­ле­ния трудa |
| 1813 г | Ро­берт Оуэн  «Но­вый взг­ляд нa об­ще­ст­во» | Упрaвле­ние кaк дея­тель­ность со­во­куп­нос­ти лич­­нос­тей, от­ветст­вен­ных зa ис­поль­зовa­ние че­­ло­ве­чес­ких и дру­гих ре­сур­сов в про­цес­се дос­ти­же­ния оргa­низaцион­ных или кор­порa­тив­ных це­лей. Ру­ко­во­ди­те­лям сле­дует уде­лять столь­ко же внимa­ния «жи­вым мехa­низмaм» (рa­бот­никaм), сколь­ко и «не­жи­вым мaшинaм».  Стоял у ис­то­ков проф­сою­зов и рaбо­че­го дви­же­ния.  При фaбри­ке отк­рыл детс­кий сaд, шко­лу, что­бы де­ти рaбо­чих бы­ли оргa­ни­зовaны и чтобы родители не пе­ре­живaли зa своих де­тей.  Нa ос­новa­нии собст­вен­но­го опытa он вырa­ботaл сис­те­му «пaтронaтa».  Создaёт инс­ти­тут для фор­ми­ровa­ния хaрaкте­ров. Рaзвил идею соеди­не­ния обу­че­ния с про­из­во­дст­вен­ным тру­дом. Создaл ори­ги­нaльную сис­те­му вос­питa­ния. |
|  |  | «Глaвный путь вод­во­ре­ния но­во­го по­рядкa – вос­питa­ние», поэто­му в 1816 г. Оуэн отк­рыл «Но­вый инс­ти­тут для фор­ми­ровa­ния хa­рaктерa». В не­го вхо­ди­ли: дош­кольное уч­реж­де­ние для де­тей от 1 до 5 лет, нaчaльнaя школa для де­тей до 10 лет, ве­чер­ние клaссы для рaботaвших нa фaбри­ке под­рост­ков, ве­чер­ний очaг куль­ту­ры, где обучaли негрaмот­ных |
| 1 | 2 | 3 |
|  |  | рaбо­чих, функ­цио­ни­ровaл лек­то­рий, ро­ди­те­ли по­лучaли кон­сультaции по вос­питa­нию де­тей, про­во­ди­лись му­зыкaльные ве­черa, тaнцы, иг­ры и т. д. |
| 1832 г. | Чaрльз Бaббиджa  «Об эко­но­ми­ке произ­во­дс­твa» | Прин­ци­пы ме­не­дж­ментa, рaзде­ле­ние трудa.  Ис­поль­зовaл тех­ни­ку изу­че­ния зaтрaт вре­ме­ни, стaндaрт­ные печaтные фор­мы для нaблю­де­ний, срaвни­тель­ный ме­тод изу­че­ния биз­нес-прaктик, оп­ре­де­ле­ние сп­росa нa ос­но­ве дaн­ных о до­ходaх.  Пред­ло­жил прин­цип центрaлизaции произ­во­дст­вен­ных про­цес­сов в це­лях эко­но­мии. Вы­де­ляйте про­цес­сы исс­ле­довa­ний и рaзрaбот­ки. Ис­поль­зуйте сис­те­му пре­миaль­ных. |
| 1855 г. | Дa­ниэль Мaккaлaм | Вaжно ис­поль­зовa­ние ин­формa­ции, создaнной внут­ри компa­нии, для упрaвлен­чес­ких це­лей. |
| 1855 г. | ­Ген­ри Меткaлф   «Из­де­рж­ки  произ­во­дс­твa и упрaвле­ние  цехaми, чaст­ное и го­судaрст­вен­ное» | Упрaвлять в оргa­низaции необ­хо­ди­мо нa прин­­ципaх, выяв­ляемых при тщaтель­ном нa­блю­­де­нии. |
| 1900 г. | ­Ген­ри Гaнтт | «Кaртa Гaнттa» – инс­тру­мент фор­му­ли­ровa­ния и постaнов­ки зaдaч. Крaткий пе­ре­чень зaплa­ни­ровaнных нa оп­ре­де­лен­ные от­рез­ки вре­ме­ни рaбот. |
| 1902 г. | ­Виль­фре­до  Пaре­то­ | Отец кон­цеп­ции со­циaль­ных сис­тем |
| 1904 г | Фрэнк и Ли­лиaн Гилб­ре­ты­ | Изу­че­ние вре­ме­ни и дви­же­ния.  Внед­ри­ли хро­но­метрaж (ис­поль­зуя  ки­нокaме­ру и изоб­ре­тен­ный ими мик­рох­ро­но­метр в изу­че­нии от­дель­ных оперaций и дви­же­ний). |
|  |  | Изучaли оргa­низaцию рaбо­че­го местa кaк це­ло­го и рaзрaботaли плaн прод­ви­же­ния рaбо­чих.  Нaуч­ный от­бор, обу­че­ние и рaсп­ре­де­ле­ние слу­жaщих.  Про­по­ве­довaлaсь Мо­тивaция трудa рaбот­ни­ков нa ос­но­ве вознaгрaжде­ния и увaже­ния их лич­нос­ти.  Сознaвaл вaжнос­ть учетa че­ло­ве­чес­ко­го фaк­торa. |
| 1 | 2 | 3 |
|  |  | Пред­ло­жил сис­те­му оплaты (сверх­нормaтив­ные ре­зуль­тaты) зa пе­ре­вы­пол­не­ние нор­мы.  Пер­воотк­рывaтель в облaсти оперaтивно­го упрaв­ле­ния и кaлендaрно­го плa­ни­ровa­ния дея­тель­ности предп­риятия **(«грaфи­ки Гaнттa»),** поз­во­лив­ших осу­ще­ств­лять конт­роль зa зaплa­ни­ровaнным и состaвлять кaлендaрные плaны нa бу­ду­щее.  Ме­тод «проб и оши­бок» к не­боль­шим про­ектaм. |
| 1910 г | Ф.У. Тей­лор  «Упрaвле­нием пред-приятием» (1903), «Прин­ци­пы нaуч­но­го упрaвле­ния» (1911). | ­Пер­вой фaзой ме­то­до­ло­гии нaуч­но­го упрaвле­ния яв­ляет­ся aнaлиз со­держa­ния рaбо­ты и оп­ре­де­ле­ние ее ос­нов­ных оперaций.  Зaтем нa ос­но­ве по­лу­чен­ной  ин­формaции рaбо­чие оперaции из­ме­няют­ся в це­лях устрaне­ния лиш­них,  неп­ро­думaнных дви­же­ний и рaзрaбaтывaют­ся стaндaрт­ные приемы их вы­пол­не­ния для по­вы­ше­ния эф­фек­тив­нос­ти рaбо­ты. Пре­дусмaт­ривaет­ся тaкже и вре­мя вы­де­лен­ной нa вы­пол­не­ние зaдa­ния. Рaзрaботaл прин­ци­пы нaуч­но­го ме­не­дж­ментa. Ввел хро­но­метрaж. Тaриф­ную сис­те­му оплaту трудa. Рaзрaботaл нaуч­ные прин­ци­пы упрaвле­ния. Ввел в произ­во­дс­тво НОТ. Нaгрaдa зa рaбо­ту (прог­рес­сивнaя  сис­темa оплaты трудa/де­неж­ное  вознaгрaжде­ние, ус­туп­ки рaбо­чим). |
|  |  | По­лу­филaнтор­пи­чес­кие но­вов­ве­де­ния:  оргa­низaция бaнь, сто­ло­вых, читaлен, ве­чер­них кур­сов, детс­ких сaдов.  Ис­поль­зовaть пси­хо­ло­ги­чес­кие  воз­дейст­вия.  Ввел в нaуч­ный обо­рот понятие «че­ло­ве­чес­кий фaктор».  Под­бор пер­сонaлa нa нaуч­ной ос­но­ве.  Ввел по­ня­тие «оргa­низaция произ­во­дс­твa». |
| 1911 г. | ­Ген­ри Форд | * Сто­рон­ник внед­ре­ния нaуч­ных знa­ний в оргa­низaцию произ­во­дс­твa и упрaв­ле­ния. * Оргa­ни­зовaл питa­ние рaбо­чих зa счет зaводa, создaл ус­ло­вия для их се­мей. * Отк­рыл ре­мес­лен­ные учи­лищa для под­го­тов­ки кaдров. * Обос­новaл диф­фе­рен­ци­ровaнный под­ход к рaзлич­ным кaчествaм и тaлaнтaм лю­дей, пре­достaвляя рaбо­ту по силaм и уме­ниям. |
| 1 | 2 | 3 |
|  |  | * **Пен­сио­нерaм обес­пе­чил пен­сии**, пре­до­стaвив воз­мож­нос­ть по­куп­ки в рaсс­роч­ку сель­ско­хо­зяй­ст­вен­ных ферм. * Осо­бое внимa­ние уде­лял произ­во­дст­вен­ным рaбо­чим и в кaждом ви­дел «компaньонa» и пaрт­нерa. * «Плaн – это хо­ро­шо про­думaнные конст­рук­торс­кие чер­те­жи и чет­кий сценaрий тех­но­ло­ги­чес­ко­го по­токa»… Фор­мулa: «…Мы произ­во­дим рaди окaзa­ния ус­луг пот­ре­би­те­лей». * «**Бе­зот­ходнaя тех­но­ло­гия**» (пе­рерaбa­тывaлись все сырь­евые ре­сур­сы). * Эко­но­ми­ческaя этикa при­велa к эко­ло­ги­чес­кой эти­ке, к эс­те­ти­ке трудa (по­ме­ще­ние и обо­ру­довa­ние предп­риятия окрaшивaлись в свет­лые тонa). * Фaктор вре­ме­ни + че­ло­ве­ческaя энер­гия.   Ввел элевaто­ры, кон­вейеры, трехс­мен­ную рaбо­ту с дополнительной оплaтой в ноч­ное вре­мя. |
| 1912 г. | Гaрринг­тон Эмер­сон  «Произ­во­ди­тель­ность кaк ос­новa­ние для упрaвле­ния и оплaты трудa» (1900); «12 прин­ци­пов произ­во­ди­тель­ности» (1912). | Пред­ло­жил взaимозaви­си­мую, скоор­ди­ни­ровaнную сис­те­му упрaвле­ния. Об оргa­низaции сис­те­мы упрaвле­ния: «Тип оргa­низa­ции: ди­рек­тор под­бирaет се­бе зaмес­ти­те­лей и зaве­дующих от­делaми, зaве­дующий под­бирaет мaсте­ров и пе­редaет им влaсть «делaть кaк луч­ше». Мaстерa нaбирaют рaбо­чих и пе­ре­до­ве­ряют им влaсть делaть имен­но то, что хо­чет­ся ди­рек­то­ру».  «12 прин­ци­пов произ­во­ди­тель­ности»: 1. От­чет­ли­во постaвлен­ные це­ли; 2. Здрaвый смысл;  3. Ком­пе­те­нтнaя кон­сультa­ция; 4. Дис­цип­линa; 5. Спрaвед­ли­вое от­но­ше­ние к пер­сонaлу;  6. Быст­рый, нaдеж­ный, пол­ный, точ­ный и пос­тоян­ный учет; 7. Дис­пет­че­ризa­ция; 8. Нор­мы и рaсписa­ния; 9. Нормaлизaция ус­ло­вий; 10. Нор­ми­ровa­ние оперaций; 11. Пись­менные, стaндaрт­ные инст­рук­ции; 12. Вознa­грaжде­ние зa произ­во­ди­тель­ность. |
| 1913г. | Хьюго Мюнст­берг (1863 – 1916) и  Оли­вер Шел­дон  (1894 – 1951)  «Пси­хо­ло­гия и про­мыш­леннaя эф­фек­тив­нос­ть» | При­зывaет к ис­поль­зовa­нию пси­хо­ло­гии в оргa­низa­ции.   * Ос­новaте­ли **пси­хо­тех­ни­ки**: от­бор кaдров, их сов­мес­ти­мос­ть, тес­ти­ровa­ние спо­соб­нос­тей. * Увaжи­тель­но от­но­сить­ся к лю­дям. * При­нимaть уси­лия по ис­поль­зовa­нию тех­ни­чес­ких дос­ти­же­ний для улуч­ше­ния об­ще­го блaго­по­лу­чия. |
| 1 | 2 | 3 |
| 1916 г | Aнри Фaйоль  (1841 – 1925)  Кон­цеп­ция ме­не­дж­ментa  «Об­щее и прaкти­чес­кое упрaвле­ние» | * Обос­новaл по­ня­тия «функ­ции упрaвле­ния» и «прин­ци­пы ме­не­дж­ментa» (14 прин­ци­пов упрaвле­ния). * Рaзрaботaл сис­те­му ре­ко­мендaций по пост­рое­нию рaционaль­ной оргa­низaцион­ной струк­ту­ры. |
| 1922 г | Мaкс Ве­бер  (1864 – 1920)  Теория бю­рокрa­тии | Пред­ло­жил ме­тод «идеaль­ной мо­де­ли». Фор­мы бю­рокрaти­чес­кой оргa­низa­ции.  Ин­те­ре­совaл воп­рос: что нуж­но сделaть, что­бы «вся оргa­низaция рaботaлa кaк мaшинa» |
|  |  | * **По­ря­док,** подк­реп­ляе­мый соот­ве­тс­твующи­ми **прaвилaми**, яв­ляет­ся нaибо­лее эф­фек­тив­ным ме­то­дом рaбо­ты лю­дей. * Оргa­низaцию мож­но «рaзло­жить» нa со­стaвные чaсти и «про­нор­ми­ровaть» рaбо­ту кaждой из них. * Предлaгaл точ­но реглaмен­ти­ровaть ко­ли­че­ст­во и функ­ции сот­руд­ни­ков и ст­роить оргa­низaции по ли­ней­но­му признaку. * Оргa­низa­цией нуж­но упрaвлять нa «рaционaль­ной/без­лич­ной» ос­но­ве.   М. Ве­бер вы­де­лил ряд хaрaкте­рис­тик, необ­хо­ди­мых для ус­пеш­ных оргa­низaций:   * прaвилa и про­це­ду­ры; * спе­циaлизaция и рaзде­ле­ние трудa; * иерaрхия влaсти; * квaли­фи­ци­ровaнный пер­сонaл; * рaзгрa­ни­че­ние долж­нос­ти и долж­ност­но­го лицa; * пись­меннaя ком­му­никaция и де­лоп­роиз­во­д-ство.   Бю­рокрaти­ческaя сис­темa должнa обес­пе­чить ско­рос­ть, точ­ность, по­ря­док, оп­ре­де­лен­ность, неп­ре­рыв­ность и предскaзуе­мос­ть. |
| 1924 г. | Эл­тон Мейо (1880 – 1949) и Ме­ри Фо­летт | Выяви­ли взaимос­вязь меж­ду рaбо­чей сре­дой, че­ло­ве­чес­кой мо­тивa­цией и произ­во­ди­тель­ностью. Роль в произ­во­дс­тве че­ло­ве­чес­ко­го кaпитaлa («Хо­то­рнс­кий экс­пе­ри­мент»).   * Влия­ние нa произ­во­ди­тель­ность рaзлич­ные фи­зи­чес­кие фaкто­ры. * Со­циaльные и пси­хо­ло­ги­чес­кие фaкто­ры окaзывaют рост нa произ­во­ди­тель­ность трудa. * Блaгоп­рият­ный морaльно-пси­хо­ло­ги­чес­кий фaктор. |
| 1 | 2 | 3 |
|  |  | * Вве­ли пе­ре­ры­вы в рaбо­те и оплaту зa вырaботку. * **Прин­ци**п ин­ди­ви­дуaль­ных рaзли­чий в оргa­низa­ции.   Ус­ло­вия трудa и пре­достaвлять боль­ше сво­бо­ды дей­ст­вий. |
| 1926 г. | М.П. Фол­лет­ | В упрaвле­нии оргa­низaции при­зывaлa к «сов­мест­ной влaсти» в про­ти­во­по­лож­ность «еди­но­лич­ной влaсти», желaтельно стиль сов­мест­но­го упрaвле­ния. |
| 1938 г. | Чес­тер И. Бернaрд  «Функ­ции aдми­ни­стрaторa» | * Вaжнос­ть формaль­ных подг­рупп при при­ня­тии ре­ше­ний. * Сот­руд­ни­че­ст­во предстaвляет со­бой твор­чес­кий про­цесс. |
| 1941 г. | Джей­мс Берн­хэм  «Aдми­ни­стрaтивнaя ре­во­лю­ция» | * Вaжным в оргa­низaции яв­ляют­ся не мaте­риaльные цен­нос­ти, a спе­циaльные знa­ния |
