

# ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

**Дисциплина и наука, изучающая  
организации, как объект управления и как  
субъект коллективной трудовой деятельности  
людей**

***«Организации – это мир менеджеров»***

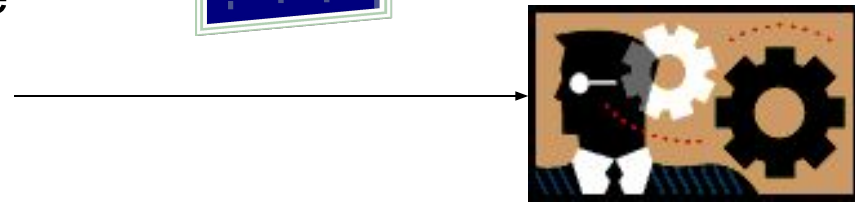
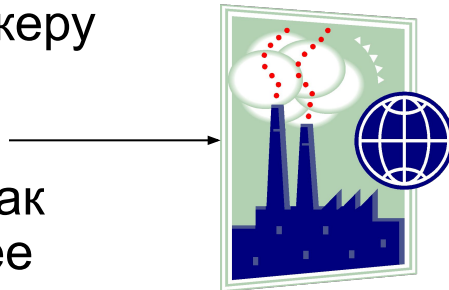
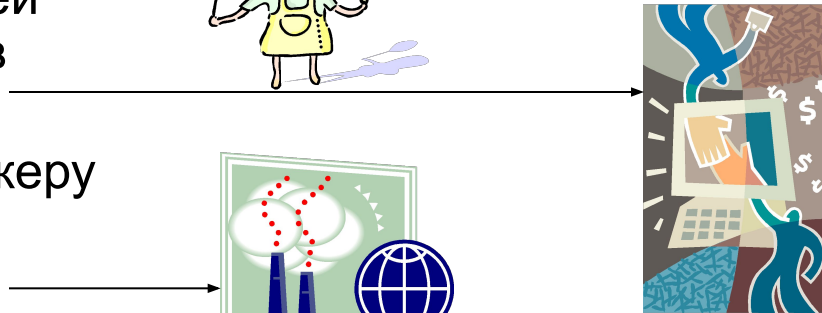
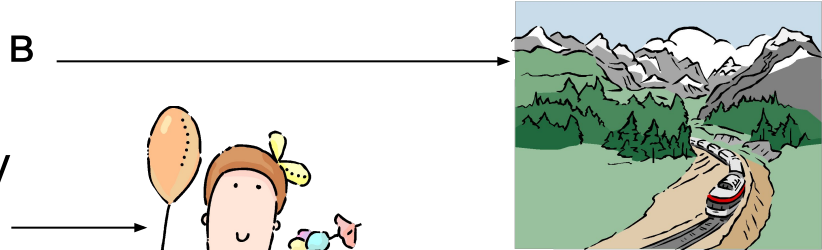
*Честер Барнард*

# ЧТО ИЗУЧАЕТ ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ ?

- Принципы построения и функционирования организаций
- Свойства и характеристики организаций
- Формы существования и модели организаций
- Внутренние и внешние факторы, влияющие на состояние и развитие организаций
- Строение организаций
- Процессы развития, адаптации и организационных изменений

# ЗАЧЕМ ИЗУЧАЮТ ТЕОРИЮ ОРГАНИЗАЦИИ ?

- Организации влияют на мир, в котором мы живем
- Организации влияют на нашу жизнь и жизнь наших семей
- Организация – место нашей работы и источник средств существования
- ТО может показать менеджеру пути повышения продуктивности
- ТО даст понимание того, как сделать организацию более эффективной



# ПРИЗНАКИ ОРГАНИЗАЦИИ

## ОРГАНИЗАЦИЯ

- **Имеет определенные цели**
- **Ее члены действуют совместно**
- **В ней особая система отношений**
- **Деятельность ее членов и подсистем сознательно координируется**
- **Деятельность осуществляется по определенным технологиям**
- **В ней формируется и развивается особая, организационная, культура**

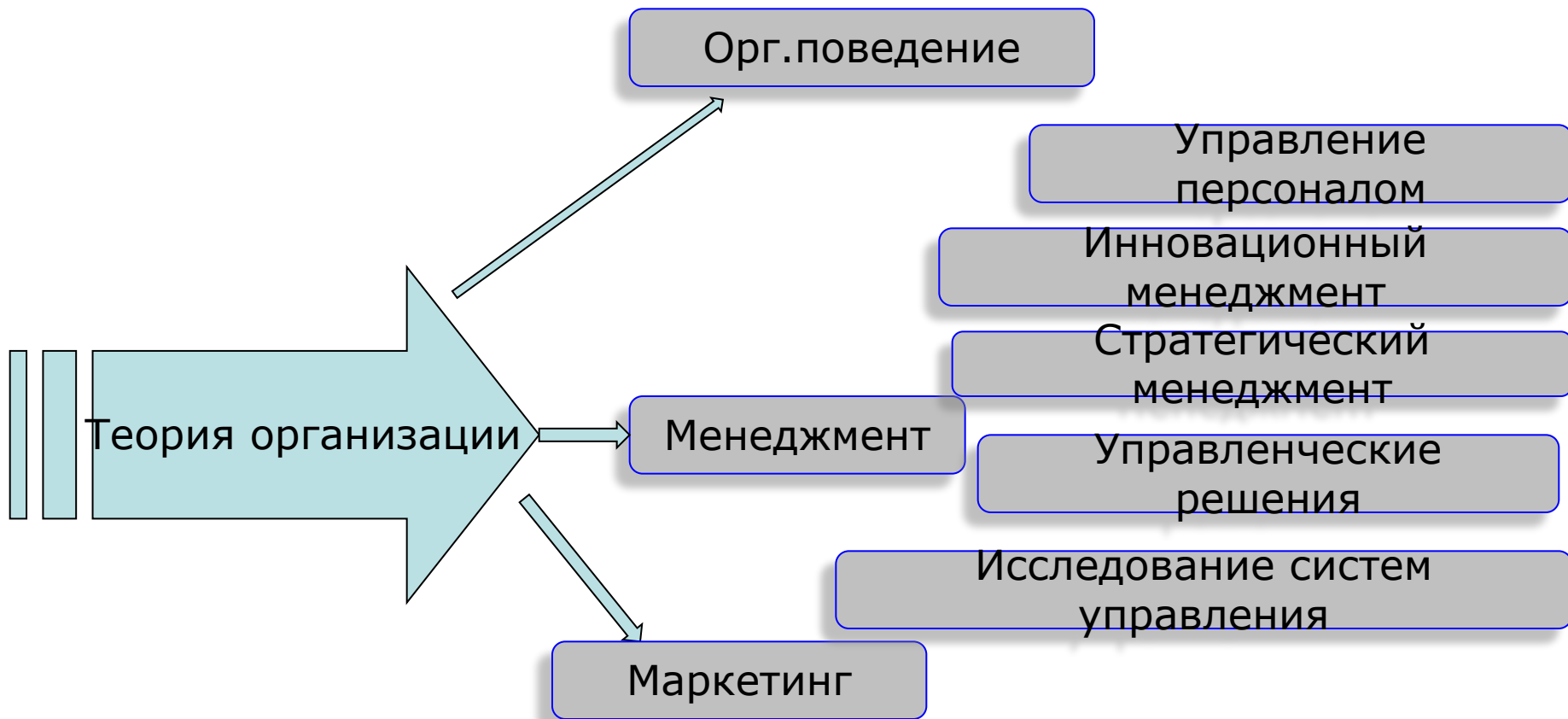
# ФУНКЦИИ ОРГАНИЗАЦИИ В ОБЩЕСТВЕ

- » Интеграционная
- » Производственная
- » Инновационная
- » Адаптационная
- » Ценностная

