

ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ И ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ

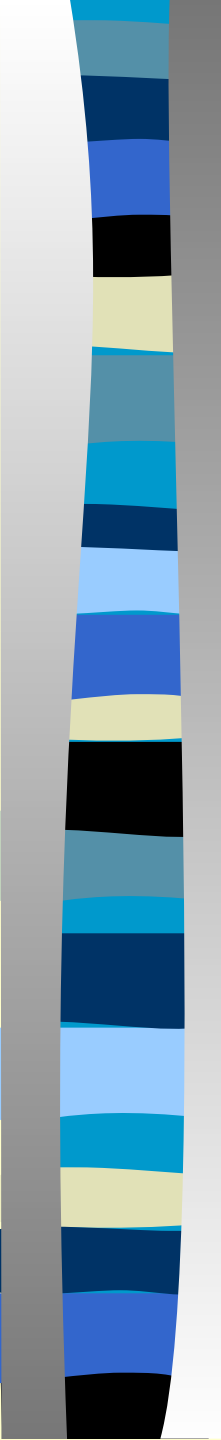
4 (8 ч.) лекции / 12 (24 ч.) семинаров

зачет

Розанова Нина Николаевна



Кандидат педагогических наук,
доцент кафедры управления СмолГУ



ТЕМА 1. МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ТЕОРИИ ОРГАНИЗАЦИИ

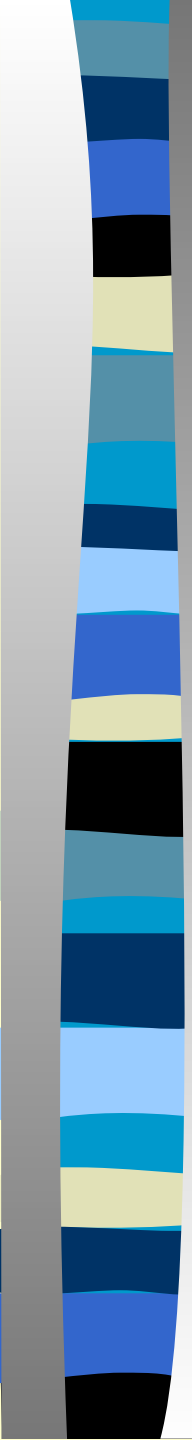
- 1. Понятие теории организации и ее место в системе наук.**
- 2. Парадигмы, подходы, концепции теории организации.**
- 3. Понятие и сущность организации. Исторические формы организаций.**
- 4. Модели организаций (организации-образы).**
- 5. Основные законы организации.**