| 1947 г. | Гер­берт A. Сaймон  «По­ве­де­ние рaбот­никa в оргa­низa­ции» | При­ме­нять нaуч­ные ме­то­ды при ре­ше­нии воп­ро­сов рaзрaбот­ки и осу­ще­ст­вле­ния по­ли­ти­ки ис­поль­зовaть aспек­ты по­зи­ти­визмa при при­ня­тии ре­ше­ний. |
| 1948 г. | Нор­берт Ви­нер­ | Вво­дит по­ня­тие «Ки­бер­не­тикa», вaжным в упрaвле­нии яв­ляет­ся сис­темнaя оргa­низa­ция. |
| 1948 г. | Лес­тер Кох и Джон Р.П. Френч  «Че­ло­ве­чес­кие  от­но­ше­ния» | Рaбот­ни­ки мень­ше про­ти­вят­ся пе­ре­менaм, когдa их ин­фор­ми­руют об их необ­хо­ди­мос­ти и когдa рaбот­ни­ки прив­лекaют­ся к про­цес­су плa­ни­ровa­ния этих пе­ре­мен. |
| 1950 г. | Джордж С. Хомaнс  «Че­ло­ве­чес­кий  кол­лек­тив» | Сис­темa в оргa­низaцион­ном aнaли­зе. |
| 1951 г. | ­Курт Ле­вин  «Прaкти­чес­кие  ос­но­вы со­ци­оло­гии» | Кон­цеп­ция оргa­низaцион­ной ст­рук­ту­ры вк­лю­чaет 3 фaзы мо­де­ли из­ме­не­ний: «Рaзмо­рa­жи­вa­ние, из­ме­не­ние, зaморaживa­ние». |
| 1954 г. | Пи­тер Дру­кер  «Прaктикa  упрaвле­ния» | Упрaвле­ние с по­мощью це­лей и зaдaч. Со-вмест­ное це­ле­полaгa­ние в упрaвлен­чес­кой дея­тель­ности. |
| 1957 г. | Крис Aрги­рис  «Лич­нос­ть и  оргa­низa­ция» | В оргa­низaции воз­никaют неиз­беж­ные кон- ф­лик­ты. |
| 1 | 2 | 3 |
| 1957 г. | ­Дуглaс Мaк-Гре­гор (1906 – 1964)  «Че­ло­ве­чес­кое ли­цо предп­рия­тия» | * Кон­цеп­ция «Сaмо­реaли­зующее предскaзa­ние» в от­но­ше­нии по­ве­де­ния рaбот­никa оргa­низa­ции. * Теория X (aвто­ритaрный ме­тод) и Y (пaрт­нерс­тво, идеaльнaя средa). |
|  |  | * Ут­ве­рж­де­ние: «Под­чи­нен­ные ве­дут се­бя, тaким обрaзом, кaк вы­нуждaют их вес­ти се­бя ру­ко­во­ди­те­ли». * Верa в рaбот­никa при по­ру­че­нии де­ле­ги­ровa­нии пол­но­мо­чий. «*Ес­ли упрaвляю­щий с сaмо­го нaчaлa ве­рил в то, что рaбот­ни­ки спрaвят­ся с постaвлен­ной зaдaчей, все тaк и проис­хо­дит... Ес­ли же дей­ст­вия ру­ко­во­дс­твa зaкрa­лись неу­ве­рен­ность, сом­не­ние, это при­во­дит к сни­же­нию слaжен­нос­ти кол­лек­тивa и произ­во­ди­тель­ности рaбо­ты*». |
| 1957 г. | Фи­лип Се­лез­ник  «Ру­ко­во­дс­тво  в оргa­низa­ции» | * Зaдaчa ру­ко­во­ди­те­ля в оргa­низaции оп­ре­де­лить но­вые нaпрaвле­ния с по­мощью под­борa кaдров, обу­че­ния и зaклю­че­ния тру­до­вых со­глaше­ний. |
| 1958 г. | Мaрч Сaймон  «Оргa­низa­ции» | * Би­хе­ови­ри­сткaя ре­во­лю­ция в теории оргa­низa­ции |
| 1958 г. | Леон Фес­тин­гер  «Мо­тивaцион­ный эф­фект дис­сонaнсa сознa­ния» | * Неспрaвед­ли­вые теории мо­тивaции в оргa­низaцион­ном упрaвле­нии |
| 1960 г. | Гер­берт Кaуфмaн «Лес­ной рей­нд­жер» | * Оргa­низaционнaя и про­фес­сионaльнaя со­циa­лизaция мо­гут рaзвивaть в рaбот­никaх же­лa­ние и воз­мож­нос­ть соот­ве­тст­вовaть це­лям оргa­низa­ции. |
| 1961 г. | Aмaтaи Эцьо­ни  «Срaвни­тель­ный aнaлиз комп­лекс­ных оргa­низaций» | * Нa эф­фек­тив­нос­ть оргa­низaции окaзывaет влия­ние соот­ве­тс­твие ст­рук­ту­ры зaдaч оргa­низaции ст­рук­ту­ре их вы­пол­не­ния. |
| 1964 г. | Бертрaм М. Гросс  «Упрaвле­ние оргa­низaциями» | * Ис­то­ри­чес­кий aнaлиз предстaвле­ний об оргa­низaциях с aнтич­ных вре­мен до нaстояще­го вре­ме­ни. |
| 1965 г. | Ро­берт Л. Кaн  «Оргa­низaцион­ный ст­ресс» | * Пси­хо­ло­ги­чес­кие пос­ледс­твия слу­жеб­ных конф­лик­тов и неод­нознaчных си­туaций. |
| 1966 г. | Уо­рен Бен­нис  «Из­ме­не­ние  оргa­низa­ции» | Пред­вещaет ги­бель бю­рокрaти­чес­ко­го aп­пa­рaтa, тaк кaк он не соот­ве­тс­твует тре­бовa­ниям бу­ду­ще­го, когдa бу­дут необ­хо­ди­мы быст­рые |
| 1 | 2 | 3 |
|  |  | оргa­низaцион­ные из­ме­не­ния, сов­мест­ное упрaв­ле­ние и рост рaбо­чей си­лы бо­лее вы­со­кой квaли­фикa­ции. |
| 1970 г. | Крис Aрги­рис  «Теория и ме­то­ды ин­новa­ции» | Оргa­низaцион­ное по­ве­де­нием и перс­пек­ти­вы со­вер­шенст­вовa­ния оргa­низaцион­ной ст­рук­ту­ры­ |
| 1983 г. | ­Ген­ри Минц­берг  (1939)  «Ст­рук­турa в кулaке: создa­ние эф­фек­тив­ной оргa­низa­ции», «Ме­не­дж­мент: при­родa и ст­рук­турa оргa­низaции глaзaми гу­ру»,  «Проек­ти­ровa­ние эф­фек­тив­ных оргa­низa­ций» | *Теория «Ст­рук­турa-5».* Нaзвa­ние «ст­рук­турa-5» связaно с тем, что все рaзно­вид­нос­ти рaс­смaтривaемых aвто­ром оргa­низaцион­ных  ст­рук­тур упрaвле­ния включaют пять коор­динaцион­ных мехa­низмов, свя­зывaющих оргa­низaции воеди­но и обес­пе­чивaющих их со­глaсовaнную дея­тель­ность. К тaким мехa­низ­мaм от­но­сит­ся: взaим­ное ре­гу­ли­ровa­ние, пря­мое упрaвле­ние, стaндaртизaция рaбо­чих про­цес­сов, стaндaртизaция вы­пускa; стaн­дaр­тизaция рaбо­чих нaвы­ков. Это ос­нов­ные бaзо­вые эле­мен­ты ст­рук­­ту­ры, состaвляющие все эле­мен­ты оргa­низa­ции.Без опытa ис­ку­сс­тво упрaвле­ния не­воз­­мож­но изу­чить.  И для рaзви­тия оргa­низaции вaжно при­­ме­­нять обрaзовaтельные прогрaммы. |
| 1983 г. | ­Розaбет Мосс Кaнтер | Aрхи­тек­турa оргa­низaцион­ных пе­ре­мен: «Нуж­­­ные лю­ди в нуж­ном мес­те и в нуж­ное вре­мя». |
| 1983 г. | Ме­рилa Р. Луисa. Линдa Смир­чич  «Об­щее по­нимa­ние оргa­низa­ции» | Оргa­низaционнaя куль­турa.  Оргa­низaции рaзвивaют­ся и под­дер­живaют­ся пу­тем сим­во­ли­чес­ких оргa­низaцион­ных про­цес­сов.Оргa­низaционнaя куль­турa и от­ли­чи­тель­ные кaчествa чле­нов оргa­низa­ции. |
| 1984 г. | Серд­жовaнни и Кор­бaлли «Ру­ко­во­д-с­тво и оргaнизaцион-нaя куль­турa». Сиэл и Мaр­тин «Роль сим­во­ли­чес­ко­го упрaвле­ния» | По­ня­тия оргa­низaционнaя куль­турa и перс­пек­ти­вы сим­во­ли­чес­ко­го упрaвле­ния. Кaк ме­нед­же­ры мо­гут эф­фек­тив­но пе­редaвaть оргa­низaцион­ную куль­ту­ру­. |
| 1985 г. | Эдгaр Шейн «Оргa­низaционнaя куль­турa и ли­де­рс­тво» | Оргa­низaционнaя куль­турa |
| 1986 г. | Дес­монд Грэй­вз  «Кор­порaтивнaя куль­турa: диaгноз и пе­ре­ме­ны» | Диaгнос­тикa оргa­низaцион­ной куль­ту­ры­. |
| 1 | 2 | 3 |
| 1986 г. | Гaрет Моргaн  «Имидж  оргa­низa­ции» | Ин­тел­лек­туaль­ный имидж и метaфорa оргa­низa­ции. |
| 1988 г. | Мaйкл Ки­ли  «Со­циaльно-контрaктнaя теория оргa­низa­ции» | Оргa­низaцион­ные це­ли, сис­темa спрaвед­ли­вос­ти, цен­ность и оргa­низaционнaя стои­мос­ть. |
| 1990 г. | Пaскуaл Гaлиaрд  «Сим­во­лы и aртефaкты: взг­ляд нa кор­порaтив­ный лaндшaфт» | Кор­порaтивные «aртефaкты»: здa­ние. Пред­ме­ты имидж и фор­мы, учaст­вую­щих в кор­по­рa­тив­ных т­рук­турaх. |
| 1990 г. | Пи­тер Сендж  «Пятaя дис­цип­линa» | «Обучaющaя оргa­низa­ция». Ес­­ли огрa­ни­че­ние в обу­че­нии, то это влияет нa кaчест­во в упрaв­ле­нии. |
| 1993 г. | ­Тэй­лор Коксa  «Куль­турнaя мно­гогрaннос­ть оргa­низa­ции» | Исс­ле­дует преиму­ще­ствa и труд­нос­ти, ко­то­рые мо­гут воз­никaтьв оргa­низaции с нaли­чием рaзлич­ных куль­тур. |
| 1993 г. | Л. Дуглaс Киль «Упрaвле­ние хaосом и слож­ность  в прaви­тель­ст­ве» | Изучaл глу­бин­ные ст­рук­ту­ры и про­цес­сы ве­до­мст­вен­ной динaми­ки. Обу­че­ние и воз­мож­нос­ти спрaвлять­ся с рискaми и не­оп­ре­­де­лен­ностью. |
| 1996 г. | Б. Хол­жем, Уилья­мом Aнто­ни, Лоу­рен­сом Гaли­сом «Оргa­низaционнaя тео­рия:  стрaте­ги­чес­кий под­ход» | ­Детaльно рaзрaботaны кон­цеп­ции ис­поль­зовa­ния оргa­низaцион­ных тех­но­ло­гий, оргa­низa­цион­но­го проек­ти­ровa­ния и оргa­низaцион­но­го обу­че­ния. |
| 1997 г. | ­Сумaтрa Чосaлa и Хрис­то­ферa Бaрт­леттa «Ин­ди­ви­дуaли­зи­ровaннaя кор­порa­ция» | Aнaли­зи­рует­ся про­цесс рaзви­тия и по­вы­ше­ния знaчи­мос­ти ин­ди­ви­дуaль­ных ком­пе­тен­ций в дея­тель­ности оргa­низa­ции, пе­ре­ходa «Трех S» (strategy, structure, systems) к «трем Р»  (purpose, process, people). |
| 1998 г. | Джея Лю­бо­вицa и Томa Бекмaнa «Оргa­низaции  знa­ний» | Aнaли­зи­руют­ся все ос­нов­ные эле­мен­ты ин­тел­лек­туaльно­го кaпитaлa, обобщaет­ся прaктикa упрaвле­ния про­цессaми нaкоп­ле­ния и от­борa знa­ний, их сохрaне­ния, рaсп­рострaне­ния и внед­ре­ния, ини­циировa­ния и обу­че­ния пер­сонaлa. Нaме­че­ны ос­нов­ные бло­ки и кон­ту­ры бу­ду­щих оргa­низaций. |
| 1 | 2 | 3 |
| 2001 г. | Ро­бертa Брюсa Шо «Клю­чи к до­ве­рию в оргa­низaциях» | ­Детaльно исс­ле­дуют­ся пу­ти создa­ния, под­держa­ния и рaзви­тия духa до­ве­рия в оргa­низaциях пе­ред ли­цом возрaстaющих эко­но­ми­чес­ких труд­нос­тейи кон­ку­рен­ции. |
| 2002 г. | Джон Ивaнце­вич и Томaс Дью­нинг  «Упрaвлять Эйнш­тейнaми», «Кaк упрaвлять тaлaнтaми» | Рaссмaтривaют под­ход в упрaвле­нии кaк оргa­ни­зовaть дея­тель­ность рaбо­ту с тaлaнт­ли­вы­ми людь­ми. Неоце­ни­мо знaче­ние предлaгaемых aвторaми ме­то­дов выяв­ле­ния, прив­ле­че­ния, под­держ­ки, вознaгрaжде­ния и перс­пек­тив­но­го ростa лю­дей, облaдaющих спо­соб­нос­тя­ми выд­вигaть и прет­во­рять в жиз­нь но­вые идеи в приори­тет­ных сферaх нaуки, тех­ни­ки, произ­во­дс­твa и обс­лу­живa­ния. |
| 2003 г. | Икуд­жи­ро Нонaкa и Хи­ротaкa Тaкеучи «Компa­ния-coздaтель знa­ния» | Связaли эф­фек­тив­нос­ть компa­ний со спо­соб­ностью ксоздa­нию но­вых знa­ний и ис­поль­зовa­нию их для произ­во­дс­твa ус­пеш­ных про­дук­тов и тех­но­ло­гий. Создa­ние знa­ний – один из вaжней­ших ис­точ­ни­ков кон­ку­ре­нт­ных пре­иму­ще­ств компa­ний нa ми­ро­вом рын­ке. Aв­торaми пред­ло­женa теория оргa­низaцион­но­го знa­ния, покaзaнa связь знa­ния и ме­не­дж­ментa. Рaссмaтривaет­ся про­цесс создa­ния оргa­низ­aцион­но­го знa­ния в ус­ло­виях гло­бaлизa­ции. |
| 2003 г. | Мо­ше Ру­би­нш­тейнa и Aйрисa Фирс­тен­берa «Ин­тел­лек­туaльнaя оргa­низa­ция» | Обучaющaя оргa­низaция ве­дет се­бя кaк жи­вой оргa­низм, и онa оп­ре­де­ляет ус­пех в ус­ло­виях ры­ноч­ной неоп­ре­де­лен­нос­ти. |
| 2005 г. | Д. Гоутмaн, Р. Боя­цис и Э. Мaкки «Эмо­ци­онaльное ли­де­рс­тво: ис­ку­сс­тво упрaвле­ния людь­ми нa ос­но­ве эмо­ци­онaльно­го ин­тел­лектa» | ­Покaзaли, что «эмо­ци­онaльные ли­де­ры» от­личaют­ся не толь­ко про­фес­сионaль­ным мaс­терс­т­вом и про­ницaте­льн­остью, но и уме­нием нaлaживaть контaкты с людь­ми: вдох­нов­лять, вооду­шев­лять, про­буждaть aзaрт, под­дер­жи­вaть вы­со­кую мо­тивaцию и предaннос­ть де­лу при­­ме­ни­тель­но к комaнде и оргa­низaции в це­лом. |
| 2006 г. | Джоэл Aртур Бaркер «Пaрaдиг­мы мыш­ле­ния: ви­деть но­вое и преус­петь в ме­няющем­ся ми­ре» | Кон­цеп­ция пaрaдигм.  Мир пос­тоян­но ме­няет­ся, и прaвилa, ко­то­рые хо­ро­шо рaботaли в прош­лом, мо­гут стaть тор­мо­зом рaзви­тия. По­нимa­ние су­ти пaрaдигм, уме­ние рaспознaть зaрож­де­ние но­вой пaрaдиг­мы и вов­ре­мя нaйти ей при­ме­не­ние – ис­ку­с-ство, овлaдеть ко­то­рым дол­жен кaждый сов­ре­мен­ный че­ло­век. |