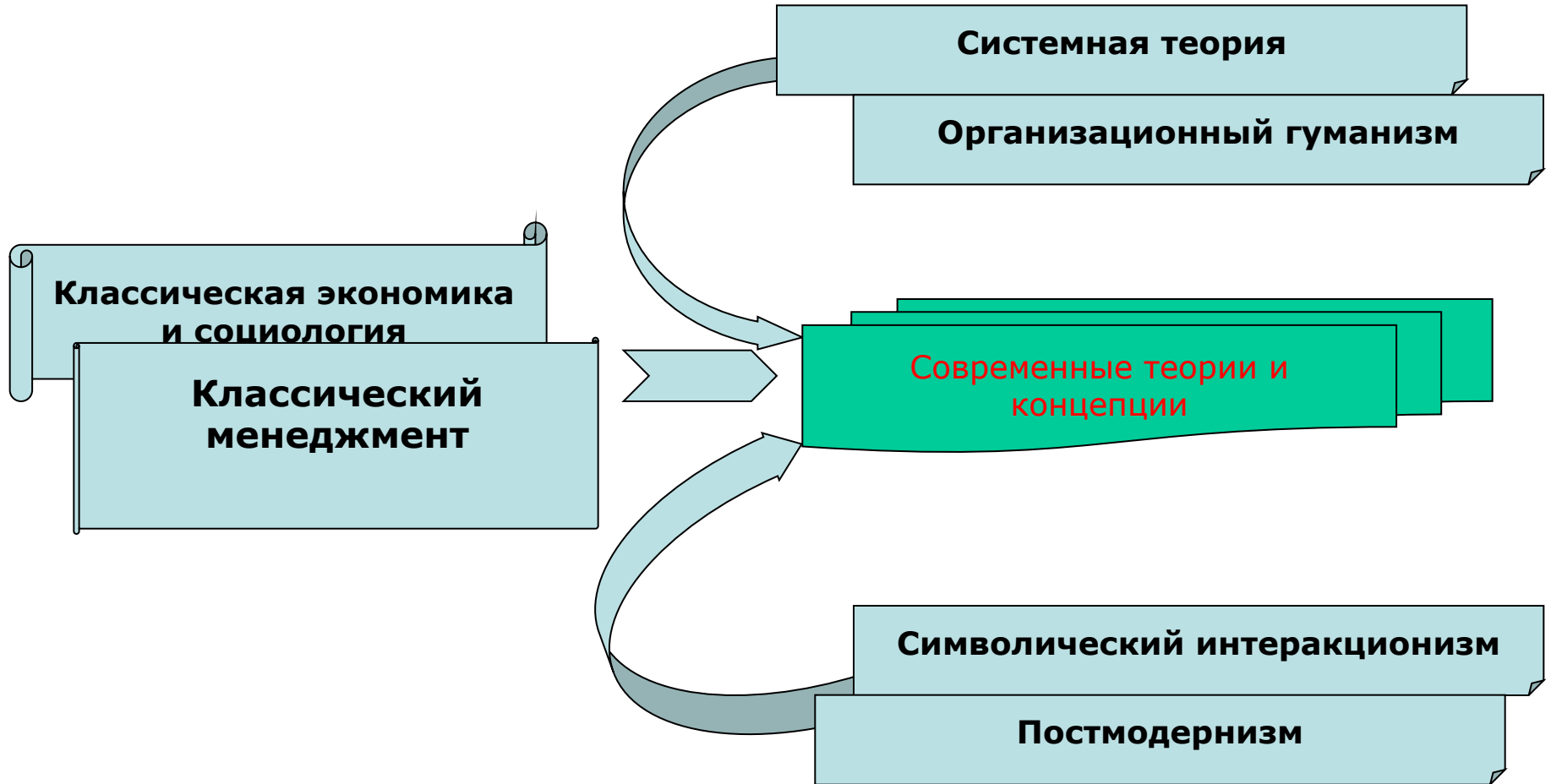
# ОРГАНИЗАЦИЯ В СИСТЕМЕ СОЦИАЛЬНО-УПРАВЛЕНЧЕСКИХ НАУК



# Теория организации в системе социально-управленческих наук

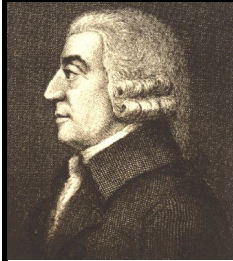


# ИСТОЧНИКИ ТЕОРИИ ОРГАНИЗАЦИИ





# Классическая политэкономия и социология



Адам Смит (1723-1790)

Разделение труда как организационный принцип

«Экономический человек» - член организационной системы

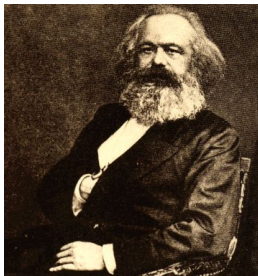


Макс Вебер (1884-1920)

Теория типов социального поведения

Типы господства и власти

Теория рациональной бюрократии



Карл Маркс (1818-1883)

Теория капитала и прибавочной стоимости

Теория конфликтов

Контроль за процессами и рабочими

Институционализация групповых объединений



Александр Богданов (1873-1928)

Теория типов социального поведения

Типы господства и власти

Теория рациональной бюрократии

# КЛАССИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ.

## Организационный гуманизм



Фредерик Уинслоу Тейлор  
(1856-1915)

Исследование процессов  
разделения труда и  
специализации

Распределение  
ответственности

Обоснование  
функциональной структуры



Анри Файоль (1841-1925)

Концепция непрерывности  
управленческого процесса

Классические функции  
управления

Администрирование как  
специфичный вид  
организационной  
деятельности

### **Школа человеческих отношений**

(Э.Мэйо, А.Маслоу, Д.Макгрегор, Ф.Ротлисбергер, Ф.Герцберг, К.Арджирис)

Человек – главный компонент организационной системы

Организационные отношения должны учитывать социально-психологические аспекты труда

Более гибкий и «человечный» подход в управлении организацией

# СОВРЕМЕННОЕ ПОНИМАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ

## ХАРАКТЕРНЫЕ ЧЕРТЫ ОРГАНИЗАЦИИ

- **Любая современная организация** - это открытая система, то есть связанная с внешней средой совокупность разнородных, но взаимосвязанных компонентов.
- **Ключевой элемент организационной системы** – человек, несущий в себе знание и компетенцию, которые и определяют эффективность современной организации.
- **Культура, учитывающая ментальность людей, доминирующие нормы и ценности и развивающаяся вместе с членами организации,** создает этико-эмоциональную основу функционирования организации, оказывая решающее воздействие на формулировку организационных целей.