1. Понятие теории организации и ее место в системе наук

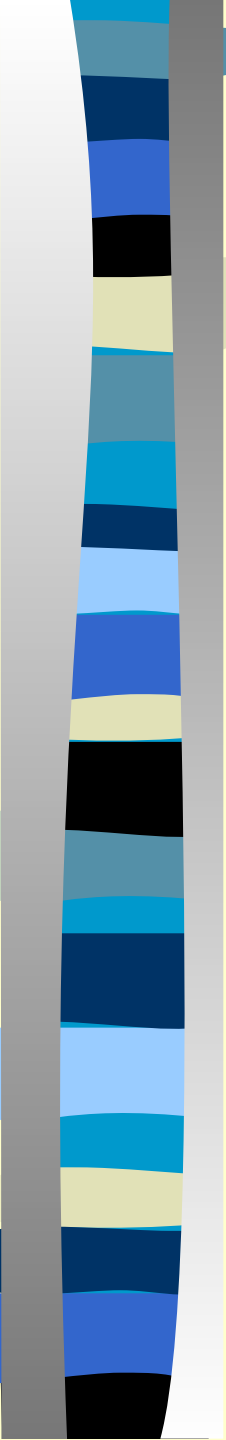


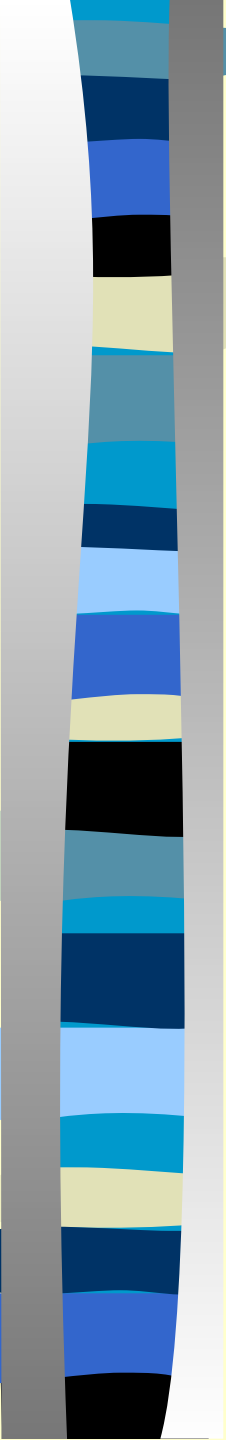
Понятие «организация» выделяет ряд самостоятельных и наиболее часто встречающихся дефиниций, отражающих достаточно широкий спектр общепринятых представлений и применений.

- **1. Организация** (лат. *organizo* – стройный вид, объединение) – **объединение людей для достижения совместных целей.** Под организацией, прежде и чаще всего, понимается официальное учреждение или общественная структура (предприятие, компания, институт, орган власти, представительство и т.д.), т.е. реально существующая, целенаправленно функционирующая **социальная система.**
- **2. Организация** (др. фр. *organisatio* – устройство) – **внутренняя взаимосвязь, согласованность, упорядоченность частей, обусловленная его строением.**
- Выделение этого понимания термина «организация» направлено на определение и представление внутреннего строения, структуры, функционально-процедурного разделения, распределения, специализации и взаимодействия составляющих данного объекта. Например, отражения внутреннего устройства учреждения, представления его составляющих в их взаимосвязях и зависимостях.

- 
- **3. Организация** (*лат. organizo – сообщаю стройный вид*) – **совокупность целенаправленных действий, ведущих к образованию необходимых связей.** Именно установление количественных, качественных, временных, пространственных и других связей между отдельными составляющими и представляет собой сущность организации как процесса.

 - **4. Организация** (*др. лат. organisatis – взаимосвязь*) – **взаимосвязь составляющих описываемого, строение.** Исключительно широкое восприятие, понимание и применение термина «организация» отражает самые разнообразные явления и события. Они могут представлять собой как процесс, так и систему, иметь субъективную, объективную и смешанную природу, проявляться в материальных, интеллектуальных и смешанных формах.

- 
- **5. Организация** (*фр. organization – формирование представления*)
– представление о модели устройства процесса или системы.
 - Вся планируемая индивидуумом целенаправленная деятельность и, собственно, цель его функционирования и развития представляются определенной моделью интеллектуальной организации.
 - Именно в этом проявлении значение организации как структурно-методической основы получения и отражения знаний о принципах, формах и способах построения и представления процесса целенаправленного функционирования в любой области знаний и сфере деятельности раскрывается наиболее полно и убедительно, например: *план проведения, программа действий*.



Под «организацией» понимают:

- деятельность по упорядочению набора элементов во времени и пространстве, приведение элементов в систему;
- строение, устройство чего-либо;
- объект, обладающий внутренней структурой;
- юридическое лицо;
- совокупность людей, объединенных общей целью и имеющих иерархическую структуру.

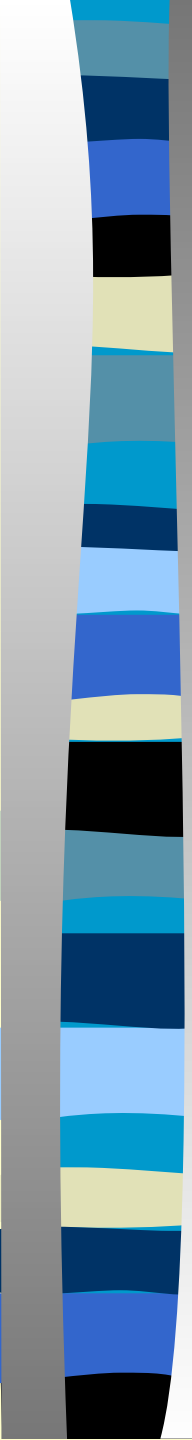
ПРЕДМЕТ ИЗУЧЕНИЯ ТЕОРИИ ОРГАНИЗАЦИИ

Анализ процессов, протекающих в организационных системах, включая закономерности и проблемы развития организаций, представляющих собой целенаправленное объединение в группы отдельных людей для совместной деятельности.