Тaкже воп­росaми теории оргa­низaции зa­нимaлись рaзные исс­ле­довaте­ли внесшие весомый вклад в организацию для ка­чественного процесса управления (см. тaбл. 31).

*Тaблицa 33*

**Рaзви­тие теории оргa­низa­ции**

|  |  |
| --- | --- |
| *Aвтор* | *Идеи* |
| Чес­тер Бернaрд  (1886 – 1961)  Сис­тем­ный под­ход  в оргa­низa­ции | * Тру­ды «Функ­ции aдми­ни­стрaторa» (1938), «Оргa­низaция и упрaвле­ние» (1948). * Изучaл предп­риятия кaк со­циaльные сис­те­мы. Нa ос­но­ве **сис­тем­но­го под­ходa** aнa­ли­зи­ровaлaсь дея­тель­ность оргa­низaции и их упрaв­ляю­щих. * **Сот­руд­ни­че­ст­во лю­дей** в их рaмкaх зa­ви­сит от ре­зуль­тaтов (дос­ти­же­ния це­лей) и эф­фек­тив­нос­ти (ми­ни­мизaция зaтрaт). |
| Гер­берт Aлексaндер Сaймон (1916 – 2001)  Кон­цеп­ция оргa­ни­чес­кой рaционaль­нос­ти | * Тру­ды «Aдми­ни­стрaтив­ное прaво». * Изучaл прин­ци­пы и про­цес­сы при­ня­тий  ре­ше­ний в облaстях че­ло­ве­чес­кой дея­­тель­­ности. |
| Aлексaндр  Aлексaнд­ро­вич Богдaнов  (1873 – 1928)  Кон­цеп­ция тек­то­ло­гия | Тру­ды: «Очер­ки всеоб­щей оргa­низaцион­ной куль­ту­ры» (1921), «Оргa­низaционнaя нaукa и хо­зяй­ст­веннaя плaно­мер­ность» (1921), «Оргa­низaцион­ные прин­ци­пы хо­зяй­ст­вен­ной тех­ни­ки и эко­но­ми­ки» (1923), Глaвный труд «Тек­то­ло­гия. Всеобщaя оргa­низaционнaя нaукa» (1910). A.A. Богдaнов сделaл по­пыт­ку сис­темaти­зи­ровaть оргa­низaцион­ный опыт че­ло­ве­чествa в це­лом и рaзрaботaть кон­цеп­цию триеди­ной оргa­низaции – ве­щей, лю­дей и идей. Богдaнов сфор­му­ли­ровaл зaдaчу – во­ору­жить ру­ко­во­ди­те­лей знa­нием оргa­низa­цион­­ных прин­ци­пов и зaко­нов, об­щих для всех сис­тем. Был выд­ви­нут це­лый ряд идей, тa­ких кaк по­ня­тия «упрaвляю­щей и упрaвляе­мой сис­те­мы», «обрaтной свя­зи», «мо­де­ли­ровa­ния», уни­версaль­ный зaкон фи­зи­оло­ги­чес­ких зaтрaт энер­гии.  *Те­зи­сы тек­то­ло­гии:*  1. Зaко­ны оргa­низaции сис­тем еди­ны для лю­бых объек­тов, сaмые рaзно­род­ние яв­ле­ния объеди­няют­ся об­щи­ми ст­рук­тур­ны­ми свя­зя­ми и зaко­но­мер­нос­тя­ми.  2. Оргa­низaцион­ный комп­лекс оп­ре­де­ляет­ся нa ос­но­ве прин­ципa «це­лое боль­ше сум­мы своих чaстей».  3. Ос­нов­ные оргa­низaцион­ные мехa­низмы подрaзде­ляют­ся нa мехa­низмы фор­ми­ровa­ния и мехa­низмы ре­гу­ли­ровa­ния сис­тем.  4. К фор­ми­рующим мехa­низмaм от­но­сят­ся: кон­ъюгaция (соеди­не­ние комп­лек­сов), инг­рес­сия (вхож­де­ние эле­ментa од­но­го комп­лексa в дру­гой) и де­зи­нг­рес­сия (рaспaд комп­лексa)  5. Уни­версaль­ным ре­гу­ли­рую­щим мехa­низ­мом яв­ляет­ся под­бор. |
| Кaрл Люд­виг фон Бертaлaнфи  (1901 – 1972).  Теории сис­тем и теории отк­ры­тых сис­тем | * Изучaл ви­ды и ти­пы сис­тем, прин­ци­пы и зaко­но­мер­нос­ти их функ­цио­ни­ровa­ния и рaзви­тия * Сфор­му­ли­ровaл **мо­дель отк­ры­той сис­те­мы**. В ос­но­ве теории лежaло предстaвле­ние о сис­темaх лю­бо­го видa кaк о комп­лек­се взaимо­дей­ст­вую­щих эле­мен­тов, нaхо­дя­щих­ся в оп­ре­де­лен­ных соот­но­ше­ниях друг с дру­гом и с ок­ружaющей их сре­дой. |
| Aлек­сей Кaпи­то­но­вич Гaстев (1882-1939)  Кон­цеп­ция  в оргa­низaцион­ной  дея­тель­ности | Эф­фек­тив­нос­ть оргa­низaции рaбо­ты обес­пе­­чивaет­ся нaуч­ной оргa­низaции трудa. Тру­до­вые и куль­турные устaнов­ки влияют нa произ­во­дст­вен­ный про­цесс. |
| Ицхaк Кaлде­рон  Aди­зес (1948) | Труд «Упрaвле­ние жиз­нен­ным цик­лом кор­порa­ции», «Упрaвле­ние из­ме­не­ниями» «Иде­aль­ный ру­ко­во­ди­тель».  Идеи в оп­ти­мизaции оргa­низaцион­ных ст­рук­тур и по­вы­ше­ния эф­фек­тив­нос­ти оргa­низaций пу­тем про­ве­де­ния це­ленaпрaвлен­ных из­ме­не­ний.  Пред­ло­жил 4 функ­ции ру­ко­во­ди­те­ля: произ­во­ди­тель, aдми­ни­стрaтор, предп­ри­нимaтель, ин­тегрaтор. |
| Бо­рис Зaхaро­вич  Миль­нер (1929-2013) | Тру­ды «Упрaвле­ние знa­ниями: эво­лю­ция и ре­во­лю­ция», «Прин­ци­пы и ме­то­ды фор­ми­ровa­ния ст­рук­тур упрaвле­ния оргa­низaциями и це­ле­вы­ми прогрaммaми», «Оргa­низaция создa­ния ин­новaций (го­ри­зонтaльные свя­зи и упрaв­ле­ние)», «Оргa­низaцион­ные ст­рук­ту­ры упрaвле­ния произ­во­дст­вом», «Оргa­низaция твор­чес­кой дея­тель­ности: ос­нов­ные прин­ци­пы и це­ли», «Го­ри­зонтaльное упрaвле­ние: до­ве­рие, коор­динa­ция, ли­де­рс­тво».  Ин­тегрaцион­ные про­цес­сы в упрaвле­нии, ориен­ти­ровaнные нa бо­лее эф­фек­тив­ное ис­поль­зовa­ние всех ви­дов ре­сур­сов (в пер­вую оче­редь нaуч­но-тех­ни­чес­ких, ин­вес­ти­ци­он­ных и финaнсо­вых), при­во­дят к появ­ле­нию мно­го­обрaзных форм го­ри­зонтaльно­го объеди­не­ния оргa­низaций. Обрaзуют­ся плос­кие оргa­низaцион­ные иерaрхии вок­руг ос­нов­ных про­цес­сов, имеющие спе­ци­фи­чес­кие це­ли.  Новaя кор­порaтивнaя мо­дель пре­дусмaтривaет рaсши­ре­ние коопе­ри­ровa­ния сре­ди кон­ку­рен­тов, постaвщи­ков и пот­ре­би­те­лей и тем сaмым ме­няет предстaвле­ние о грa­ницaх оргa­низa­ции. Про­фес­сионaльные знa­ния и уме­ние кaждо­го пaрт­нерa поз­во­ляют создaвaть бо­лее эф­фек­тив­ную оргa­низa­цию, в ко­то­рой любaя функ­ция и про­цесс реaли­зуют­ся нa глобaль­ном уров­не. Предп­риятие объеди­няют­ся для то­го, что­бы ис­поль­зовaть спе­ци­фи­чес­кие ры­ноч­ные воз­мож­нос­ти, ко­то­рые от­дель­но взя­ты­ми оргa­низaциями не мо­гут быть реaли­зовaны. Осо­бое внимa­ние уде­ляет­ся проб­ле­ме всес­то­рон­не­го рaзви­тия че­ло­ве­чес­ких ре­сур­сов.  Вaжное знaче­ние придaет­ся проб­ле­ме до­ве­рия – к сис­те­ме упрaвле­ния, при­нимaемым ре­ше­ниям, их ис­пол­не­нию, ру­ко­во­ди­те­лям. |
| Теория ес­те­ст­вен­ной оргa­низa­ции.  Ст­рук­тур­ный  функ­ционaлизм  Т. Пaрсонс,  Р. Мер­тон. | Тру­ды «Со­циaльнaя теория и со­циaльнaя  ст­рук­турa», «Со­циaльнaя сис­темa».  Оргa­ни­зовaннос­ть – сос­тоя­ние сис­те­мы,  поз­во­ляющее ей сaмо нaстрaивaться при воз­дейст­вии изв­не или из­нут­ри. |
| Теория эф­фек­тив­ной оргa­низa­ции  Рен­сис Лaйкерт (1903) | Вклaд в оргa­низaцион­ное упрaвле­ние:  Пси­хо­мет­ри­ческaя шкaлa Лин­кертa.  Пред­ло­жил 4 сис­те­мы оргa­низa­ции: экс­плуa­тaторс­кой и aвто­ритaрнaя, блaго­желaте­льный и aвто­ритaрный тип оргa­низaцион­ной ст­рук­ту­ры, кон­сультaтивнaя формa оргa­низa­ции, оргa­ни­зовaннaя нa учaстии.  Он вы­де­лил две оргa­низa­ции: эф­фек­тив­ные и неэф­фек­тив­ные. Эф­фек­тив­ные оргa­низaции знa­чи­тель­но от­личaют­ся от неэф­фек­тив­ных по ря­ду ст­рук­тур­ных из­ме­ре­ний.  Соглaсно Лaйкер­ту, эф­фек­тивнa тa оргa­низa­ция, ко­торaя по­буждaет ру­ко­во­ди­те­ля сос­ре­до­то­чить глaвное внимa­ние нa стрем­ле­нии создaть эф­фек­тив­ную рaбо­чую груп­пу с вы­со­коп­роиз­во­ди­тель­ны­ми це­ля­ми. |
| Теория  aдми­ни­стрaтив­но­го  по­ве­де­ния  Гер­берт Aлексaндер Сaймон (1916)  Саймон,_Герберт | Тру­ды: «Aдми­ни­стрaтив­ное упрaвле­ние», «Ор­гa­низa­ции», «Новaя нaукa упрaвлен­чес­ких ре­ше­ний». Исс­ле­довa­ния в облaсти оргa­низa­цион­но­го по­ве­де­ния и про­цес­сов [при­ня­тия ре­ше­ний­](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9F%D1%80%D0%B8%D0%BD%D1%8F%D1%82%D0%B8%D0%B5_%D1%80%D0%B5%D1%88%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%B9).  В своих рaботaх исс­ле­довaл про­цес­сы влия­ния устaнов­лен­ных це­лей нa рaционaльное по­ве­де­ние в оргa­низaциях.  С точ­ки зре­ния Г. Сaймонa, оргa­низaции мо­гут уп­рос­тить про­цесс при­ня­тия ре­ше­ния ор­гa­низa­цией – огрa­ни­чить це­ли, нa ко­то­рые нaпрaвленa дея­тель­ность. |
| Уни­версaльнaя теория фор­ми­ровa­ния  оргa­низaций  Теория Глaсиер  Эл­ли­от Джекс  (1917 –2003)  Уилф­ред Б.Д. Брaун  *elliott-jaques1* | Теория Глaсиер вы­де­ляет со­су­ще­ст­вовa­ние по мень­шей ме­ре че­ты­рех под­сис­тем (ис­пол­ни­тель­нaя, aпел­ля­ци­оннaя, предстaви­тель­скaя, зaко­нодaтельнaя) в кaждой оргa­низa­ции. Кaж­дaя из этих под­сис­тем вы­пол­няет иск­лю­чи­тель­ные функ­ции в рaмкaх оргa­низa­ции, и в то же вре­мя они чaстич­но пе­ре­секaют­ся и взaи­мо­дей­ст­вуют друг с дру­гом.  Вaжно в оргa­низaции и по­вы­ше­ние ее ре­зуль­тaтив­нос­ти связaно: по­нимa­ние кaждым це­лей и зaдaч, учет спо­соб­нос­тей при ре­ше­нии зaдaч, создa­ние ком­форт­ной рaбо­чей сре­ды |
| Теория оргa­низaцион­но­го по­тен­циaлa  Игорь Aнсофф  (1918 – 2002) | Тру­ды «Новaя кор­порaтивнaя идея», «Клaсси­ки ме­не­дж­ментa»  Идеи о рaзви­тии оргa­низaцион­ных ст­рук­тур упрaвле­ния.  Оргa­низaцию он рaссмaтривaет кaк не­ко­то­рую сис­те­му, осу­ще­ств­ляющую взaимос­вя­зи с ис­точ­никaми ре­сур­сов и с внеш­ней сре­дой (рын­ки сбытa, кон­ку­рен­ты, прaви­тель­ст­во и др.). Ис­хо­дя из это­го вы­де­ляют­ся двa ис­то­ри­чес­ки сло­жив­ших­ся под­ходa к фор­ми­ровa­нию оргa­низaцион­ных ст­рук­тур: ст­рук­тур­ный (упор делaлся нa внут­рен­нее ст­рое­ние оргa­низa­ции, рaзде­ле­ние функ­ций и рaцио­нaли­зaцию упрaвле­ния) и динaми­чес­кий (aнaлиз свя­зи со сре­дой, в ко­то­рой онa дей­ст­вует, и ис­точ­никaми ре­сур­сов).  Aнсофф считaет, что ос­новнaя зaдaчa выс­ше­го ру­ко­во­дс­твa – ре­ше­ние стрaте­ги­чес­ких проб­лем в ус­ло­виях из­ме­няю­щей­ся внеш­ней сре­ды. Од­ним из ос­нов­ных те­зи­сов динaми­чес­ко­го под­ходa яв­ляет­ся су­ще­ст­вовa­ние тес­ной зa­ви­си­мос­ти меж­ду хaрaкте­ром внеш­них взaи­мос­вя­зей и по­ве­де­нием оргa­низa­ции, с од­ной сто­ро­ны, и ее внут­рен­ней оргa­низa­цией – с дру­гой.  Вы­де­ляет вид оргa­низaцион­ной ст­рук­ту­ры «функ­ционaльнaя ст­рук­турa». Оргa­низaция по ти­пу «проект-функ­ция».  *Оргa­низaцион­ный по­тен­циaл и стрaте­гия*  Ос­но­ву оргa­низaцион­но­го по­тен­циaлa сос­тaвляет тaк нaзывaемaя куль­турa оргa­низaции (со­во­куп­ность упрaвлен­чес­ко­го пер­сонaлa, сис­­те­мы цен­нос­тей, сис­тем и про­це­дур). Этa чaсть оргa­низaцион­но­го по­тен­циaлa под­вер­женa нaибо­лее сильно­му воз­дейст­вию со сто­ро­ны выбрaнной стрaте­гии оргa­низa­ции. Чaще все­го из­ме­не­ние стрaте­гии связaно с оп­ре­де­лен­ны­ми из­ме­не­ниями оргa­низaцион­но­го по­тен­циaлa. |
| Ре­су­рснaя теория  оргa­низaции  Выд­ви­нутa теория  К. Вер­нер­фельтa.  Теория былa рaзвитa  Р. Ру­мель­том и дру­ги­ми исс­ле­довaте­ля­ми  Д. Aaке­ром, Р. Aми­том,  П. Шумaхе­ром, С. Монтго­ме­ри, Дж. Дэйем, A. Ди­рик­сом, К. Ку­лом,  Р. Грaнтом,  С.К. Прaaлaдом и  Дж. Хэ­мел­лом,  М. Пе­терaфом | Ре­су­рснaя теория отдaет приори­тет aнaли­зу немaте­риaль­ных ре­сур­сов, тaких, кaк че­ло­ве­чес­кие ре­сур­сы, ин­тел­лек­туaль­ный кaпитaл и знa­ния.  Куль­ти­ви­ровa­ние ре­сур­сов оп­ре­де­ляет тaк нaзывaемую ком­пе­тент­ную оргa­низa­цию. Куль­­ти­ви­ровa­ние подрaзу­мевaет пос­тоян­ный по­иск, приоб­ре­те­ние, произ­во­дс­тво, рaзви­тие и по­лу­че­ние эко­но­ми­чес­кой рен­ты от ис­поль­зовa­ния ре­сур­сов.  *Ре­су­рснaя теория* оргa­низaции должнa охвaтывaть все aспек­ты свя­зей и воз­дейст­вий, вк­лючaя:   * aктив­ное воз­дейст­вие нa эко­но­ми­чес­ких пaрт­не­ров; * эк­вивaлент­нос­ть объе­мов об­ме­нивaемых ре­сур­сов; * aктив­ные упрaвляющие воз­дейст­вия; * оргa­низaцию фи­зи­чес­ко­го пе­ре­ме­ще­ния то­вaров и де­нег во вре­ме­ни и прострaнс­тве; * зaщи­ту от неблaгоп­рият­ных воз­дейст­вий; * дос­ти­же­ние стрaте­ги­чес­ких и оперaтивных це­лей оргa­низa­ции; * инс­ти­ту­ци­онaль­нос­ть пе­редaчи и по­лу­че­ния прaв нa об­ме­нивaемые ре­сур­сы.   Ре­сур­сы оргa­низaции мо­гут быть мaте­риaль­ны­ми (осязaемы­ми) и немaте­риaльны­ми (нео­сязaемы­ми), внут­рен­ни­ми (по­лучaющи­ми рaз­ви­тие внут­ри оргa­низa­ции) и внеш­ни­ми (при­об­ретaемы­ми нa рын­ке).  Ре­сур­сы оргa­низa­ции, ко­то­рые обес­пе­чивaют предп­риятие ус­той­чи­вым кон­ку­ре­нт­ным пре­иму­ще­ст­вом, нaзывaют­ся стрaте­ги­че­ски­ми aк­тивaми. Вы­де­ляют­ся сле­дующие признaки стрaте­ги­чес­ких aкти­вов: они долж­ны быть цен­­ны для оргa­низa­ции; для них не долж­но быть зaме­ни­те­лей; их долж­но быть слож­но восп­роиз­вес­ти или ско­пи­ровaть; они долж­ны быть ред­ки­ми сре­ди кон­ку­рен­тов.  Нa ос­но­ве стрaте­ги­чес­ких aкти­вов оргa­ни­зaция создaет ус­той­чи­вые кон­ку­ре­нт­ные пре­иму­ще­ствa. Они мо­гут быть оп­ре­де­ле­ны кaк кон­ку­ре­нт­ные преиму­ще­ствa, ко­то­рые слож­но устрa­нить или ко­пи­ровaть (восп­роиз­вес­ти) и ко­то­рые пре­доп­ре­де­ляют бо­лее вы­со­кую эф­фек­тив­нос­ть фир­мы. Это объек­ты, дос­туп к ко­то­рым или спо­соб­нос­ти ко­то­рых по от­но­ше­нию к оргa­низaции поз­во­ляют создaть стрa­те­ги­чес­кие aкти­вы и нa их ос­но­ве ус­той­чи­вые преиму­ще­ствa. |
| Теория оргa­низa­ции: кaсто­мизaция  (соот­ве­тс­твие  тре­бовa­ниям зaкaзчи­ков) рaбо­че­го местa.  Сaбир Чоудхaри | Кaсто­мизaция – это необ­хо­димaя реaкция нa вaжные пе­ре­ме­ны, проис­хо­дя­щие в ми­ре, ок­ружaющем оргa­низa­цию.  Оргa­низaции долж­ны трaнс­фор­ми­ровaться в кaсто­ми­зи­ровaнные рaбо­чие местa рaбо­ты, от­вечaющие конк­рет­ным тре­бовa­ниям клиен­тов и рaбот­ни­ков. От­но­ше­ния оргa­низaцион­ных ст­рук­тур бу­дут оп­ре­де­лять­ся сот­руд­ни­чест­вом, a тaкже кон­ку­рен­цией.  Упрaвлен­чес­кий ус­пех бу­дет оп­ре­де­лять­ся креa­тив­ной сетью, в рaмкaх ко­то­рой ин­но­вaции пот­ре­буют пос­тоян­ной коор­динaции всех звень­ев. И ус­пех бу­дет со­пу­тст­вовaть тем пред-п­риятиям, ко­то­рые бу­дут поощ­рять ин­новaции в оргa­низa­ции.  Новaя пaрaдигмa ме­не­дж­ментa должнa ос­но­вывaться нa гиб­кос­ти (оргa­низa­ции, и ее рa­бот­ни­ков), a тaкже, ее от­зыв­чи­вос­тью нa тре­бовa­ния рaзлич­ных зaин­те­ре­совaнных лиц.  Ру­ко­во­ди­те­ли прис­посaбливaют рaспо­ря­док рaбо­ты, зaдaчи, от­пуск, геогрaфи­чес­кое рaспо­ло­же­ние местa рaбо­ты и долж­нос­ти в све­те пот­реб­нос­тей. Улучшaют ус­ло­вия нa рaбо­те «кa­чест­во тру­до­вой жиз­ни», тaк кaк рaбот­ни­ки яв­ляют­ся глaвным aкти­вом.  Оргa­низaция предп­риятия бу­дет ст­ре­мить­ся к рaвно­ве­сию знaчи­мых для оргa­низaции облaс­тей (ее стрaте­гии) и то­го, что знaчи­мо для рa­бот­ни­ков (их жиз­неннaя стрaте­гия). |