# СОВРЕМЕННОЕ ПОНИМАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ

## ХАРАКТЕРНЫЕ ЧЕРТЫ ОРГАНИЗАЦИИ

- **Реальная конфигурация и особенности функционирования элементов организационной системы** зависят не только от внутрисистемных, но и от внешних, ситуационных факторов.
- **Деятельность современных организаций** характеризуется высокой неопределенностью и нестабильностью.
- **Современная организация динамична**, она живет только тогда, когда развивается. Причем эта динамика может различаться – одни компоненты могут развиваться быстрее, другие – медленнее.

# СОВРЕМЕННОЕ ПОНИМАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ

## ХАРАКТЕРНЫЕ ЧЕРТЫ ОРГАНИЗАЦИИ

- **Современная организация полифункциональна.** Прибыль, капитализация и прочие финансовые параметры перестают быть тем, ради чего она функционирует. Организация активно меняет окружающий мир, создавая новые, не только материальные ценности.
- **Современная организация фрагментарна** в том смысле, что разные части организационной системы могут по-своему реагировать на внешние и внутренние воздействия и в связи с этим строиться на разных основаниях и нормах.

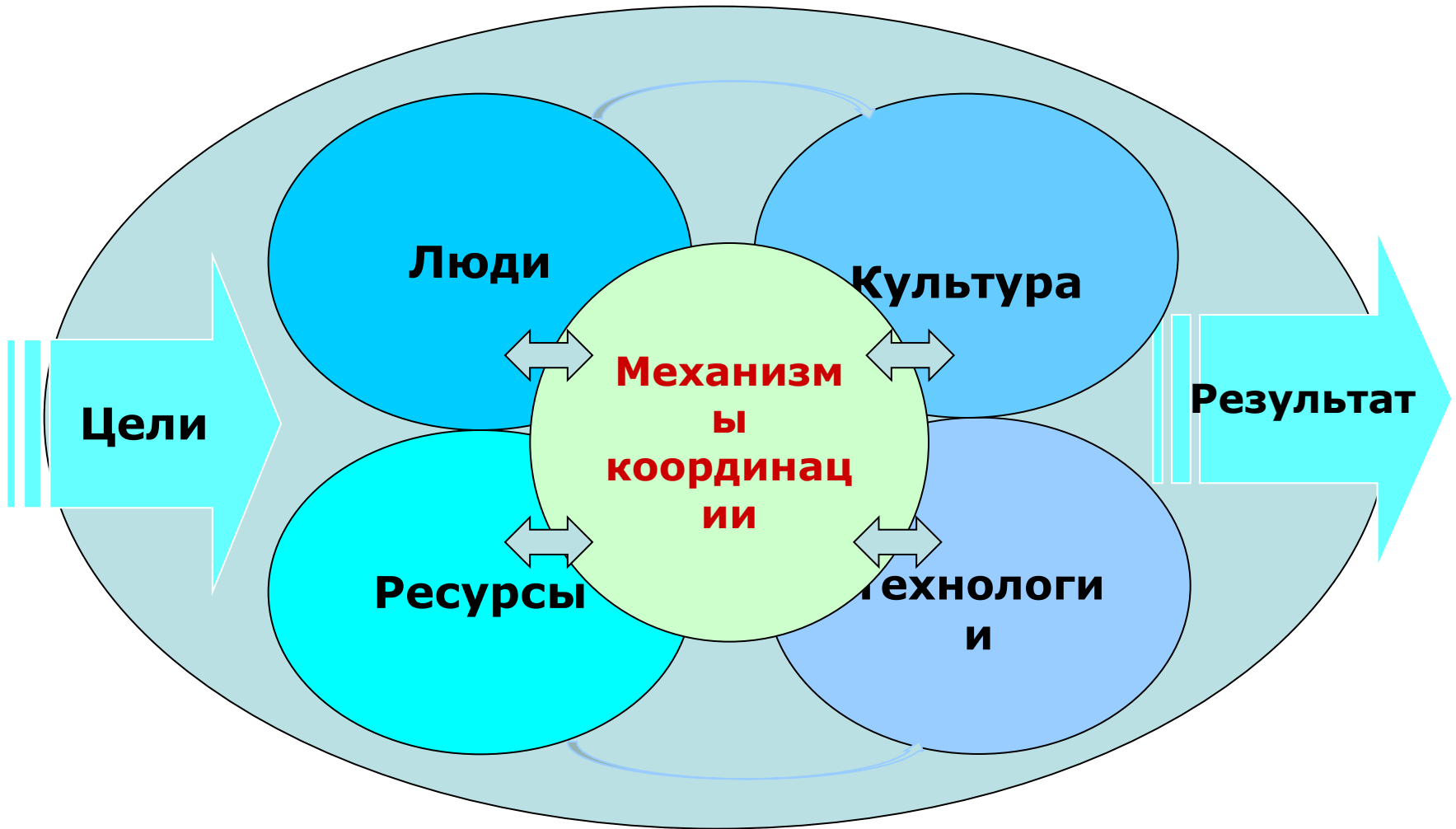
# СОВРЕМЕННОЕ ПОНИМАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ

## ХАРАКТЕРНЫЕ ЧЕРТЫ ОРГАНИЗАЦИИ

- **Современная организация** предполагает гораздо более мягкие и ровные варианты отношений «руководитель-подчиненный», чем классическая рациональная организация.
- **Нет, и не может быть универсальных законов,** подходов и методов создания, развития и управления современными организациями. Уникальная модель управления организацией создается на основе саморефлексии, накопления опыта и постоянного обучения.

# ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ КОНТЕКСТ

(общая схема организации, внутренняя среда организации)

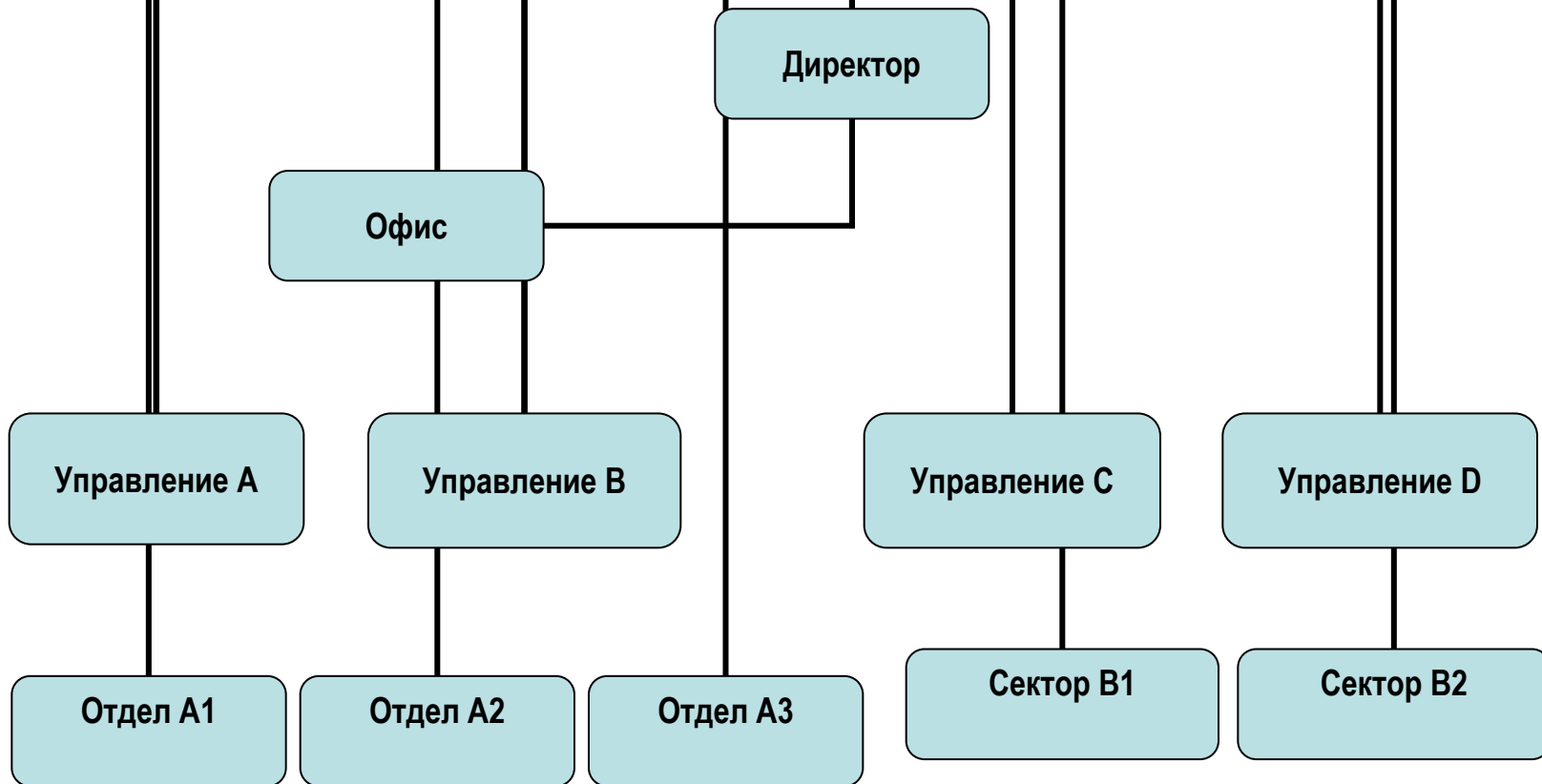


# ВЕРТИКАЛЬНО СЛОЖНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ

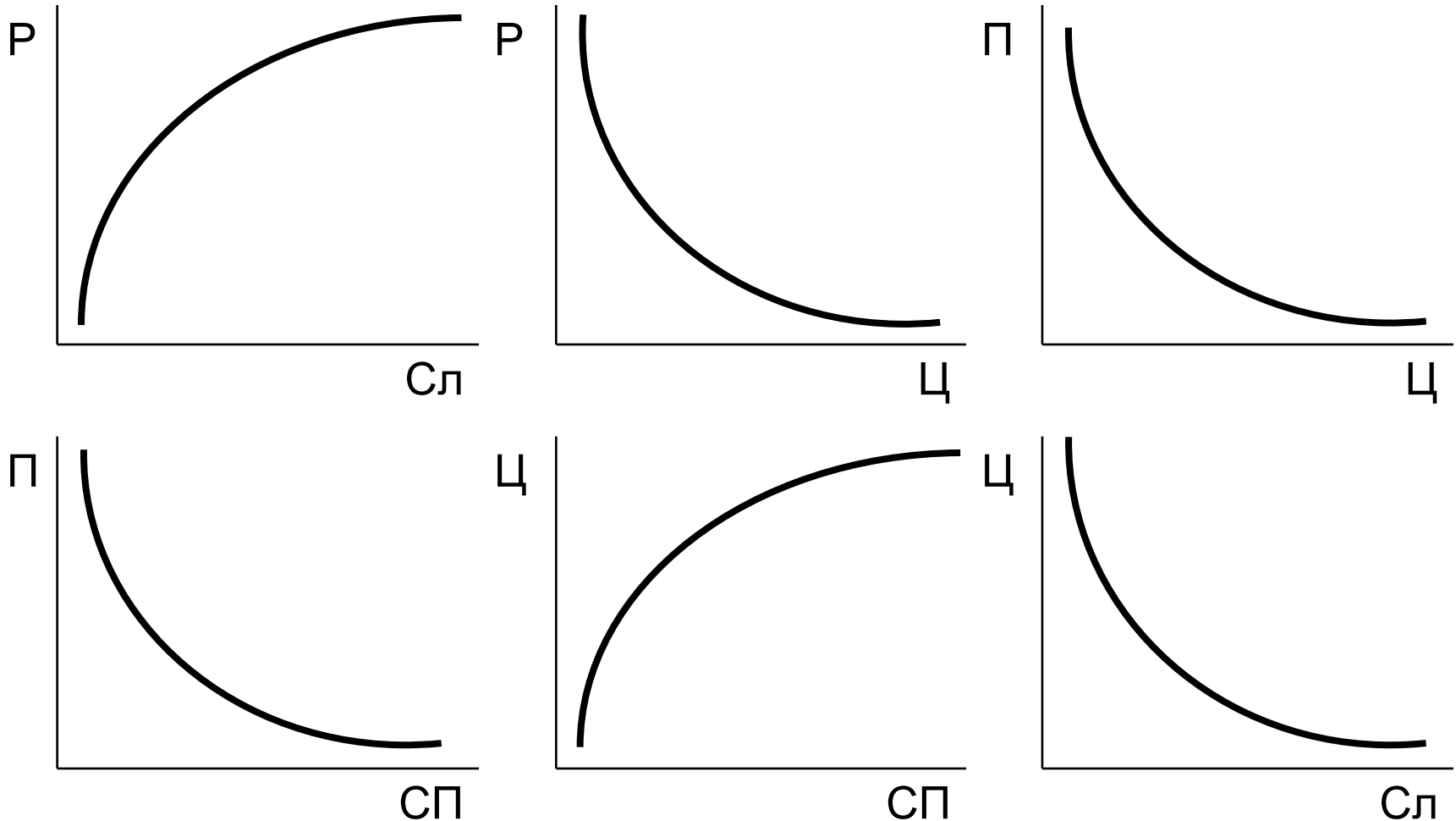




# ГОРИЗОНТАЛЬНО СЛОЖНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ



# СООТНОШЕНИЕ И ВЗАИМОЗАВИСИМОСТЬ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ХАРАКТЕРИСТИК



**Р - размер; П – профессионализм; Ц - централизация;  
Сп – специализация; Сл - сложность**

# ТИПЫ ОРГАНИЗАЦИЙ: ОСНОВНЫЕ ПОДХОДЫ

## Организационно-формальный

Организации классифицируются по внешним, формальным и/или правовым признакам

## Функциональный

Организации классифицируются по их функции и предназначению в социуме

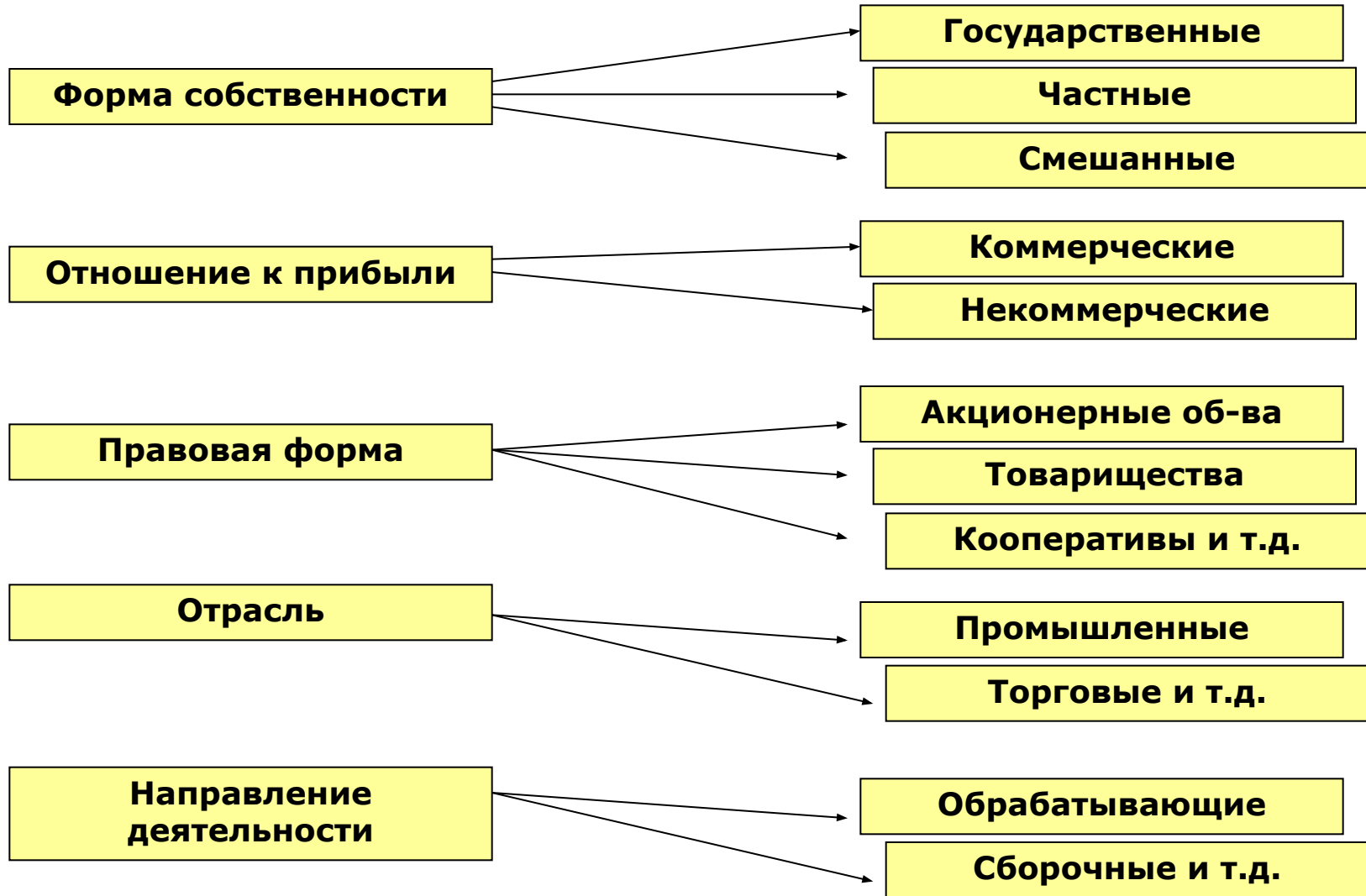
## Социально-психологический

Организации классифицируются по особенностям отношений, выстраивания норм и правил, структуры и иерархии

## Конфигурационный

Организации классифицируются по доминированию в них центров влияния, групп персонала и механизмов координации