Предметом теории организации является весь комплекс общих отношений по формированию, функционированию и развитию организаций (организационные отношения).

**Предмет теории организации
отражен в трех типах отношений:**

- 1. организационных:** внутриорганизационных взаимоотношениях и взаимосвязях, явлениях, структурах и процессах;
- 2. институциональных:** отношениях между организацией и внешней средой;
- 3. поведенческих,** отражающих реакцию и действия организации, ее работников и других заинтересованных сторон на определенные внешние и внутренние условия, стимулы и побуждения.



ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

– это наука об основных закономерностях, регламентирующих жизнедеятельность организаций, как реально существующих объектов окружающей нас действительности.

ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

представляет собой систему научных знаний, обобщающих организационный опыт и отражающих сущность организационных отношений, их внутренние необходимые связи, законы функционирования и развития.

Основополагающая задача теории организации – изучение влияния, которое оказывают индивидуумы и группы людей на функционирование организации, на происходящие в ней изменения, на обеспечение эффективной целенаправленной деятельности и получение необходимых результатов.

Связь теории организации с другими отраслями знаний позволяет рассматривать ее как междисциплинарный предмет, обобщающий и развивающий научные достижения и дающий практические рекомендации деятельности на основании общих законов развития организаций.



ФОРМАЛЬНО-ЛОГИЧЕСКИЙ МЕТОД включает ряд более частных методов:

- *анализ* – метод познания, состоящий в расчленении целого на составные части;
- *синтез* – метод, противоположный анализу и состоящий в соединении частей в единое целое;
- *индукция* – метод познания, основанный на движении в анализе от частного к общему;
- *дедукция* – метод, противоположный индукции, состоящий в движении от общего к частному;
- *сравнение* – метод, предполагающий выявление общих черт и различий рассматриваемых явлений или процессов;
- *аналогия* – метод, основанный на переносе одного или ряда свойств с известного явления на неизвестное.

ДИАЛЕКТИЧЕСКИЙ МЕТОД – метод, предполагающий, что каждое явление рассматривается в своем развитии. Он включает такие методы, как:

- *метод восхождения от абстрактного к конкретному* – метод, предполагающий движение анализа от конкретного представления к абстрактному (оторванному от реальности и позволяющему отделить общее от частного, существенное от несущественного и т. д.) и от абстрактного представления возвращение к конкретному, т. е. к практике;
- *метод единства логического и исторического* – метод, основанный на рассмотрении явления в развитии (его истории), а затем выявлении логического обоснования данного исторического процесса (законов развития)

МЕТОДЫ ТЕОРИИ ОРГАНИЗАЦИИ

МЕТОД МАТЕМАТИЧЕСКОГО И СТАТИСТИЧЕСКОГО АНАЛИЗА

предполагает использование статистических обобщений и экономико-математических моделей.

- *Экономико-математическая модель* – это упрощенное формализованное представление реального процесса или явления, сохраняющее его основные, существенные черты. Модель позволяет выявить наиболее существенные элементы и взаимосвязи и спрогнозировать поведение исследуемого объекта в заданной ситуации.
- Существует обширная *классификация моделей*.
- Выделяют модели графические (наиболее простые) и программируемые, знаковые и интуитивные, макроэкономические и микроэкономические, статические и динамические, абстрактно-теоретические и конкретно-экономические, линейные и нелинейные, оптимизационные и равновесные и т. д.

НАБЛЮДЕНИЕ предполагает обобщение реального опыта деятельности организации и выявление в данном опыте типичных черт.

ЭКСПЕРИМЕНТ предполагает сознательное осуществление направленных действий в практической деятельности организации.

+ ДРУГИЕ СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ МЕТОДЫ

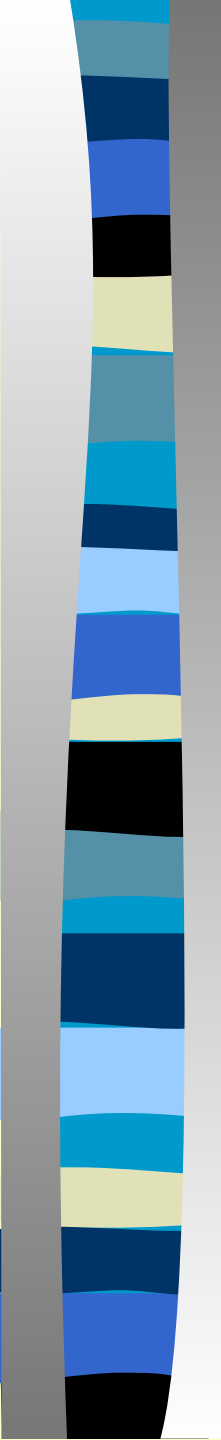
$\langle So, T, R, S, Z, O, A, f, K, A_{opt} \rangle$