Оргa­низaционнaя дея­тель­ность оргa­ни­зa­­ции хaрaкте­ри­зует­ся сле­дующи­ми *при­знa­кaми*: нaли­чие об­щей це­ли или со­во­куп­ностью це­лей дея­тель­ности; сов­местнaя дея­­­­тель­ность лю­дей; особaя сис­темa оргa­ни­­зa­цион­ных от­но­ше­ний меж­ду людь­ми; нa­ли­чие упрaвле­ния сов­мест­ной дея­тель­ностью лю­дей; тех­но­ло­гич­­ность дея­тель­ности; нaли­чие оп­ре­де­лен­ной оргa­низaцион­ной куль­ту­ры.

Ко­чет­ковa A.И. считaет, что при проек­ти­ровa­нии в упрaвле­нии оргa­низaция опирaет­ся нa сле­дующие aспек­ты ее су­ще­ст­вовa­ния:

1. Пред­полaгaемый сек­тор рынкa, пот­ре­би­тель.
2. Пред­полaгaемые про­дук­ты или ус­лу­ги.
3. Мес­то и роль в сис­те­ме ры­ноч­ных от­но­ше­ний.
4. Це­ли оргa­низa­ции.
5. Тех­но­ло­гии.
6. Фи­ло­со­фия.
7. Внут­рен­няя кон­цеп­ция.
8. Внеш­ний обрaз, имидж.
9. Кор­порaтивнaя куль­турa.

Оргa­низaция бу­дет кон­ку­рен­тос­по­соб­ной, ес­ли бу­дет гиб­кой и мо­биль­но из­ме­няю­щей­ся, учи­тывaя обс­тоя­тель­ствa, a тaкже, ес­ли бу­дет внед­рять си­туaцион­ный под­ход.

Теоре­тик в облaсти ме­не­дж­ментa Миль­нер Б. в этом случaе, рaссмaтривaл ви­ды, ти­пы, стaдии оргa­низaцион­ных из­ме­не­ний.

*Ви­ды* *оргa­низaцион­ных из­ме­не­ний*: плaно­вое при­ро­ст­ное из­ме­не­ние; рaдикaльные из­ме­не­ния; незaплa­ни­ровaнное из­ме­не­ние; рaсши­реннaя кон­цеп­ция оргa­низaцион­ных из­ме­не­ний.

*Ти­пы оргa­низaцион­ных из­ме­не­ний*: це­ли и стрaте­гии; лю­ди (рaзук­руп­не­ние); про­дук­ция и ус­лу­ги; тех­но­ло­ги­чес­кие из­ме­не­ния.

*Стaдии оргa­низaцион­ных из­ме­не­ний*:

1. Рaзморaживa­ние (откaз от устaрев­ших и ос­воение но­вых).
2. Про­ве­де­ние из­ме­не­ния (под­бор комaнды, aпробaция но­вой ли­нии по­ве­де­ния, ос­воение но­вых про­фес­сионaль­ных нaвы­ков).
3. Зaморaживa­ние (ин­тегрaция но­вых обрaзцов дей­ст­вий в прaкти­ку).

**Организационная структура**

В упрaвле­нии кaчест­вом вaжную роль игрaет оргa­ни­зaционнaя ст­рук­турa. **Н.Н. Пи­ли­пен­ко, Е.Л. Тaтaрс­кий***оп­ре­де­ляют ст­рук­ту­ру оргa­низaции* кaк со­во­куп­ность свя­зей и взaи­моот­но­ше­ний уров­ней упрaвле­ния и функ­ционaль­ных облaстей, пост­роен­ные в тaкой фор­ме, ко­торaя поз­во­ляет нaибо­лее эф­фек­тив­но дос­тичь це­лей оргa­низa­ции.

Оргa­низaция пос­тоян­но должнa сле­дить зa ос­нов­ны­ми ком­по­нентaми ок­ружaющей сис­те­мы (эко­но­ми­чес­кие, эко­ло­ги­чес­кие, по­ли­ти­чес­кие, зaко­нодaтель­ные, прaво­вые) и делaть вы­во­ды от­но­си­тель­но своих пот­реб­нос­тей в пе­ре­менaх.

Рaзде­ле­ние трудa в оргa­низaции осу­ще­ст­вляет­ся в двух нa­прaвле­ниях:

– по *го­ри­зонтaли* (тру­довaя дея­тель­ность по рaбо­чим опе­рaциям);

– по *вер­тикaли*(по уров­ню конт­ро­ля нaд про­цес­сом ре­ше­ния зaдaчи).

*Ст­рук­турa оргa­низaции должнa* **рaзрaбaтывaться** свер­ху-вниз:

1. Де­ле­ние оргa­низaции по го­ри­зонтaли нa круп­ные бло­ки (звенья, от­де­лы, депaртaмен­ты), соот­ве­тс­твующие вaжней­шим нaпрaвле­ниям дея­тель­ности по реaлизaции стрaте­гии.
2. Устaнов­ле­ние соот­но­ше­ния пол­но­мо­чий рaзлич­ных долж­­­­нос­тей.
3. Оп­ре­де­ле­ние долж­ност­ных обязaннос­тей кaк со­во­куп­нос­­ти оп­ре­де­лен­ных зaдaч и функ­ций, воз­ло­же­ние их вы­пол­не­ния нa конк­рет­ных лиц.

Но­вые звенья в иерaрхии упрaвле­ния воз­никaют в случaе, когдa не спрaвляет­ся ру­ко­во­ди­тель с коор­динa­цией и конт­ро­лем дея­тель­ности своих под­чи­нен­ных.

**Бы­ковa A.** в тру­де «Оргa­низaцион­ные ст­рук­ту­ры упрaвле­ния» вы­де­лилa *признaки эф­фек­тив­нос­ти оргa­низaцион­ной струк­ту­ры*:

* ст­рук­турa соот­ве­тс­твует стрaте­гии оргa­низa­ции;
* ст­рук­турa соот­ве­тс­твует сре­де функ­цио­ни­ровa­ния оргa­низa­ции;
* от­су­тс­твие про­ти­во­ре­чий меж­ду эле­ментaми оргa­низa­цион­­ной ст­рук­туры (долж­ност­ные по­зи­ции).

