



**Задачи менеджмента в XXI веке.  
Четыре взгляда на организацию**

Лекция 4.

---

- Постоянные изменения
- Международная конкуренция и глобализация экономики
- Образование транснациональных корпораций, перенос управленческих методов и практики работы из одной культуры в другую
- Квалифицированная рабочая сила и изменение содержания деятельности

# **Задачи менеджмента в XXI веке**

---

- Информационные технологии
- Разнообразие рабочей силы
- Изменение демографического состава рабочей силы
- Неготовность общества к демократическим способам управления организацией
- Рост уровня жизни – усложнение структуры потребностей как потребителей, так и работников

# **Задачи менеджмента в XXI веке**

---

- **Ли Болмэн и Торренс Дил** в книге **«Рефреминг организации»**, **2005** г. предлагают рассматривать менеджмент организации с точки зрения того, каким фреймом организации руководствуются менеджеры
- *Фрейм – набор идей, допущений, которые используются для понимания и определения определенного явления, в данном случае - организации*

## **Четыре взгляда на организацию**

---

- 1. Структурное руководство.  
Организация – техническая система, механизм, где люди – придатки машин. Главное – организационная структура. Акцент на рациональности решений, анализе, логике.

## **Четыре взгляда на организацию**

---

- 2. Руководство с ориентацией на человеческие ресурсы. Организация – социальная система, семья, команда. Люди – основной ресурс. Главное – работа с людьми. Задача менеджера – согласование систем и людей.

## **Четыре взгляда на организацию**

---

- 3. Руководство с политической ориентацией. Организация – арена конкуренции и борьбы в силу ограниченности ресурсов
- Основная задача – мобилизация ресурсов для защиты организации и борьбы за достижение целей. Акцент на расширение власти и влияния.

## **Четыре взгляда на организацию**

---

- 4 Руководство с символической ориентацией. Организация – театр, карнавал. Люди нуждаются в смысле деятельности.
- Главная задача – передать другим свое видение событий и вдохновить людей. Хороший лидер – пророк и провидец. Использует символы и ритуалы.

## **Четыре взгляда на организацию**

---



Структурный фрейм	Фрейм Человеческие ресурсы	Политический фрейм	Символическ ий фрейм
противоречие поставленной цели сложившимся взаимоотношениям	чувство некомпетентности и бессилия у персонала	конфликты	Потеря людьми смысла и целей их деятельности в организации
Перестройка формальных структур, перестройка политики и регламентов	Обеспечение психологической поддержки, возможностей для включения людей в процесс изменений	создать условия для проведения переговоров по спорным вопросам	Создание новых символов и умение вдохновлять людей

## Отношение к изменению

	эффективное		неэффективное	
Подходы к руководству	Основная роль рук-ля	Способы действий	Основная роль рук-ля	Способы действий
Структурный	Архитектор социальных систем	Анализ и создание орг структур	Тиран	Мелочное управление по уставу
Человеческих ресурсов	Фасилитатор	Поддержка и развитие людей	Слабак	Перенесение полномочий и ответственности на других
Политический	Адвокат	Защита и создание коалиций	Продажный игрок	Манипуляции и обман
Символический	Пророк	Вдохновение и придание смысла опыту	Фанатик и мистификатор	Создание миражей, курение фимиама