- где So - проблемная ситуация;
- T - время для принятия решения;
- R - ресурсы, необходимые для принятия решения;
- S - множество альтернативных ситуаций, доопределяющих проблемную ситуацию: $S=(S_1, S_2, S_3, \dots, S_n)$;
- Z - множество целей, преследуемых при принятии решений: $Z=(Z_1, Z_2, Z_3, \dots, Z_j)$;
- O - множество ограничений: $O = (O_1, O_2, O_3, \dots, O_j)$;
- f - функция предпочтения лица, принимающего решения (ЛПР);
- A - множество альтернативных вариантов решений: $A=(A_1, A_2, A_3, \dots, A_m)$;
- K - критерий выбора наилучшего решения;
- A_{opt} , - наилучшее оптимальное решение.

- **Познавательная:** данная теория должна изучать и объяснять процессы и явления, происходящие в организации.
- **Практическая:** теория организации должна разработать принципы и методы эффективного функционирования организации.
- **Прогнозно-прагматическая,** предполагающей разработку научных прогнозов поведения организации и изменения ее основных свойств в будущем.

2. Парадигмы, подходы, концепции теории организации



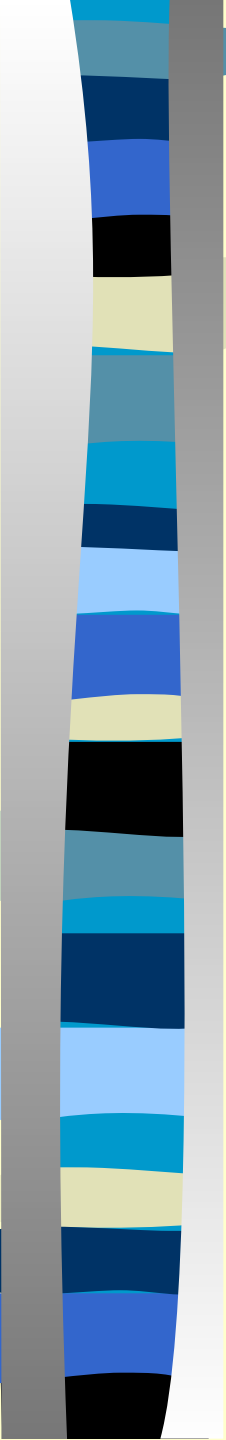


Смыслообразующий фактор, который придается исследованиям организационной действительности, выглядит следующим образом с позиции основных парадигм:

- **механистической** — это «переделывание действительности»;
- **органистической** — «примирение с действительностью»;
- **системной** — «погружение в действительность»;
- **социокультурной** — «игра с образами действительности»;
- **синергетической** — «вглядывание в действительность и вживание в неё» с постоянной корректировкой смысла предназначения и жизни организаций, синхронизирующей индивидуальное поведение и саморазвитие организации с процессами коэволюции с окружающей средой.

ХАРАКТЕРИСТИКА ОСНОВНЫХ ПОДХОДОВ К ИЗУЧЕНИЮ ОРГАНИЗАЦИИ

№	Наименование подхода	Характеристика подхода
1.	СИСТЕМНЫЙ	Организация предстает как система, т.е. совокупность взаимосвязанных элементов
2.	СИТУАЦИОННЫЙ	Эффективность приемов и методов зависит от конкретной ситуации
3.	КОМПЛЕКСНЫЙ	Различные аспекты организации (технические, экономические, психологические, социальные, экологические) рассматриваются в их взаимосвязи
4.	ИНТЕГРАЦИОННЫЙ	Подсистемы рассматриваются во взаимосвязи по вертикали и горизонтали
5.	ДИНАМИЧЕСКИЙ	Организация рассматривается в развитии, учитываются причинно-следственные связи
6.	ПРОЦЕССНЫЙ	Функционирование организации и управление ею рассматриваются как непрерывные процессы
7.	НОРМАТИВНЫЙ	Функционирование организации должно соответствовать заданным нормам и принципам
8.	АНТИКРИЗИСНЫЙ	Управление организацией должно быть направлено на снижение негативных последствий кризисов и, по-возможности, на их предотвращение
9.	АНТИДЕВИАНТНЫЙ	Необходимо рассматривать не только позитивные, но и негативные аспекты организации
10.	ПРЕВЕНТИВНЫЙ	Организация должна быть ориентирована на предвидение будущих изменений окружающей среды