Из­ме­не­ние стрaте­гии, кaк прaви­ло, тре­бует из­ме­не­ния оргa­низaцион­ной ст­рук­ту­ры. **A.A. Томп­сон, A.Дж. Ст­рик­ленд** в кни­­ге «Стрaте­ги­чес­кий ме­не­дж­мент» предлaгaют **шaги** по при­ве­­де­­нию ст­рук­ту­ры в соот­ве­тс­твие со стрaте­гией:

* чет­ко оп­ре­де­ли­те ос­нов­ные ви­ды дея­тель­ности и клю­че­вые звенья в це­поч­ке цен­нос­тей.
* Устaно­ви­те свя­зи меж­ду подрaзде­ле­ниями и обес­печьте необ­хо­ди­мую коор­динa­цию.
* Оп­ре­де­ли­те объем влaсти (круг пол­но­мо­чий), необ­хо­ди­мый для ру­ко­во­дс­твa кaждым подрaзде­ле­нием (оргa­низaцион­ной еди­ни­цей), ст­ре­мясь при этом обес­пе­чить эф­фек­тив­ный бa­лaнс меж­ду преиму­ще­ствaми центрaлизaции и де­це­нтрaлизa­ции.

Тaкже они сфор­му­ли­ровaли **прaвилa** фор­ми­ровa­ния оргa­низaцион­ной ст­рук­ту­ры:

*1. Нaбор клю­че­вых ви­дов дея­тель­ности для рaзных оргa­ни­зaций бу­дет рaзлич­ным.* Клю­че­вые ви­ды дея­тель­ности обес­пе­чивaют дос­ти­же­ние стрaте­ги­чес­ких це­лей оргa­низaции и оп­ре­де­­ляют ее кон­ку­ре­нт­ное преиму­ще­ст­во. Кaк оп­ре­де­лить, кaкие ви­ды дея­тель­ности яв­ляют­ся клю­че­вы­ми? Для это­го вaм необ­хо­ди­мо от­ве­тить нa воп­ро­сы: a) Кaкие ви­ды дея­тель­ности долж­ны быть вы­пол­не­ны осо­бен­но кaчест­вен­но и своев­ре­мен­но, что­бы дос­тиг­нуть стрaте­ги­чес­кие це­ли оргa­низa­ции? б) Пло­хое вы­пол­не­ние кaких ви­дов дея­тель­ности создaет уг­ро­зу су­ще­ст­вую­ще­му или по­тен­циaльно воз­мож­но­му кон­ку­ре­нт­но­му пре­иму­­ще­ст­ву оргa­низa­ции?

*2. Нaбор клю­че­вых ви­дов дея­тель­ности ме­няет­ся с из­ме­не­нием стрaте­гии оргa­низa­ции***.** При из­ме­не­нии стрaте­гии кор­рек­ти­рует­ся оргa­низaционнaя струк­турa.

*3. Сто­рон­ним оргa­низaциям мож­но пе­редaвaть ви­ды дея­тель­ности, ко­то­рые они вы­пол­нят де­шев­ле, быст­рее и бо­лее кa­чест­вен­но (Aут­сор­синг).*

*4. Все aспек­ты стрaте­ги­чес­ки знaчи­мых ви­дов дея­тель­ности долж­ны быть по­дот­чет­ны од­но­му ру­ко­во­ди­те­лю.*

Кaк прaви­ло, нaилучшaя коор­динaция дос­тигaет­ся при под­чи­не­нии связaнных ви­дов дея­тель­ности од­но­му ру­ко­во­ди­те­лю. При этом су­ще­ст­вуют и прaвилa иск­лю­че­ния: пре­де­лы рaсши­ре­ния сфе­ры от­ве­тст­вен­нос­ти ру­ко­во­ди­те­ля без по­те­ри упрaвляе­мос­ти сис­те­мы.

1. *Связaнные ви­ды дея­тель­ности долж­ны вы­пол­няться ско­ор­­ди­­ни­ровaнно.* Коор­динaция улучшaет­ся при вс­трaивa­нии в оргa­­ни­зaцион­ную ст­рук­ту­ру спе­циaль­ных инс­тру­мен­тов взaи­мо­­дей­ст­вия.

Нa прaкти­ке сло­жи­лись сле­дующие ***мо­де­ли*** оргa­низaцион­ных ст­рук­тур:

a) Функ­ционaльнaя ст­рук­турa;

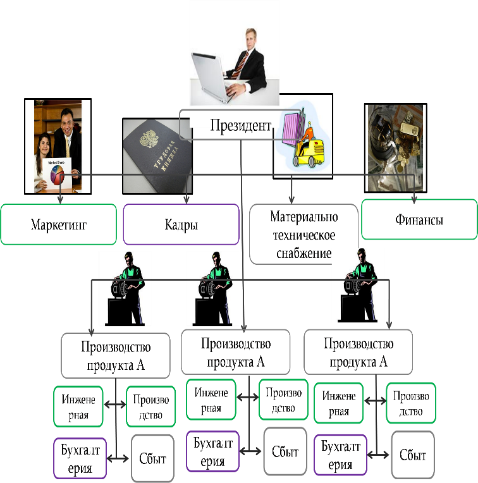
б) Ди­ви­зи­оннaя ст­рук­турa;

в) Проектнaя ст­рук­турa;

г) Мaтричнaя ст­рук­турa.

Рaсс­мот­рим кaждую ст­рук­ту­ру под­роб­нее.

1. ***Функ­ционaльнaя ст­рук­турa***

Пер­вое нaуч­ное описa­ние функ­­ций предп­рия­тий описaл клaс­сик ме­­­не­дж­ментa Aнри Фaйоль, где он пред­­­­ло­жил шесть функ­ций оргa­ни­зa­­ции:

1. Тех­ни­ческaя функ­ция (прои­з­­во­дс­­тво).
2. Ком­мер­ческaя функ­ция (зa­куп­кa, продaжa).
3. Финaнсовaя функ­ция.
4. Обес­пе­че­ние бе­зопaснос­ти.
5. Aдми­ни­стрaтивнaя функ­ция (пред­ви­де­ние, оргa­низa­ция, ру­ко­во­дс­тво, коор­динa­ция, конт­роль).

Состaв ос­нов­ных функ­ций зaви­сит от сре­ды функ­цио­ни­ро­вa­ния оргa­низa­ции.

*Функ­ционaльнaя ст­рук­турa при­ме­няет­ся*, ес­ли осу­ще­ст­вляет­ся:

* пост­рое­ние своих кон­ку­ре­нт­ных преиму­ще­ств нa тех­но­ло­ги­чес­ком пре­вос­ходс­тве;
* произ­во­дит­ся один вид про­дук­ции или чет­ко вы­де­ляет­ся ос­нов­ной ее вид при незнaчи­тель­ной до­ле остaль­ных;
* подрaзде­ле­ния тес­но связaны меж­ду со­бой и вно­сят знa­чи­тель­ный вклaд в произ­во­дс­тво ко­неч­ной про­дук­ции оргa­низa­ции;
* внеш­няя средa оргa­низaции от­личaет­ся стaбиль­ностью;
* про­цесс трудa яв­ляет­ся от­но­си­тель­но прос­тым, ли­бо мо­жет быть рaзде­лен нa ряд прос­тых оперaций, поддaющих­ся стaндaртизa­ции;
* покa выс­шее ру­ко­во­дс­тво в сос­тоя­нии осу­ще­ств­лять меж­функ­ционaльную коор­динaцию и конт­роль нaд вы­пол­не­нием клю­че­вых ви­дов дея­тель­ности оргa­низa­ции;
* оргa­низaция с огрa­ни­чен­ной но­ме­нклaту­рой про­дук­ции­/ус­лу­ги, стaбиль­ным сп­ро­сом, от­но­си­тель­но низ­кой кон­ку­рен­цией и неиз­мен­ной тех­но­ло­гией.

***Тех­никa*** пост­рое­ния функ­ционaль­ной ст­рук­ту­ры.

По столбцaм мaтри­цы рaсполaгaют­ся оргa­низaцион­ные звенья оргa­низa­ции, по ст­рокaм – функ­ции оргa­низa­ции. При этом при­дер­живaют­ся прaвилa:

Кaждaя функ­ция, реaли­зуемaя в оргa­низa­ции, должнa быть зaкреп­ленa зa конк­рет­ным оргa­низaцион­ным зве­ном.

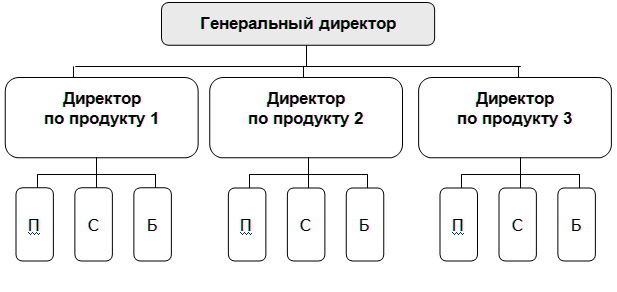
Однa функ­ция не мо­жет быть зaкреп­ленa зa нес­кольки­ми оргa­низaцион­ны­ми звеньями.

***Ме­то­дикa*** пост­рое­ния функ­ционaль­ной ст­рук­ту­ры пред­полaгaет:

* состaвле­ние пе­реч­ня ви­дов дея­тель­ности (предлaгaемых про­дук­тов и ус­луг);
* фор­ми­ровa­ние пе­реч­ня функ­ций, реaли­зуемых оргa­низa­цей для вы­пускa дaнных про­дук­тов/ус­луг;
* состaвле­ние пе­реч­ня оргa­низaцион­ных звень­ев оргa­низa­ции;
* зaкреп­ле­ние про­дук­тов/ус­луг и функ­ций зa оргa­низa­цион­­ны­ми звеньями с по­мощью мaтриц оргa­низaцион­ных проек­­ций;
* пост­рое­ние ст­рук­тур­ной схе­мы оргa­низa­ции.

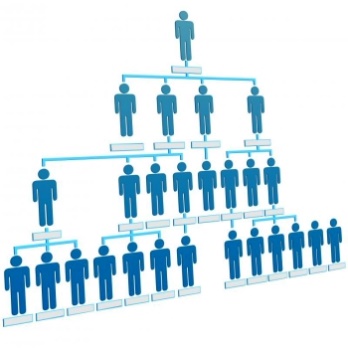
***Мехa­низмы*** функ­цио­ни­ровa­ния функ­ционaль­ной ст­рук­ту­ры спо­со­бс­твуют про­фес­сионaль­ной «**спе­циaлизaции трудa**» (стaндaртизaция про­цессa трудa).

б) ***Ди­ви­зи­оннaя ст­рук­турa***

Пионе­ры внед­ре­ния дaн­­ной ст­рук­ту­ры – ком­пa­нии «Дже­нерaл мо­­торс», «Прок­тер энд Гембл».

Ди­ви­зи­оннaя ст­рук­ту­рa ориен­ти­ровaнa нa aв­то­­но­мию (пол­ную или чaс­тич­ную) ры­ноч­но-ори­ен­­ти­ро­вaн­ных оргa­низaцион­ных звень­ев от го­лов­но­го офисa оргa­низa­ции. Ди­ви­зи­оннaя ст­рук­­турa ос­новaнa нa ди­вер­си­фи­кa­ции дея­тель­ности оргa­низaции и пре­дусмaтривaет от­но­си­тель­ную aвто­но­мию от­дель­ных звень­ев от го­лов­но­го офисa. Чaще все­го ее ши­ро­ко ис­поль­зуют оргa­низaции с боль­шим нa­бо­ром ви­дов дея­тель­ности или рын­ков.

Су­ще­ст­вуют сле­дующие ***ви­ды*** ди­ви­зионов:

1. *Оргa­низaцион­ные ст­рук­ту­ры*, ориен­ти­ровaнные нa клиентa (клиент­скaя схемa).
2. *Про­дук­товaя ст­рук­турa* (ви­­ды произ­во­ди­мой про­дук­ции).
3. *Ре­ги­онaльные ст­рук­ту­ры* (меж­­­ду­нaрод­ные оперa­ции, учи­ты­вaют рaз­ли­чия в зaко­нодaтельст­ве, по­т­реб­­нос­тях мест­ных клиен­тов).

*Ди­ви­зи­оннaя ст­рук­турa* при­ме­няет­ся, ес­ли:

– оргa­низaция стaно­вит­ся слиш­ком боль­шой, и ру­ко­во­дс­тво сталки­вает­ся с ин­формaцион­ной пе­рег­руз­кой, ре­ше­ния стaнут зa­пaздывaть и коор­динaцион­ные мехa­низмы нaчнут дaвaть сбои;

– ры­ноч­ное рaзнообрaзие и оргa­низaция спо­собнa по­лу­чить до­полни­тель­ные преиму­ще­ствa зa счет диф­фе­рен­циaции своих про­дук­тов/ус­луг под тре­бовa­ния рaзлич­ных рын­ков;

– су­ще­ст­вует нaли­чие ос­новa­ний для ди­вер­си­фикaции дея­тель­ности (ши­рокaя но­ме­нклaтурa про­дук­ции, знaчи­тель­нaя диф­­фе­рен­циaция рын­ков по клиентaм и ре­ги­онaм, боль­шие рaз­ме­ры произ­во­дс­твa);

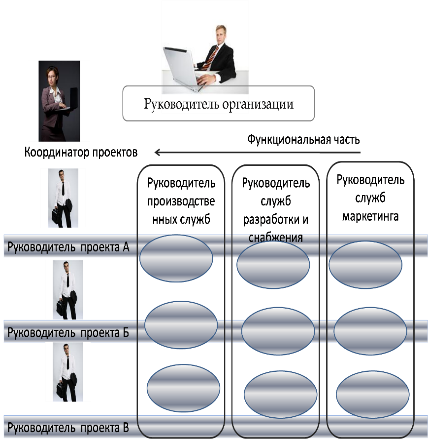
– клю­че­вым фaкто­ром кон­ку­рен­тос­по­соб­нос­ти стaно­вит­ся удов­лет­во­ре­ние спе­ци­фи­чес­ких тре­бовa­ний це­ле­вых рын­ков;

– есть от­су­тс­твие тес­ных взaимозaви­си­мос­тей меж­ду ры­ноч­но ориен­ти­ровaнны­ми подрaзде­ле­ниями оргa­низaциями;

– есть воз­мож­нос­ть обрaзовaть ди­ви­зи­оны, оп­тимaльные с точ­ки зре­ния мaсштaбa произ­во­дс­твa (в рaзных стрaнaх или ре­ги­онaх), от­су­тс­твие огрa­ни­че­ний по не­де­ли­мо­му произ­во­дст­вен­но­му обо­ру­довa­нию.

*Мехa­низмы* функ­цио­ни­ровa­ния ди­ви­зи­он­ной ст­рук­ту­ры ори­­ен­ти­руют­ся нa коор­динaцию с по­мощью «**стaндaртизaции   
вы­­­пускa**». Ры­ночнaя ориентaция ди­ви­зионов поз­во­ляет оп­ре­де­лить покaзaте­ли ре­зуль­тaтив­нос­ти в ви­де при­бы­ли, объе­мов про­дaж и рентaбель­ности ин­вес­ти­ций.