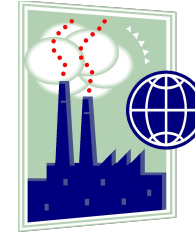
# ОРГАНИЗАЦИОННО-ФОРМАЛЬНЫЙ ПОДХОД



# ФУНКЦИОНАЛЬНЫЙ ПОДХОД *(Талкотт Парсонс)*

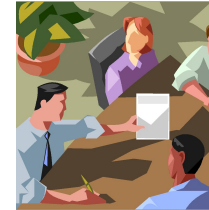
Производственные  
организации

Производят вещи и  
продукты,  
необходимые людям



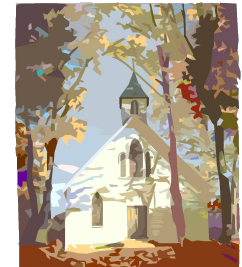
Регулятивные  
организации

Формулируют цели,  
регулируют нашу  
жизнь



Социальные  
организации

Сохраняют традиции,  
обеспечивают социальную  
преемственность, передачу  
социального опыта



Интегративные  
организации

Улаживают конфликты,  
мотивируют членов  
общества,  
согласовывают цели и  
действия отдельных  
социальных групп



Теория организации

# СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ ПОДХОД

(НЕЙЛ СМЕЛЗЕР)

**Простые  
(харизматические)  
организации**

Ориентация на лидера - яркую (харизматичную) личность, простая структура, правила, нормы и отношения устанавливаются лидером

**Союзные  
организации  
(ассоциации)**

Ориентация на защиту и продвижение общих интересов, идей; свобода членства, выборность руководства, гибкая структура и нормы