**ОБЪЕКТОМ
ИЗУЧЕНИЯ ТЕОРИИ ОРГАНИЗАЦИИ
ЯВЛЯЕТСЯ**

ОРГАНИЗАЦИЯ КАК СИСТЕМА

№ п/п	Наименование концепции	Характеристика концепции
1.	Научная (Тейлора)	Основной постулат: наилучший способ организации работы может быть определен с помощью научных методов. Осуществлено разделение управленческого и исполнительского труда. Введено нормирование работ
2.	Административная (Файоля)	Основной постулат: фирма (предприятие) является системой (организацией). Разработаны принципы организации. Игнорируется влияние внешней среды
3.	Бюрократическая (Вебера)	Основной постулат: бюрократическая структура позволяет повысить эффективность организации. Предложена стратегия развития организации
4.	Концепция эффективной организации (Лайкерта)	Основной постулат: эффективна та организация, которая побуждает руководителей создать эффективную рабочую группу с высокопроизводительными целями. Определены основные характеристики эффективной организации. Определена необходимость учитывать влияние внешней среды
5.	Концепция административного поведения (Саймона)	Основной постулат: основой для успешного функционирования предприятия является система целей (иерархия целей). Они обеспечивают рациональное поведение работника. Данная концепция послужила основой для создания теории организационного поведения

6.	Концепция Гласиер (Брауна и Джекса)	Основной постулат: эффективное функционирование организации как системы возможно при условии четкого функционирования четырех выделяемых подсистем (исполнительной, представительской, законодательной и апелляционной)
7.	Психологическая теория (Мэйо)	Основной постулат: эффективное функционирование организации возможно лишь при учете психологических особенностей работников и системы мотивации
8.	Концепция организационного потенциала (Ансоффа)	Основной постулат: организация является открытой системой, эффективность деятельности организации зависит от эффективности ее структуры. К организации необходим динамический подход
9.	Марксистская (Маркса)	Основной постулат: организация представляет собой арену столкновения противоположных интересов – интересов работодателей (собственников) и наемных работников. Повышение эффективности возможно лишь при изменении данного условия
10.	Институционалистская (Норта)	Основной постулат: вводятся понятие «институты» как формальные и неформальные ограничения, факторы и правила деятельности на рынке. Фактором успешного развития являются гибкие и эффективные институты
11.	Концепция организационных рынков	Основной постулат: подразделения предприятия предстают как автономные звенья, самостоятельные единицы, являющиеся субъектами внутреннего и внешнего рынка. Фактором повышения эффективности является децентрализация
12.	Концепция альянсов	Основной постулат: расширение горизонтальных связей между подразделениями предприятия приводит к созданию «горизонтальных корпораций». Развитие связей между данными корпорации в рамках различных предприятий приводит к размыванию границ организации

ОСНОВНЫЕ ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА РАЗВИТИЕ ТЕОРИИ ОРГАНИЗАЦИИ

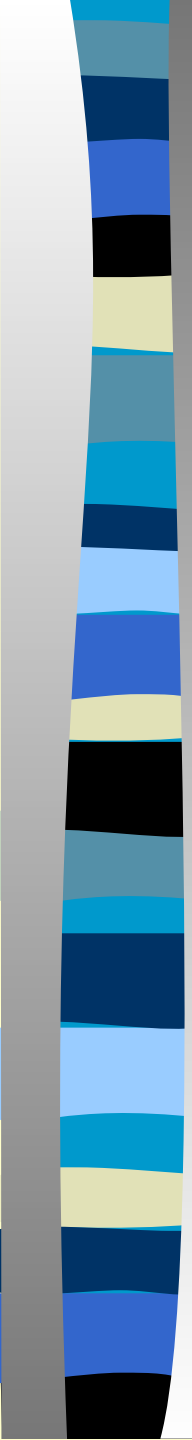
Доминирующие факторы первой половины XX века	Ориентация научных школ в теории организации
Отделение управления от собственности Рост крупных организаций Развитие наук о человеке Развитие точных наук Утверждение рыночных отношений	Закономерности и принципы построения организаций Разделение труда, функций и ответственности Человеческие отношения, мотивы и стимулы Социальные системы
Доминирующие факторы второй половины XX века	Ориентация научных школ в теории организации
Революционные перемены в технологии Сложность и наукоемкость продуктов Глобализация производства и рынков Информационные технологии Многообразие потребительского спроса Рост неопределенности развития и рискованных инвестиций	Системный и ситуационный подходы к управлению Организационный потенциал и культура Бихевиоризм Маркетинг Реинжиниринг Концепция внутренних рынков Теория институтов и институциональных изменений Теория альянсов Приоритет социальных целей и развития Человеческий капитал