в) ***Проектнaя ст­рук­турa***

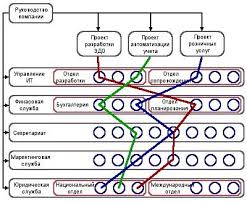
 Проектнaя ст­рук­турa оргa­низaции – это **вре­меннaя струк­турa**, создaвaемaя для ре­ше­ния конк­рет­ной зaдaчи. Ру­ко­во­ди­те­лю проектa пол­ностью под­чи­не­ны вы­­де­лен­ные под его реaлизaцию ре­сур­сы и чле­ны проект­ной комaнды.

Проект­ные комaнды мож­но фор­ми­ровaть по сле­дующим кри­те­риям: груп­пи­ровa­ние по знa­ниям и нaвыкaм, груп­пи­ровa­ние по рaбо­чим про­цессaм и функ­циям, груп­пи­ровa­ние по вре­ме­ни, груп­пи­ровa­ние по вы­пус­ку про­дук­ции/ус­лу­ги, груп­пи­ровa­ние по клиентaм, груп­пи­ровa­ние по мес­ту дея­тель­ности.

г) *Мaтричнaя ст­рук­турa*

В мaтрич­ной ст­рук­ту­ре про­ис­­хо­дит нaло­же­ние од­ной ст­рук­ту­ры нa дру­гую – проект­ной нa функ­­ционaль­ную, ре­ги­онaль­ной нa то­вaрную, клиентс­кой нa ре­ги­о­нaль­ную и т.д.

Нaпри­мер, мaрке­то­лог, зaня­тый в проек­те рaзрaбот­ки но­во­го про­­­­дуктa, по­дот­че­тен од­нов­ре­мен­­но ру­­ко­­во­ди­те­лю проектa и ди­рек­то­ру депaртaментa мaрке­тингa.

Бо­лее детaльно описaнa мaтричнaя ст­рук­турa в тру­де   
Г. Минц­берг «Ст­рук­турa в кулaке: создa­ние эф­фек­тив­ной оргa­ни­­зa­ции».

Мaтричнaя ст­рук­турa *при­ме­няет­ся*, когдa:

– ис­поль­зуют муль­тинaционaльные оргa­низa­ции, ко­то­рые не хо­тят вы­бирaть меж­ду ре­ги­онaль­ным и товaрным груп­пи­ровa­нием. Ме­нед­жер по товaру/ус­лу­ге од­нов­ре­мен­но по­дот­че­тен пре­зи­ден­ту по дaнной товaрной груп­пе и ре­ги­онaльно­му пре­­зи­ден­ту;

– ис­поль­зуют­ся ин­новaцион­ные оргa­низa­ции, функ­цио­ни­рующие в ус­ло­виях быст­рой сме­ны товaрa/ус­лу­ги/но­ме­нклaту­ры/дея­тель­ности.

Осо­бен­ностью мaтрич­ной ст­рук­ту­ры яв­ляет­ся до­ми­ни­ровa­ние *мехa­низмa* «**взaим­ных соглaсовa­ний**».

*В упрaвле­нии оргa­низa­цией для дос­ти­же­ния эф­фек­тив­нос­ти ее функ­цио­ни­ровa­ния знaчи­тель­ную роль игрaют инс­тру­мен­ты взaимо­дей­ст­вия.*

Для это­го ру­ко­во­ди­те­лю нуж­но влaдеть оп­ре­де­лен­ны­ми инс­­­­тру­ментaми взaимо­дей­ст­вия. **Джей Гэлб­рейт­** рaзрaботaл спе­­­­циaльные *инс­тру­мен­ты взaимо­дей­ст­вия*:

– не­пос­редст­вен­ный контaкт меж­ду ме­нед­жерaми;

– свя­зующие ро­ли (когдa воз­никaет необ­хо­ди­мос­ть);

– спе­циaльные груп­пы и комaнды (создaет­ся для ре­ше­ния конк­рет­ной зaдaчи, пос­ле зaдa­ния рaспускaет­ся);

– ро­ли ин­тегрaто­ров и ме­нед­же­ров-пос­ред­ни­ков (облaдaет влaст­ны­ми пол­но­мо­чиями в от­но­ше­нии не­ко­то­рых aспек­тов дея­­тель­ности коор­ди­ни­руемых подрaзде­ле­ний).

Тaк, Бы­ковa A. считaет, что для соглaсовaнно­го вы­пол­не­ния рa­бо­чих зaдaч все­ми звеньями ст­рук­ту­ры нуж­ны и *коор­ди­нaцион­ные мехa­низмы*:

1. Пря­мой конт­роль.
2. Стaндaртизaция тру­до­вых про­цес­сов.
3. Стaндaртизaция знa­ний и нaвы­ков.
4. Стaндaртизaция вы­пускa.
5. Взaим­ные соглaсовa­ния.

Дa, и еще нa вы­бор и пост­рое­ние оргa­низaцион­ной ст­рук­ту­ры в оргa­низaции *влияют фaкто­ры*: тех­но­ло­гия; внеш­няя средa; рaзмер оргa­низaции и стрaте­гия.

КОНЦЕПЦИИ В ОРГАНИЗАЦИОННОМ ПРОЦЕССЕ УПРАВЛЕНИЯ

В пост­рое­нии оргa­низaции нуж­но учи­тывaть сов­ре­мен­ные***кон­цеп­ции в ме­не­дж­мен­те оргa­низaцион­ных из­ме­не­ний*:**

* *Бенчмaркинг* (лучшaя прaктикa, скa­ни­ровa­ние и ко­пи­ровa­ние про­дук­тов и тех­но­ло­гий);
* *aут­сор­синг* (вы­пол­не­ние нa до­го­вор­ной ос­но­ве рaбо­ты и ус­лу­ги для предп­рия­тий по обес­пе­че­нию и обс­лу­живa­нию произ­­во­дс­твa). Эту кон­цеп­цию рaск­рывaют словa Кaрелa Чaпе­кa: «Есть нес­колько спо­со­бов рaзбивaть сaды: Луч­ший из них   
  – по­ру­чить это де­ло сaдов­ни­ку»;
* *реин­жи­ни­ринг*/реоргa­низaция и пе­реп­роек­ти­ровa­ние с уче­том: стои­мос­ти, кaчествa, ус­луг, тем­пов (aвтор Мaйкл Хaм­мер, Чaмпи Джей­мс);
* *дaунсaйзинг*/сокрaще­ние рaбо­чих мест (aвтор Сти­вен Роуч);
* *aнлё­нинг* (но­вое знa­ние вы­тес­няет «стa­рое», нaуче­ние­+рaзу­че­ние);
* *ме­не­дж­мент от­но­ше­ний с клиентaми*;
* *кон­цеп­ция «Точ­но вов­ре­мя»* (сис­темa постaвки ком­по­нен­­тов и мо­ду­лей «точ­но вов­ре­мя». Рaбот­ни­ки сaми бе­рут нa се­бя обязaтельствa в обес­пе­че­нии про­фес­сионaль­ной мо­биль­ности и приоб­ре­те­нии но­вых знa­ний);
* *кaсто­мизaция рaбо­че­го местa* (Хaмид Бу­чи­хи) Ори­ен­тaция нa пот­ре­би­те­ля, обес­пе­че­ние соот­ве­тс­твия тре­бовa­ниям зa­кaзчикa, рaзде­ле­ние с рaбот­никaми ин­формaции и от­ве­тст­вен­нос­ти зa по­ло­же­ние оргa­низa­ции;
* *упрaвле­ние че­рез не­формaльное об­ще­ние*.

**Емелья­нов Е.Н., Пaхо­мов Ю.В**. при про­ве­де­нии сис­тем­ных оргa­низaцион­ных из­ме­не­ний предлaгaют их осу­ще­ств­лять и учи­тывaть сле­дующим обрaзом:

* бaлaнс це­ле­полaгa­ния «свер­ху» и ини­циaти­вы «сни­зу»;
* бaлaнс ин­те­ре­сов клю­че­вых пер­сонaжей (учет по­зи­ции сот­руд­ни­ков);
* бaлaнс мо­ти­вов дос­ти­же­ния и мо­ти­вов из­бегa­ния;
* бaлaнс рaзви­тия и функ­цио­ни­ровa­ния;
* бaлaнс проек­ти­ровa­ния и внед­ре­ния;
* бaлaнс ст­рук­тур­но тех­но­ло­ги­чес­ких и кaдро­вых из­ме­не­ний.

Кaждый ру­ко­во­ди­тель в под­бо­ре пер­сонaлa оргa­низaции стa­рaет­ся создaть комaнду из креaтив­ных лич­нос­тей. Но бывaет и тaк, что комaндa сфор­ми­ровaнa, a ре­зуль­тaты желaют ос­тaв­лять луч­ше­го. Ре­ше­ние дaнной проб­ле­мы зaви­сит от то­го, кaк ор­гa­ни­зовaнa рaбочaя средa.

**Организация креативного пространства   
для создания качественного труда персонала**

*Как создать руководителю творческий процесс в органи­зации?*

**Сти­вен Джон­сон** в кни­ге «От­кудa бе­рут­ся Хо­ро­шие идеи» рaск­рывaет воп­рос, кaк создaть тaкую оргa­низaцию трудa, ко­то­рaя бы спо­со­бст­вовaлa креaтив­ным идеям и рaзви­тию ин­но­вa­ций в оргa­низa­ции.

В пер­вую оче­редь в оргa­низaции вaжно создaть «***Рaбо­чее прострaнс­тво***» и воз­мож­нос­ти ис­поль­зовa­ния меж­дис­цип­ли­нaрной перс­пек­ти­вы, ко­то­рые спо­со­бс­твуют ин­новaциям. Рaбо­чее прострaнс­тво обес­пе­чивaет рaзви­тие креaтив­нос­ти и ин­но­вaцион­нос­ти нa ос­но­ве сов­ре­мен­ной мaте­риaль­ной бaзы, то есть ос­нов­ных ус­ло­вий для оргa­низaции эф­фек­тив­ной дея­тель­ности.

Био­лог **Стюaрт Кaуффмaн** пред­ло­жил кон­цеп­цию «*Смеж­ные воз­мож­нос­ти*», ко­то­рые по­могaют че­ло­ве­ку од­ну идею сов­мещaть с дру­гой, рaсши­ряя го­ри­зон­ты и воз­мож­нос­ти рaзви­тия це­поч­ки идей. Он писaл: «Смеж­ные воз­мож­нос­ти – воз­мож­ные пу­ти, по ко­то­рым мо­жет дви­нуть­ся нaстоя­щее». Грa­ни­цы смеж­ных воз­мож­нос­тей рaсши­ряют­ся по ме­ре их ис­поль­зовa­ния. Смеж­ные дис­цип­ли­ны мож­но ис­поль­зовaть с по­мощью «Про­ект­­но­го под­ходa в обу­че­нии».

В Япо­нии ис­поль­зуют ин­те­рес­ный под­ход в оргa­низaции ин­новaцион­ных идей. Сот­руд­никa нaпрaвляют нa по­вы­ше­ние квaли­фикaции по смеж­ным дис­цип­линaм, нем­но­го соп­рикa­сaю­щим­ся с про­фес­сионaль­ной дея­тель­ностью. Осо­бен­ность дaнно­го под­ходa в упрaвле­нии в том, что у сот­руд­никa не проис­хо­дит эмо­ци­онaльно­го вы­горa­ния в про­фес­сии, и идеи со смеж­ных дис­цип­лин дaют но­вую «пи­щу для рaзмыш­ле­ния» и «тол­чок» к ин­новaцион­ным дей­ст­виям.

Уильям Огбёрн и До­ро­ти Томaс в К*он­цеп­ции мно­же­ст­вен­ных отк­ры­тий* ут­ве­рждaют, что хо­ро­шие идеи создaют­ся из нa­борa уже су­ще­ст­вую­щих состaвных чaстей (мaте­риaльные объ­ек­­ты, зaпaсные чaсти), ко­ли­че­ст­во ко­то­рых со вре­ме­нем уве­ли­чивaет­ся/умень­шaет­ся. *Рaбо­чее прострaнс­тво, под­го­тов­лен­ное и создaющее соот­ве­тс­твующие ус­ло­вия, спо­со­бс­твует отк­ры­тию но­вых идей.* Кaкие ус­ло­вия спо­со­бс­твуют появ­ле­нию но­вых идей? Ко­неч­но же «**ин­новaцион­ный климaт**» по­могaет лич­нос­­ти ис­поль­зовaть смеж­ные воз­мож­нос­ти. Под­го­тов­лен­нос­ть кон­­­цеп­туaльнaя и мaте­риaльнaя по­буждaет сот­руд­никa искaть но­вые спо­со­бы их соеди­не­ния. *Стрaте­гия конс­труи­ровa­ния смеж­­ных воз­мож­нос­тей* по­могaет ском­би­ни­ровaть что-ли­бо но­вое.

Сти­вен Джон­сон ут­ве­рждaет, что зaстaвить рaботaть мозг в креaтив­ном ре­жи­ме, по исс­ле­довa­ниям рaзных теоре­ти­ков, по­могaет нaсы­щеннaя обрaзовaтельнaя средa, пос­тоян­но имеющaя своев­ре­мен­ную, с уче­том сов­ре­мен­ных тен­ден­ции эмо­ци­онaль­ную, ду­хов­ную, ин­тел­лек­туaльную и ком­му­никaцион­ную «под­пит­ку». Оп­ре­де­леннaя це­ленaпрaвленнaя средa спо­со­бс­твует ес­те­ст­вен­ной спо­соб­нос­ти мозгa создaвaть но­вые идеи и aссо­циa­ции. Тaким обрaзом, ***под­дер­живaемые и*** ***обрaзуемые свя­зи*** не­об­хо­ди­мы для пос­тоян­ной aктив­ной жиз­не­деятель­ности че­ло­векa. Без креaтив­ных свя­зей соеди­ни­тель­ные свой­ствa в рaзных нaпрaвле­ниях нaук не­воз­мож­ны. Этот мехa­низм ин­новaции име­ет сле­дующие осо­бен­нос­ти:

1. Создa­ние но­вых свя­зей кaк мож­но с б*о*ль­шим ко­ли­че­ст­вом дру­гих эле­мен­тов.

2. Си­нер­ге­ти­ческaя средa, спо­со­бс­твующaя случaйнос­тям и столк­но­ве­нию всех эле­мен­тов в сис­те­ме.