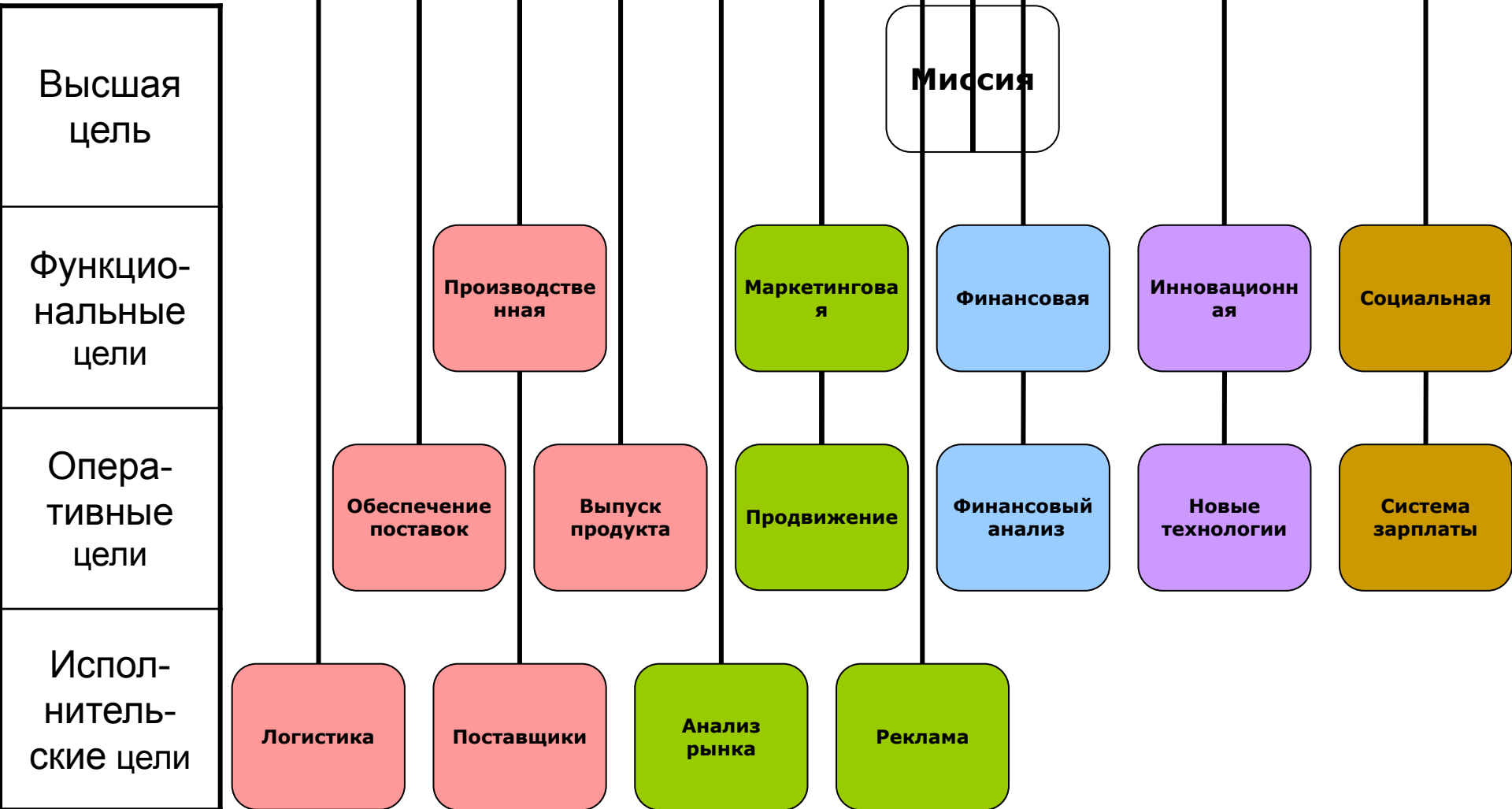
**Тотальные  
организации**

Выполняют «внешние» задачи, имеют жесткую структуру, иерархию и систему подчинения; постоянный контроль за деятельностью членов; назначаемый руководитель