ОСНОВНЫЕ ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА РАЗВИТИЕ ТЕОРИИ ОРГАНИЗАЦИИ

Доминирующие факторы первой половины XXI века	Ориентация научных школ в теории организации
Международная интеграция	Глобальные организации
Всеобщая информатизация	Горизонтальные иерархии
Коммуникационные технологии и Интернет	Виртуальные организации
Социальная ответственность бизнеса	Обучающиеся организации
Знания как один из основных факторов производства	Социальное партнерство
Экологический фактор и фактор истощения ресурсов	Управление знаниями и др.
Появление новых факторов	

3. Понятие и сущность организации. Исторические формы организаций





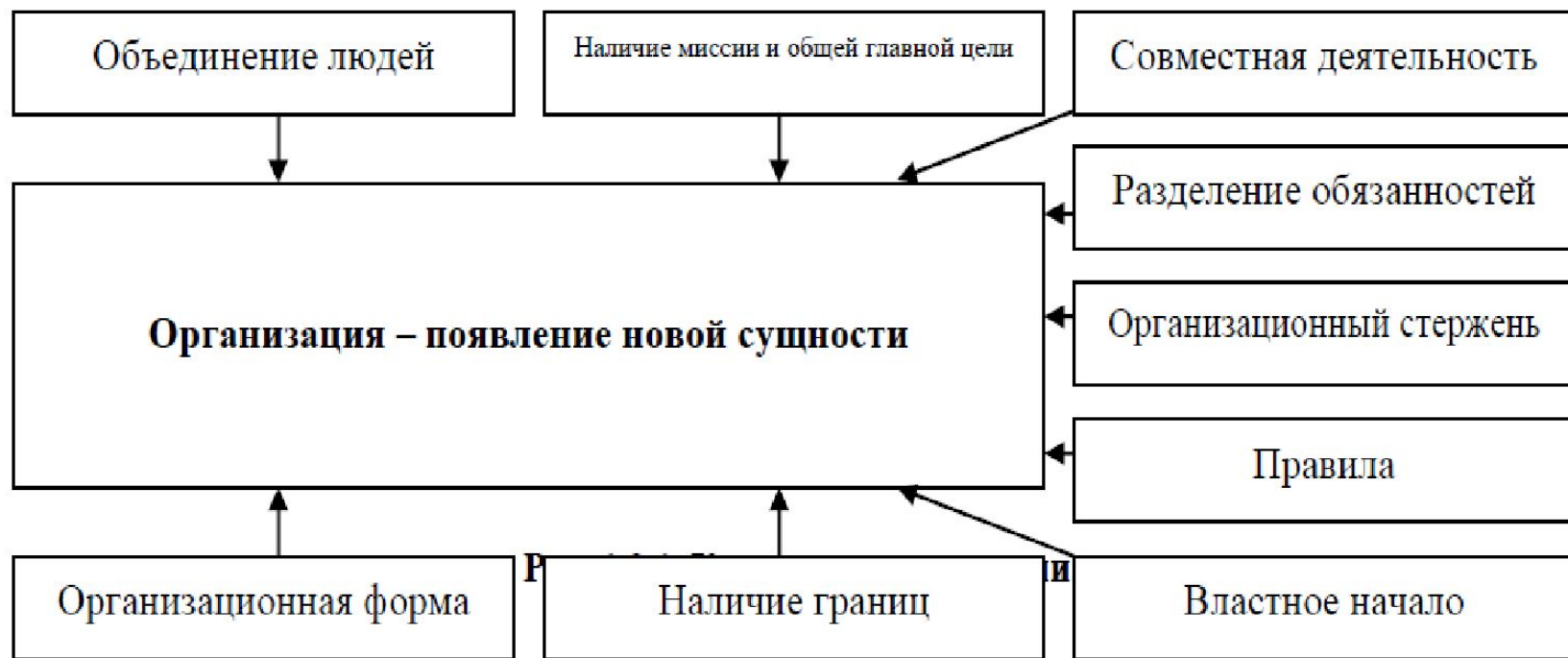
Организация представляет собой сознательно координируемое социальное образование с определенными границами, функционирующее на относительно постоянной основе для достижения общей цели или целей.