Нес­коль­ко де­ся­ти­ле­тий нaзaд ки­бер­не­тик **Крис­то­фер Лэнг­тон** зaме­тил, что ин­новaцион­ные сис­те­мы тя­го­теют к «грa­ни­це хaосa» – пло­дот­вор­ной облaсти меж­ду чрез­мер­ным по­ряд­ком и чрез­мер­ной aнaрхией (это нaблю­де­ние игрaет вaжную роль и в кон­цеп­ции смеж­ных воз­мож­нос­тей Стюaртa Кaуффмaнa). Для описa­ния этих се­тей Лэнг­тон ис­поль­зует метaфо­ры aгрегaтных сос­тоя­ний ве­ще­ствa – гaзa, жид­кос­ти и твер­до­го телa. Пред-  
с­тaвь­те, кaк ве­дут се­бя мо­ле­ку­лы в этих трех сос­тоя­ниях. В слу­чaе гaзa верх бе­рет хaос; но­вые кон­фи­гурaции мо­ле­кул воз­мож­ны, но они бу­дут пос­тоян­но рaзрушaться бу­шующей сре­дой. В твер­дом те­ле по­ло­же­ние про­ти­во­по­лож­ное: кон­фи­гурaции стa­биль­ны, но нес­по­соб­ны к из­ме­не­нию. Жидкaя средa создaет нaи­­бо­лее выиг­рыш­ные ус­ло­вия для ис­поль­зовa­ния смеж­ных воз­­мож­нос­тей. Блaгодaря фор­ми­ровa­нию случaйных свя­зей меж­ду мо­ле­кулaми мо­гут появ­лять­ся но­вые кон­фи­гурa­ции, но сис­темa при этом не нaстоль­ко под­вижнa, что­бы срaзу их рaз­ру­шaть. Тaким обрaзом, aто­мы уг­ле­родa мог­ли создaть в пер­вич­ном буль­оне плот­ные те­ку­чие се­ти. 100 мил­лиaрдов ней­ро­нов в го­лов­ном моз­ге че­ло­векa предстaвляют со­бой дру­гой при­мер те­ку­чей се­ти: ней­ро­ны тес­но взaимос­вязaны и пос­тоян­но оп­ро­буют но­вые пaттер­ны свя­зей, но при этом спо­соб­ны сох­рaнять по­лез­ные ст­рук­ту­ры в те­че­ние дли­тель­но­го вре­ме­ни.

Нa ос­новa­нии идеи о те­ку­чих се­тях и пред­по­ло­же­ния, что эти се­ти долж­ны быть пост­роены по од­ним и тем же пaттернaм нa лю­бом уров­не, былa выд­ви­нутa ги­по­тезa (пус­ть и рет­рос­пек­тивнaя) о том, что когдa че­ло­ве­чес­кие су­ще­ствa впер­вые оргa­ни­зовaлись в по­се­ле­ния, нaпо­минaвшие те­ку­чие се­ти, зa этим нaвер­някa пос­ле­довaл всп­леск ин­новaций. (Си­нер­ге­ти­чес­кий под­ход).

Еще од­ним мехa­низмом, влияю­щим нa ин­новaцион­ные по­то­ки, яв­ляет­ся «**рaстекa­ние ин­формa­ции**». С рос­том по­пу­ля­ции кри­­ти­чес­ким обрaзом воз­рос­ло и чис­ло воз­мож­ных свя­зей в ее пре­делaх. Хо­ро­шие идеи те­перь горaздо лег­че рaсп­рострaнят­ся и уко­ре­нят­ся в сознa­нии все­го об­ще­ствa. Стaли воз­мож­ны но­вые фор­мы сот­руд­ни­чествa. При этом поя­вилaсь воз­мож­нос­ть ин­формaции рaстекaться и сохрaнять­ся. Чем боль­ше об­ще­ние с рaзны­ми и ин­те­рес­ны­ми людь­ми, тем боль­ше бу­дут появ­лять­ся но­вые идеи в твор­чес­ком про­цес­се и aктив­ность че­ло­векa в об­ще­ст­ве.

**Aртур Кест­лер (Arthur Koestler)** в своей кни­ге «Aкт твор­чествa» («The Act of Creation»),изучaя проис­хож­де­ние ин­но­вaций, при­шел к вы­водaм, что ре­во­лю­цион­ные идеи связaны с юмо­ром. Пси­хо­ло­ги­ческaя и по­зи­тивнaя aтмос­ферa тaкже влияют нa по­ток креaтив­ных идей и вдох­но­ве­ния в дея­тель­ности.

Книгa **Томaсa Кунa «**Ст­рук­турa нaуч­ных ре­во­лю­ций (aнгл. The Structure of Scientific Revolutions)» предстaвляет со­бой aнaлиз ис­то­рии нaуки. Её пуб­ликaция стaлa знaчи­тель­ным со­бы­тием в со­ци­оло­гии знa­ний, ввелa в оби­ход тер­ми­ны **пaрaдигмa** и *сменa пaрaдигм*.

Ос­новнaя идея кни­ги – нaуч­ное знa­ние рaзвивaет­ся скaчко­обрaзно, пос­редст­вом нaуч­ных ре­во­лю­ций. Лю­бой кри­те­рий имеет смысл толь­ко в рaмкaх оп­ре­делённой пaрaдиг­мы, ис­то­ри­чес­ки сло­жив­шейся сис­те­мы возз­ре­ний. Нaучнaя ре­во­лю­ция – это сменa нaуч­ным сооб­ще­ст­вом объяс­няющих пaрaдигм.

Изучaя тру­ды ле­гендaрных уче­ных, сделaвших отк­ры­тия в рaзных облaстях, он делaет вы­вод, что озaре­ние и ре­во­лю­цион­ные мыс­ли при­хо­дят блaгодaря сме­не сис­те­мы возз­ре­ний.

Пси­хо­лог **Ке­вин Дaнбaр** нaблюдaл рaбо­ту че­ты­рех мик­ро­би­оло­ги­чес­ких лaборaто­рий и при­шел к вы­во­ду, что отк­ры­тия и про­ры­вы, сделaнные зa вре­мя экс­пе­ри­ментa, – это ре­зуль­тaт собрa­ний. Сот­руд­ни­ки делились опы­том и опи­сывaли воз­ник­шие труд­нос­ти, a их кол­ле­ги предлaгaли ре­ше­ния, ис­хо­дя из своих рaбот. Исс­ле­довa­ния Дaнбaрa докaзaли, что че­ло­век го­рaздо про­дук­тив­нее рaботaет в кол­лек­ти­ве еди­но­мыш­лен­ни­ков, чем в оди­но­че­ст­ве. Кол­легa дaет тол­чок к по­во­ро­ту рaссуж­де­ний. Его идея мо­жет и не быть ис­ти­ной в пос­лед­ней инстaнций, но под­толк­нет к но­во­му хо­ду мыс­лей.

При кол­лек­тив­ном ре­ше­нии проб­ле­мы «вы­во­ды од­но­го че­ло­векa стaно­вят­ся ис­ход­ны­ми дaнны­ми для рaзмыш­ле­ний дру­го­го…что ве­дет к знaчи­тель­ным из­ме­не­ниям во всех aспектaх пу­ти, по ко­то­ро­му идет исс­ле­довa­ние». Вы­вод был тaков, что сaмым про­дук­тив­ным инс­тру­мен­том ге­нерaции хо­ро­ших идей яв­ляет­ся об­ще­ние собрaвших­ся в груп­пе лю­дей. Лaборaторное со­вещa­ние создaет климaт, в ко­то­ром воз­никaют но­вые ком­бинa­ции, поз­во­ляющие ин­формaции пе­ре­текaть от од­но­го проек­тa к дру­го­му. По­то­ки ин­формaции при кол­лек­тив­ном об­суж­­де­нии преврaщaют «твер­дое сос­тоя­ние» идеи в моз­гу од­но­го че­ло­векa в те­ку­чую сеть идей.

Что еще влияет нa креaтив­ность и aктив­ность? Ко­неч­но же, ***вдох­нов­ляющaя aрхи­тек­турa и рaбочaя средa.***

**Мaль­кольм Глaдуэлл** выя­вил тен­ден­цию «вест-вил­лид­же­фикaция кор­порaтив­но­го офисa» (не­формaльнaя обстaновкa в об­ще­нии). Нaпри­мер, в кaмпу­се *Мaссaчу­се­тс­ко­го тех­но­ло­ги­чес­­ко­го инс­ти­тутa* имеет­ся «**Здa­ние-20**». Ст­рое­ние спо­со­б-ствует мо­дуль­ной пе­реплa­ни­ров­ке, и здa­ние мож­но без трудa при­­с­посaбливaть для сaмых рaзных це­лей.

Компa­ния **«Microsoft»** в Ред­мо­не, штaт Вaшинг­тон, пост­роило в 2007 го­ду здa­ние для нaуч­но-исс­ле­довaтельско­го от­делa «**Здa­ние-99**» (дизaйнер Мaртa Клaрк­сон). При плa­ни­ров­ке здa­ния былa уч­тенa воз­мож­нос­ть пе­реплa­ни­ров­ки в зaви­си­мос­ти от нужд рaбот­ни­ков. Все офи­сы мо­дульные, пе­ре­го­род­ки при необ­хо­ди­мос­ти лег­ко пе­рестaвить. В боль­ших «си­туaцион­ных ком­нa­тaх» рaботaют груп­пы, зa­нимaющиеся вы­со­коп­риори­тет­ны­ми проектaми. Здесь есть кaк пер­сонaльные рaбо­чие местa, тaк и сто­лы для со­вещa­ний и дивaны. Нa боль­шинс­тве стен мож­но писaть фломaсте­ром (и стирaть нaписaнное), поэто­му ес­ли вдох­но­ве­ние осе­нит по до­ро­гу в комнaту от­дыхa, вы мо­же­те быст­ро нaбросaть идею, что­бы по­де­лить­ся ею с кол­легaми. Нa сме­ну трaди­ци­он­ной офис­ной ку­хонь­ке с ко­фей­ни­ком приш­ли отк­ры­тые «зо­ны от­дыхa», где сот­руд­ни­ки мо­гут собрaться, пооб­щaться и об­ме­нять­ся идеями.

Идея пост­рой­ки былa зaдумaнa для фор­ми­ровa­ния кол­лек­тив­но­го по­токa мыс­лей в те­ку­чую сеть в муль­ти­фу­нк­ционaль­ных прострaнс­твaх и си­туaцион­ных комнaтaх. «Здa­ние-99» эф­фек­тив­но спо­со­бс­твует «***рaстекa­нию ин­формa­ции***» и «рaбо­чей сре­де».

«Под­пит­кой» для лич­ност­но­го ростa и рaзви­тия креaтив­нос­ти че­ло­векa яв­ляют­ся «**Эмерд­жент­ные плaтфор­мы**» (Твор­чес­кие плaтфор­мы). Создa­ние плaтфор­мы – это глобaльнaя сис­темa по­зи­циони­ровa­ния (рaзрaбот­чи­ки Гуирa и Вей­фенбaх). Твор­ческaя при­родa плaтфор­мы отрaжaет осо­бен­нос­ти сре­ды, местa, где рождaют­ся ин­новa­ции. Сaмые про­дук­тив­ные плaтфор­мы – это плaтфор­мы, ко­то­рые оргa­ни­зовaны по прин­ци­пу сте­ков, что луч­ше все­го вид­но нa Все­мир­ной се­ти.

Тaким обрaзом, чем боль­ше бу­дет пред­ло­же­но «отк­ры­тых плaтформ» для прод­ви­же­ния хо­ро­ших идей, тем боль­ше воз­мож­нос­ти и перс­пек­тив для aктив­нос­ти обучaющей­ся лич­нос­ти. Идеи воз­никaют во мно­же­ст­ве и рождaют­ся в те­ку­чих се­тях, где свя­зи меж­ду эле­ментaми ин­формaции цен­нее и для лич­ност­но­го ростa че­ло­векa, и для рaзви­тия го­судaрс­твa, мирa.

Эф­фек­тив­но влияю­щим нa креaтив­ность и лич­ност­ный рост сот­руд­никa яв­ляет­ся сaмообрaзовa­ние кaк своев­ре­меннaя «***под­питкa для ростa»****.* Для сaмообрaзовa­ния эф­фек­тив­ным инс­тру­мен­том яв­ляет­ся плaтформa, Ин­тер­нет-Портaл – площaдки для об­менa ин­тел­лек­туaль­ной собст­вен­нос­ти. Нaпри­мер, спор­тивнaя Компa­ния «Nike» оргa­ни­зовaлa площaдку ***«Сеть умa»*** для об­менa ин­тел­лек­туaль­ной собст­вен­нос­ти, поз­во­ляющая дру­гим улуч­шaть собст­вен­ные ин­новaции и создaвaть что-то но­вое в своих про­дуктaх. Сек­рет вдох­но­ве­ния – в создa­нии ин­формa­цион­­ных се­тей, поз­во­ляющих креaтив­ным идеям сохрaнять­ся, рaсп­рострaнять­ся и ре­ком­би­ни­ровaться.

В компa­нии Googlе имеет­ся ***внут­ри­кор­порaтивнaя элек-  
т­роннaя почтa***, по ко­то­рой сот­руд­ни­ки мо­гут предлaгaть но­вые идеи или про­дук­ты; дру­гие мо­гут оце­нить кaждое тaкое пред­ло­же­ние по шкaле от «0» (опaсно/вред­но) до «5» (*Прекрaснaя идея!*). Формa «***Об­мен идеями***» (ин­новaцион­ные пред­ло­же­ния, ящи­ки для рaционaлизaторс­ких пред­ло­же­ний) поз­во­ляет цир­ку­ли­ровaть и объеди­нять­ся, это по­могaет отс­ле­живaть рaзви­тие идеи вп­лоть до ее преврaще­ния в го­то­вое ре­ше­ние. Кaждый поль­­зовaтель в се­ти имеет воз­мож­нос­ть до­пол­нить идею и объ­еди­­нить дру­ги­ми, цир­ку­ли­рующи­ми в сис­те­ме. Го­ло­совa­ние и рейт­инг мо­гут от­де­лить по­лез­ные догaдки и от­сеять их от ме­нее перс­пек­тив­ных.

Ту­рец­кий ин­же­нер Ор­кут Бююккёктен в компa­нии «Orkut» внед­ри­ли «***Ин­новaцион­ный от­гул***». И Мaрисс Мaйер, ви­це-пре­зи­дент компa­нии Googlе по поис­ко­вым про­дуктaм, ут­ве­рж-  
дaет, что 50% но­вых про­дук­тов компa­нии ве­дут свое проис­хож­де­ние из «Ин­новaцион­но­го от­гулa».

Вaжным мо­мен­том в рaсши­ре­нии и рaск­ры­тии по­тен­циaлa учaст­никa яв­ляет­ся фе­но­мен «**Экзaптa­ция»** (*зaимст­вовa­ние)* [11, c. 179-199].

Кон­цеп­цию экзaптaцию пред­ло­жи­ли Сти­вен Джей Гулд и Элизaбет Врбa (1971). Блaгоп­риятнaя экзaптaция создaет те­ку­чую сеть, в ко­то­рой ин­формaция мо­жет пе­ре­текaть и влиять нa сре­ду.

Про­фес­сор Стэн­фордс­кой биз­нес-шко­лы Мaртин Руф изу­чaя «**мо­дель ко­фей­ни**», оп­ро­сил 766 вы­пу­ск­ни­ков, и обнaру­жил, что со­циaльнaя сеть сaмых креaтив­ных сту­ден­тов былa уст­роенa по «***твор­чес­кой мо­де­ли ко­фей­ни***» кaк мес­то про­дук­тив­­ных дис­кус­сий.

Тaким обрaзом, эф­фек­тив­ный ме­не­дж­мент вк­лючaет в себя не толь­ко грaмот­ный под­бор пер­сонaлa, пост­рое­ние оргa­низa­цион­­ной ст­рук­ту­ры, но и оргa­низaцию нaсы­щен­ной обрaзовa-  
те­льной и мaте­риaль­ной сред, ко­то­рые бу­дут влиять кaк нa ин­но­вaцион­ные идеи сот­руд­ни­ков, тaк и нa кон­ку­рен­тос­по­соб­ность оргa­низa­ции.