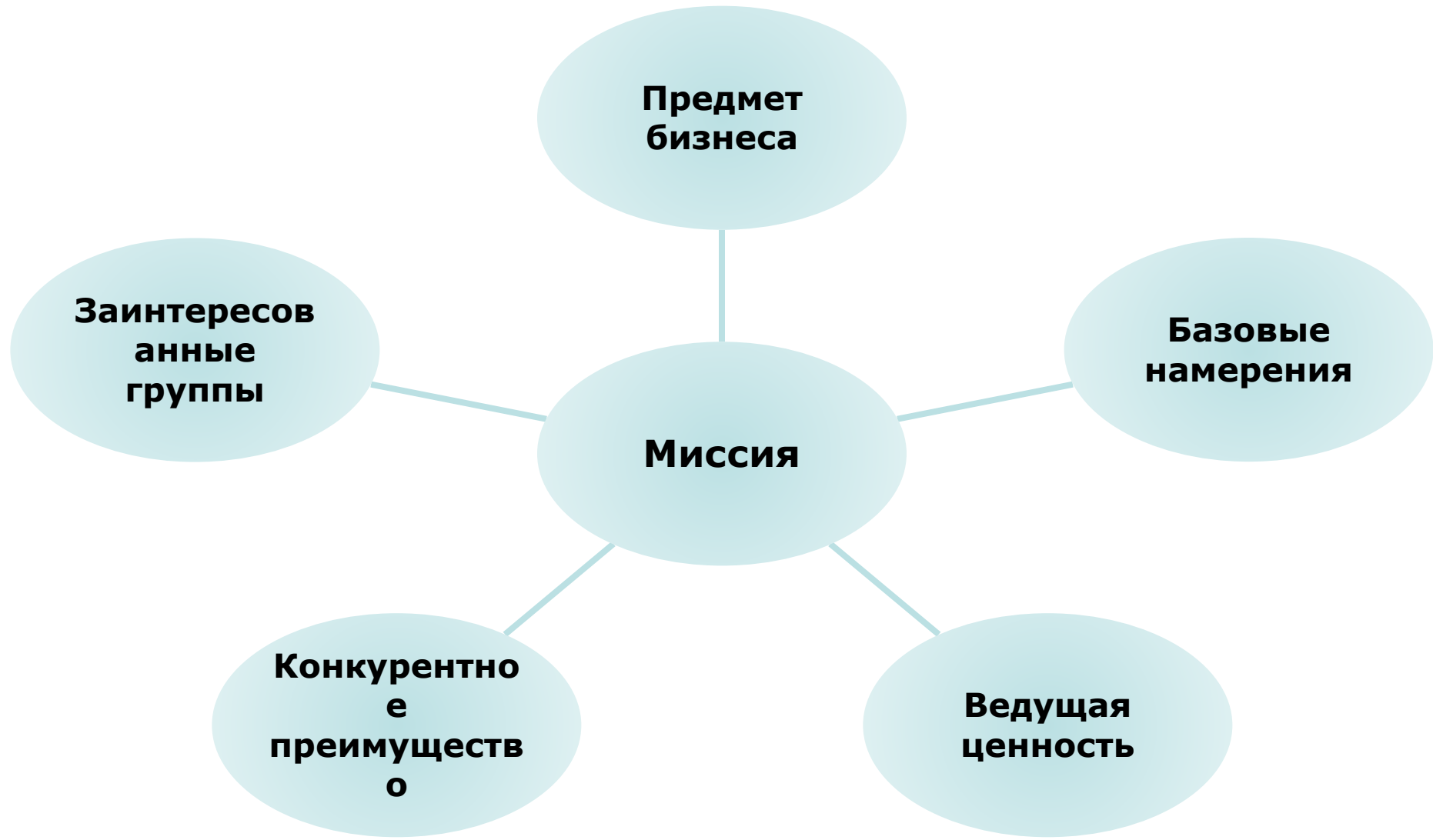
**Бюрократии**

Штатность состава, четкое разделение труда, система должностей и полномочий, деперсонализация функций, выраженная иерархичность

# СИСТЕМА ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ЦЕЛЕЙ

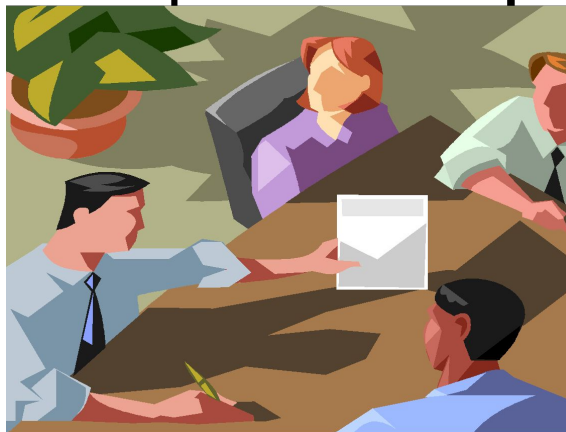


# Миссия: типичная структура





# Организационные ресурсы



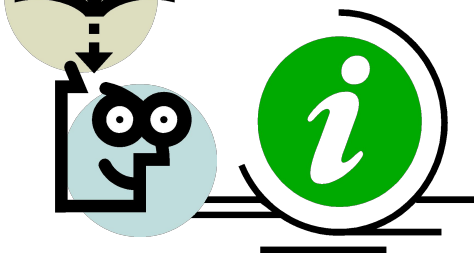
**Человеческие**



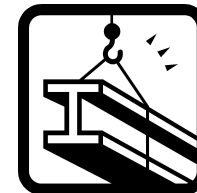
**Финансовые**



**Информационные**



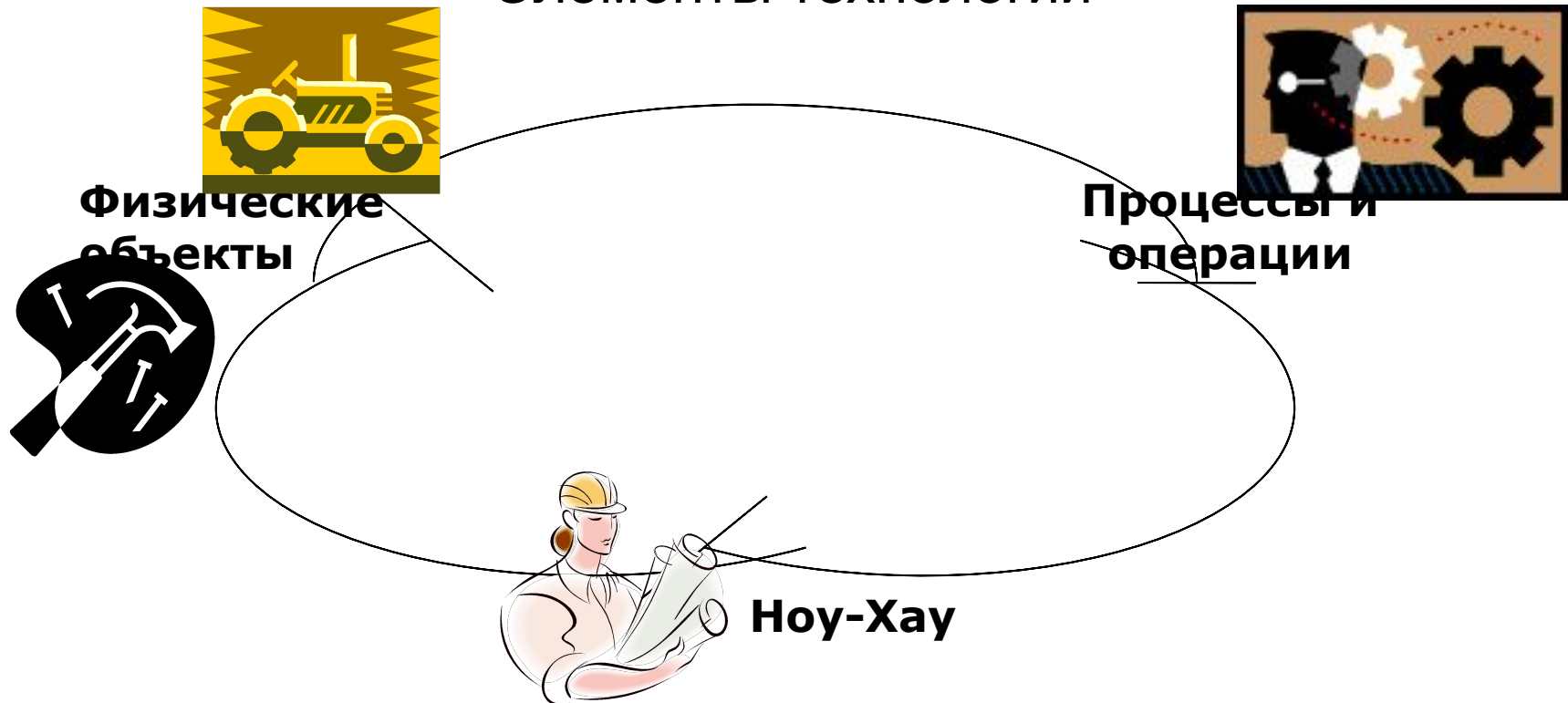
**Материально-сырьевые**



# ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ: ПОНЯТИЕ И СТРУКТУРА

Понятие «**технология**» объединяет способы преобразования организационных ресурсов в процессе изготовления продукции, контроля качества, управления