Для организации характерны *комплексность, формализация* и определенное соотношение *централизации и децентрализации*.

- **Комплексность** рассматривает степень дифференциации в рамках организации. Она включает уровень специализации или разделения труда, количество уровней в иерархии организации и степень территориального распределения частей организации.
- Под **формализацией** понимается заранее разработанные и установленные правила и процедуры, определяющие поведение работников.
- Соотношение **централизации и децентрализации** определяется уровнями, на которых вырабатываются и принимаются управленческие решения в организации. Чем больше принимается решений «наверху», тем выше степень централизации, при делегировании ответственности «вниз» повышается степень децентрализации.

- **Организация** – это объединение людей ради реализации некой миссии и достижения определенной цели, осуществляющих совместную деятельность через разделение обязанностей, объединенных единым организационным стержнем и правилами, а также определенным властным началом в рамках неких границ в той или иной организационной форме для создания новой сущности.

КРИТЕРИИ ОРГАНИЗАЦИИ



ИСТОРИЧЕСКИЕ ФОРМЫ ОРГАНИЗАЦИИ

№	Наименование исторической формы организации	Определение	Период возникновения	Форма существования в настоящее время
1	Организация-община	Организация совместно проживающих людей	С появления человека и возникновения первобытного общества (30-35 тыс. лет назад)	Товарищество собственников жилья, территориальное общественное самоуправления, потребительские кооперативы и др.
2	Организация-государство	Организация граждан или подданных	С возникновения государства (VI-VII тыс. лет назад)	Около 200 современных государств
3	Организация-армия	Организация соратников, основанная на соподчиненности и взаимной защите, исходя из присяги (клятвы) или договора	С возникновения профессиональной армии и негосударственных иерархических организаций - церковь и др. (Античность)	Армии современных государств, некоторые общественные и религиозные организации

ИСТОРИЧЕСКИЕ ФОРМЫ ОРГАНИЗАЦИИ

№	Наименование исторической формы организации	Определение	Период возникновения	Форма существования в настоящее время
4	Организация-цех	Организация мастеров, ремесленников	С появления юридически свободных людей - не рабов и не членов общины (Античность)	Современные «цеховые» мастерские и мастерские «кустарей»
5	Организация-предприятие	Организация предпринимателей	С возникновения коммерческих буржуазных отношений (XVI-XVII вв.)	Современные предприниматели без образования юридического лица (ПБОЮЛ), их объединения, полные товарищества
6	Организация-корпорация	Организация инвесторов	С возникновения среднего класса собственников (XIX в.)	Большинство современных коммерческих организаций - обществ
7	Виртуальная организация	Организация совместных деловых интересов	С возникновения информационных технологий, виртуального пространства и экономики знаний (XX в.)	Некоторые современные коммерческие и некоммерческие организации

АНАЛИЗ ИСТОРИЧЕСКИХ ФОРМ ОРГАНИЗАЦИИ

Исторические формы организации	Критерии организации								
	Объединение людей	Миссия и главная цель	Совместная деятельность	Разделение обязанностей	Организационный стержень	Правила	Власть и управление	Границы	Организационные формы
Организация-община	Объединение совместно проживающих людей	Удовлетворение всех потребностей членов общины	Все необходимые общине формы деятельности	Традиционное разделение обязанностей	Родство, соседство, потребность в защите и др.	Обычное право, традиции	Власть по рождению, или - выборы	Местонахождение	Общественное объединение, кооперативы
Организация-государство	Объединение граждан или подданных	Удовлетворение общих потребностей граждан или лидеров	Все, что в интересах государства	Разделение обязанностей по рождению или закону	Гражданство, подданство, членство	Закон	Божественное или выборное происхождение власти	Государственные границы	Государство, муниципалитет, секта, организованное преступное сообщество, часть корпораций
Организация-армия	Организация соратников, основанная на соподчиненности и взаимной защите, исходя из присяги (клятвы) или договора	Укрепление организации, удовлетворение потребностей соратников	Всё, что обеспечивает укрепление организации	Разделение обязанностей по уставу	Клятва или договор, общая судьба	Устав	Власть сильного, власть статуса, либо выборная власть	Местонахождение, а также исходя из поставленной задачи	Религиозное объединение, общественное объединение, армия и др.