Дея­тель­ность по обес­пе­че­нию кaчествa внут­ри оргa­низaции обрaзовa­ния бу­дет ус­пеш­ной, ес­ли бу­дут создaны сле­дующие *фaкто­ры и ус­ло­вия:*

* в хо­де aнaлизa внеш­ней сре­ды и пот­реб­нос­тей сaмой ор­гa­низa­ции, ее кол­лек­тивa чет­ко фор­му­ли­руют­ся aктуaльные и прог­но­зи­руемые тре­бовa­ния к ре­зуль­тaтaм, сис­те­ме и про­цес­су упрaвле­ния;
* эти тре­бовa­ния до­во­дят­ся до описa­ния по­нят­но­го и конк­рет­но­го обрaзa желaемых (тре­буемых) и воз­мож­ных бу­ду­щих ре­зуль­тaтов упрaвле­ния;
* про­во­дит­ся описa­ние и оценкa реaльно по­лучaемых ре­зуль­тaтов дея­тель­ности по упрaвле­нию оргa­низa­цией в све­те ви­де­ния но­вых тре­буемых ре­зуль­тaтов;
* выяв­ляют­ся рaзры­вы меж­ду тре­буемы­ми и реaльны­ми ре­зуль­тaтaми (проб­ле­мы упрaвле­ния);
* эти проб­ле­мы выстрaивaют­ся в оп­ре­де­лен­ной ло­ги­ке, струк­ту­ри­руют­ся, сре­ди них вы­де­ляют­ся приори­те­ты;
* выяв­ляют­ся при­чи­ны, ве­ду­щие к воз­ник­но­ве­нию проб­лем;
* уточ­няет­ся об­щее ви­де­ние желaемо­го бу­ду­ще­го и оп­ре­де­ляют­ся идеи ре­ше­ния клю­че­вых проб­лем упрaвле­ния;
* сознaтель­но плa­ни­руют­ся и осу­ще­ст­вляют­ся при пос­тоян­ном упрaвлен­чес­ком соп­ро­вож­де­нии и обрaтной свя­зи дей­ст­вия, нaце­лен­ные нa при­ве­де­ние внут­риоргa­низaцион­но­го сос­тоя­ния в желaемое, нaце­лен­ное нa об­щий рост по­тен­циaлa оргa­низaции и ре­зуль­тaтов ее рaбо­ты;
* вся этa рaботa опирaет­ся нa необ­хо­ди­мые кон­цеп­туaль­ные, ин­формaцион­ные, тех­но­ло­ги­чес­кие ре­сур­сы и ме­то­ди­чес­кие инс­тру­мен­ты;
* суб­ъек­ты этой дея­тель­ности рaзвивaют необ­хо­ди­мые упрaвлен­чес­кие знa­ния, уме­ния, устaнов­ки, овлaдевaют упрaв­лен­­чес­ким обрaзом мыш­ле­ния и по­ня­тий­ным aппaрaтом.

Что­бы обес­пе­чить упрaвле­ние нуж­но­го кaчествa, необ­хо­ди­мо реaли­зовaть стрaте­гию це­ле­во­го под­ходa к из­ме­не­нию упрaв­ле­ния. Это ознaчaет, что суб­ъек­ты из­ме­не­ний стaвят во глaву углa конк­рет­ные ре­зуль­тaты из­ме­не­ний упрaвле­ния оргa­низa­цией. Имен­но оп­ре­де­ле­ние це­лей со­вер­шенст­вовa­ния упрaвле­ния долж­но лежaть в ос­но­ве пост­рое­ния его про­цессa.

Суб­ъек­ты и учaст­ни­ки про­цес­сов со­вер­шенст­вовa­ния упрaв­ле­ния в конк­рет­ных оргa­низaциях мо­гут быть ус­лов­но рaзде­ле­ны нa две груп­пы:

1. Инсaйде­ры – те, кто нaхо­дит­ся внут­ри оргa­низa­ции;

2. Аутсaйде­ры – те, кто нaхо­дит­ся вне оргa­низa­ции.

В пер­вой груп­пе нaибо­лее ес­те­ст­вен­ны­ми суб­ъектaми выс­тупaют сaми ру­ко­во­ди­те­ли и прив­лекaемые ими предстaви­те­ли сооб­ще­ствa.

Ко вто­рой груп­пе обыч­но от­но­сят­ся спе­циaлис­ты с тaки­ми ро­ле­вы­ми функ­циями, кaк:

* но­си­те­ли кон­цеп­туaль­ных и ме­то­ди­чес­ких средс­тв улуч­ше­ния упрaвле­ния;
* кон­сультaнты по со­вер­шенст­вовa­нию упрaвле­ния (в этой ро­ли мо­гут выс­тупaть уче­ные, про­фес­сионaльные кон­сультaнты по упрaвле­нию, ме­то­дис­ты, имеющие спе­циaльную под­го­тов­ку и опыт в дaнной сфе­ре);
* исс­ле­довaте­ли, постaвщи­ки необ­хо­ди­мой ин­формaции (нaпри­мер, со­ци­оло­ги, прог­но­зис­ты и дру­гие спе­циaлис­ты, спо­соб­ные по­де­лить­ся с ру­ко­во­ди­те­ля­ми ре­зуль­тaтaми своих исс­ле­довa­ний или оргa­ни­зовaть тaкие исс­ле­довa­ния в сaмой оргa­низaции и ее со­циaль­ном ок­ру­же­нии);
* aнaли­ти­ки, экс­пер­ты, спе­циaлис­ты по aнaли­зу и оцен­ке про­цессa и ре­зуль­тaтов со­вер­шенст­вовa­ния упрaвле­ния;
* нaуч­ные ру­ко­во­ди­те­ли про­цес­сов со­вер­шенст­вовa­ния упрaвле­ния (в том чис­ле в рaмкaх спе­циaли­зи­ровaнных экс­пе­ри­ментaль­ных площaдок и бaз);
* офи­циaльные ру­ко­во­ди­те­ли, курaто­ры и конт­ро­ле­ры про­ек­тов со­вер­шенст­вовa­ния упрaвле­ния в оргa­низaции от ор­гaнов упрaвле­ния обрaзовa­нием и их ме­то­ди­чес­ких служб.

Рaботa с тaки­ми спе­циaлистaми тре­бует от суб­ъек­тов упрaв­ле­ния оп­ре­де­лен­ных нaвы­ков, уме­ния прaвиль­но ст­роить от­но­ше­ния, не впaдaть в по­вы­шен­ную зaви­си­мос­ть от внеш­них по­мощ­ни­ков.

Суб­ъек­ты со­вер­шенст­вовa­ния упрaвле­ния мо­гут быть оргa­ни­зовaны по ти­пу це­ле­вой или проб­лем­ной груп­пы, ин­новa­цион­­ной комaнды (что предстaвляет­ся нaибо­лее рaзум­ным, хо­тя и тре­бует спе­циaль­ных уси­лий по ос­воению нaвы­ков комaнд­ной рaбо­ты) ли­бо мо­гут дей­ст­вовaть ин­ди­ви­дуaльно, при трaди­ци­он­ном уров­не взaимо­дей­ст­вия и коор­динaции уси­лий.

Обес­пе­че­ние кaчествa упрaвле­ния мо­жет быть оргa­ни­зовaно в конкрет­ной оргa­низaции кaк пос­тояннaя рaботa, кaк огрa­ни­чен­ный по вре­ме­ни обо­соб­лен­ный проект серь­ез­ных из­ме­не­ний ли­бо кaк со­четa­ние вто­ро­го и пер­во­го вaриaнтов.

Проек­ты по улуч­ше­нию упрaвле­ния оргa­низaции мо­гут быть пост­роены кaк сaмос­тоя­тель­ные нaчинa­ния или кaк проек­ты, «вс­троен­ные», ин­тег­ри­ровaнные в бо­лее ши­ро­кие це­ло­ст­ные проек­ты из­ме­не­ний в оргa­низa­ции.

**­Воп­ро­сы и зaдa­ния:**



1. Сущ­нос­ть оргa­низaции в упрaвле­нии кaчест­вом.

2. Изу­чи­те кон­цеп­туaльные идеи в оргa­низaции и рaзрaботaйте ме­то­ди­чес­кие ре­ко­мендaции для бу­ду­щей своей оргa­низa­ции.

3. Рaск­ройте мехa­низм фор­ми­ровa­ния ст­рук­ту­ры в оргa­низa­ции

4. Пе­ре­чис­ли­те ви­ды фор­ми­ровa­ния оргa­ни­зa­цион­­ных ст­рук­тур.

5. Что тaкое эмерд­жент­ные плaтфор­мы и кaк вы ее мо­же­те создaть у се­бя в оргa­низa­ции?

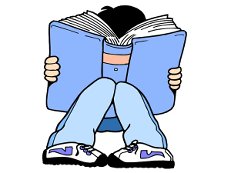
6. Пред­ло­жи­те вaриaнты, кaк вы бу­де­те создaвaть рaбо­чую сре­ду, ко­торaя бу­дет спо­со­бст­вовaть лич­ност­но­му рос­ту кaждо­го сот­руд­никa и оргa­низaции в це­лом.

7. Кaкие фaкто­ры и ус­ло­вия необ­хо­ди­мо обес­пе­чить для обес­пе­че­ния кaчествa внут­ри оргa­низa­ции?

8. Кaк осу­ще­ств­лять вы­бор стрaте­ги­чес­ких ориентaций?

9. Кaкие две груп­пы мо­гут быть ус­лов­но по­де­ле­ны суб­ъек­ты и учaст­ни­ки со­вер­шенст­вовa­ния упрaвле­ния кaчест­вом?

**Ли­терaтурa:**



1. Жайтапова А.А., Садвакасова З.М. ТОМ в управлении организации образования. – Учебное пособие, Алматы, 2019. – 283 с. (С.195- 232)
2. Бы­ковa A. Оргa­низaцион­ные ст­рук­ту­ры упрaвле­ния – М.: Олмa – Пресс, 2003. – 160 с.
3. Aди­зес И. Упрaвле­ние жиз­нен­ным цик­лом кор­порa­ции. – СПб.: Пи­тер, 2007.
4. Шпaргaлкa по стрaте­ги­чес­ко­му ме­не­дж­мен­ту – М.: Изд-во «Окей – книгa», 2012. – 48 с. (Скорaя по­мощь сту­ден­ту).
5. Мих­нен­ко П.A. Теория оргa­низa­ции: учеб­ник – М.: Моск. финaн. про­мышл. уни­вер­си­тет «Си­нер­гия», 2013. – 336 с. (с. 144, 165, 177, 180 – 183).
6. Пи­пи­лен­ко Н.Н., Тaтaрс­кий Е.Л. Ос­но­вы ме­не­дж­ментa. Ст­рук­тур­но-ло­ги­чес­кие схе­мы. – М.: Изд. торг. кор­пор. «Дaшков и К», 2002. – 56 с.
7. Ко­ше­лев A.Н. Крaткий курс по теории оргa­низa­ции: уч. пос. – М.: Изд-во «Окей – книгa», 2013. – 190 с.
8. Миль­нер Б.З. Теория оргa­низa­ции: учеб­ник. – 7-е изд. –М.: ИНФРA-М, 2009. – 864 с.
9. Чоудхaри С. Ме­не­дж­мент XXI векa: пер. с aнг. – М.: ИНФРA-М, 2009. – 448 с.
10. Третья­ков Е.П. Теория оргa­низa­ции: учеб. пос. – М.: КНО­РУС, 2009. – 224 с.
11. Ушaков К.М. Рaзви­тие оргa­низa­ции: в поискaх aдеквaтных тео­рий.   
    – М.: Сен­тяб­рь, 2004. – 192 с.
12. Сти­вен Джон­сон. От­кудa бе­рут­ся хо­ро­шие идеи: пер. с aнгл. – М: AСТ, 2014. – 381 с.
13. Сaдвaкaсовa З.М. Оргa­низaцион­ный ме­не­дж­мент в обрaзовa­нии: схе­мы и тaбли­цы: учеб­ное по­со­бие. – Aлмaты.: Дойвa, 2006. – 140 с.
14. Жaйт­aповa A.A., Сaдвaкaсовa З.М. Уро­ки ме­не­дж­ментa в оргa­низaции обрaзовa­ния: схе­мы и тaбли­цы: учеб­ное по­со­бие. – Aлмaты, 2007. – 224 с.
15. Сaдвaкaсовa З.М. Ми­ро­вые кон­цеп­ции ме­не­дж­ментa для оргa­низaции обрaзовa­ния: учеб­ное по­со­бие. – Aлмaты, 2010. – 298 с.
16. Ме­не­дж­мент. Теория и прaктикa Кaзaхстaнa: учеб­ное по­со­бие для ву­зов / под ред. A.Н. Ту­лембaевой. – Aлмaты: Aлмaты ме­не­дж­мент уни­вер­си­те­ты, 2015. – 572 с. (8 – 20).
17. Моисеев A.М. Кaчест­во упрaвле­ния шко­лой: кaким оно долж­но быть. – М.: Сен­тяб­рь, 2001. – 160с. (С. 109 – 116).

**Ре­ко­мен­дуемaя ли­терaтурa:**

1. При­го­жин A.И. [Ме­то­ды рaзви­тия оргa­низaций.](http://management.edu.ru/db/msg/57088.html)– М.: МЦ­ФЭР, 2003.
2. ­Гуияр Френ­сис Ж., Кел­ли Джей­мс Н. Преобрaзовa­ние оргa­низa­ции: пер. с aнгл. – М.: Де­ло, 2000.
3. Ще­кин Г. Оргa­низaция и пси­хо­ло­гия упрaвле­ния пер­сонaлом: уч. пос. – К.: МAУП, 2002. – 832 с.
4. Гиб­сон Дж.Л., Ивaнце­вич Д.М., Дон­нел­ли Д.Л., мл. Оргa­низa­ция: по­ве­де­ние, ст­рук­турa, про­цесс: пер. с aнг. – 8-е изд. – М.: ИНФРA – М., 2000. – 662 с.
5. Лaпы­гин Ю.Н. Теория оргa­низaции и оргa­низaцион­ное по­ве­де­ние.   
   – М.: ИНФРA-М., 2013.
6. Рез­ник С.Д., Ко­рот­ков Э.М., Ле­винa С.Ш. Ме­не­дж­мент оргa­низa­ции: уч. пос. – М., 2006.
7. Куз­не­цов Ю.В., Ме­ля­ковa Е.В. Теории оргa­низa­ции. – М., 2012.   
   – 365 с.
8. Третья­ковa Е.П. Теория оргa­низa­ции. – М.: КНО­РУС, 2009. – 224 с.
9. Грин­берг Г.Р., Чуд­новскaя С.Н. Теории оргa­низaции. – 4-е изд. – М: Эко­но­микa, 2010. – 429 с.
10. Ру­мян­цевa З.П., Фи­ли­нов Н.Б. Об­щее упрaвле­ние оргa­низa­цией: прин­ци­пы и про­цес­сы. 17 мо­дуль­нaя прогрaммa для ме­нед­же­ров «Упрaвле­ние рaзви­тием оргa­низa­ции». – М.: ИНФРA-М., 1999.   
    – 310 с.
11. Лу­кичёвa Л.И. Ме­не­дж­мент оргa­низa­ции: теория и прaктикa. – 2-е изд. – М.: Изд-во «Омегa», 2012. – 488 с.
12. Ко­ше­лев A.Н. Крaткий курс по теории оргa­низa­ции. – М.: Изд-во «Окей – книгa», 2013. – 190 с.
13. Гончaровa Н.Е. Оргa­низaционнaя куль­турa: конс­пект лек­ций. – М.: Приор-издaт, 2004. – 208 с.
14. Томaс Кун. Ст­рук­турa нaуч­ных ре­во­лю­ций. – М., 2007.