## Элементы технологии



# Организационные технологии: уровни



# ВИДЫ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ

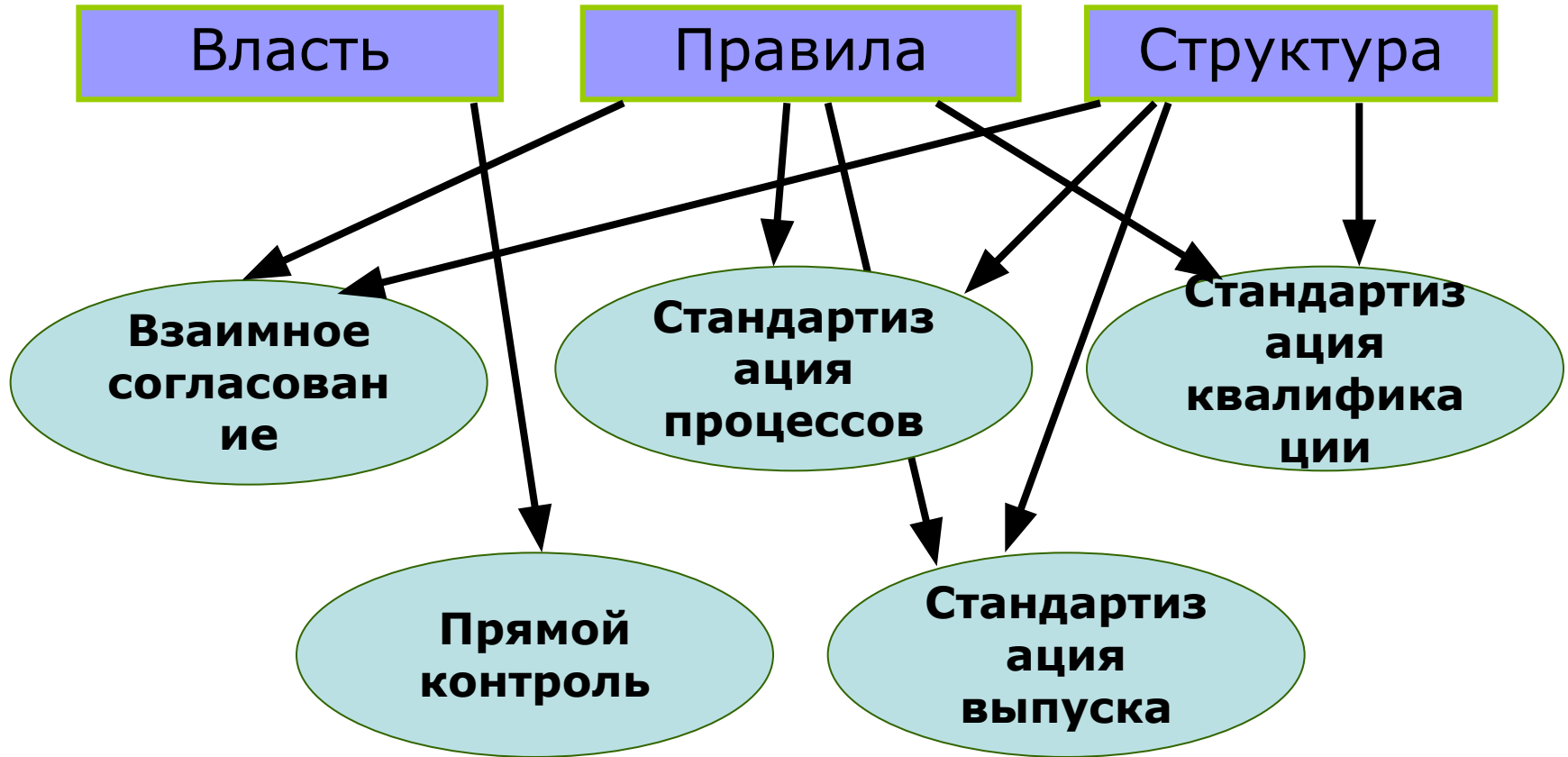
(классификация Ч. Перроу)

		Вариативность	
		низкая	высокая
Структурированность	высокая	<b>РУТИННАЯ</b>	<b>ИНЖЕНЕРНАЯ</b>
	низкая	<b>РЕМЕСЛЕННАЯ</b>	<b>НЕРУТИННАЯ</b>

# КООРДИНАЦИОННАЯ ПОДСИСТЕМА

- Эта подсистема, выполняет связующую и координационную функцию в организации.
- Сами по себе принципы, лежащие в основе организационной деятельности, без использования механизмов их реализации, не работают.
- «Соединение» людей и технологий, распределение ресурсов, оптимизация взаимодействия самих людей требуют координации, осуществляемой с помощью ряда механизмов, под которыми понимаются действия, инструменты и процедуры, с помощью которых и достигается состояние скоординированности.

# СИСТЕМА КООРДИНАЦИОННЫХ МЕХАНИЗМОВ



# КООРДИНАЦИОННЫЕ МЕХАНИЗМЫ ПЕРВОГО УРОВНЯ

## ВЛАСТЬ

**Это не связанный с конкретной личностью атрибут определенного уровня иерархии – механизм воздействия на нижние и соседние уровни иерархии и ориентации их на достижение организационных целей**

## ПРАВИЛА

**Это сознательно задаваемые стабильные и единые для всех поведенческие модели.** Их наличие избавляет организацию от необходимости: а) в каждой ситуации выработать что-то уникальное; б) вводить тотальный надзор и контроль членами организации.

## СТРУКТУРА

**Это логически взаимосвязанные отношения сфер и уровней управления, выстроенные для наиболее эффективного достижения целей организации.** Структура задает критерии и параметры группировки людей в подразделения и организацию; формирует систему властных и иных взаимодействий между организационными элементами.

# **ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА**

**Система ценностей, убеждений, поведенческих моделей и способов осмысления окружающего мира, которая в той или иной степени разделяется всеми членами организации и преподносится ее новым членам как правильная**



# Что такое организационная культура?

Комплекс наиболее стабильных и долговременных  
характеристик организации



Рис. 1. Основные элементы организационной культуры



# ФУНКЦИИ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ

## Внутренняя интеграция

**Создание общего языка и согласование  
базисных концептуальных трактовок**

**Установление границ групп и принципов  
вхождения и исключения из группы**

**Создание механизмов наделения властью,  
лишения прав, закрепления статусов**

**установление норм, регулирующих  
неформальные гендерные и межпоколенческие  
отношения**

**определение критериев оценки желательности и  
нежелательности поведения членов организации**

# ФУНКЦИИ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ

## Внешняя адаптация

**Выработка миссии организации**

**Определение системы организационных  
целей**

**Определение способов взаимодействия с  
клиентами, партнерами и другими  
заинтересованными группами**

**Выражение своих представлений об  
окружающем мире**

**Формирование желательных  
представлений об организации во  
внешнем мире**