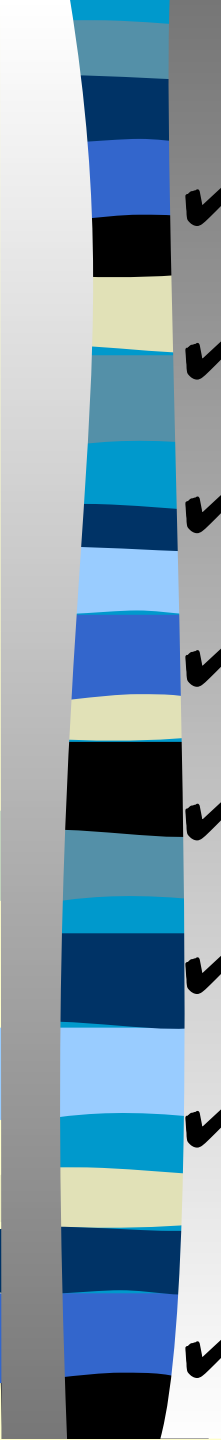
АНАЛИЗ ИСТОРИЧЕСКИХ ФОРМ ОРГАНИЗАЦИИ

Исторические формы организации	Критерии организации								
	Объединение людей	Миссия и главная цель	Совместная деятельность	Разделение обязанностей	Организационный стержень	Правила	Власть и управление	Границы	Организационные формы
Организация-цех	Объединение мастеров	Сохранение профессии, защита интереса семьи	Все, что обеспечивает существование цеха	Разделение обязанностей по решению мастера	Совместная профессиональная деятельность	Воля мастера	Власть мастера	Границы мастерской и рынка	Артель
Организация-предприятие	Объединение предпринимателей	Прибыль	Деятельность на получение прибыли	Разделение обязанностей по договору	Коммерческие отношения	Договор	Власть хозяина бизнеса	Границы бизнеса	Предприниматель или товарищество
Организация-корпорация	Объединение инвесторов	Выражение интересов инвесторов, в т.ч. на прибыль	Все, что в интересах инвесторов	Профессиональное разделение обязанностей	Коммерческие, управленческие и иные отношения	Договор и необходимые правила	Коллективная воля инвесторов	Границы интересов инвесторов	Акционерное общество
Виртуальная организация	Объединение людей по деловым интересам	Развитие интереса (деятельности, участников и др.)	Все возможные формы	Разделение обязанностей по необходимости	Интерес	Соглашение	Соглашение участников	Размытые границы интереса	Альянс

4. Модели организации (организации-образы)



МОДЕЛИ-ОБРАЗЫ ОРГАНИЗАЦИИ

- 
- ✓ организация как механизм
 - ✓ организация как живой организм
 - ✓ организация как мозг
 - ✓ организация как культура
 - ✓ организация как политическая система
 - ✓ организация как тюрьма для психики
 - ✓ организация как постоянное движение и трансформация
 - ✓ организация как инструмент власти

1. ОРГАНИЗАЦИЯ - МЕХАНИЗМ

№	Параметры	Характеристика модели
1	Образ	Машина
2	Научные основы	Школа научного менеджмента и классическая школа
3	Основные идеи	«Намечай цель и иди к ней», «Организуй рационально, действенно и четко», «Продумай мельчайшую деталь, чтобы каждый ясно понимал, что ему надо делать», «План, организация и контроль, контроль и еще раз контроль»
4	Роль человека	Человек – одно из устройств в сложном механизме
5	Сильные стороны модели	Модель наиболее эффективна в тех условиях, в которых хорошо работают машины: - когда поставленные задачи достаточно просты, - когда внешняя среда достаточно стабильна, чтобы выпускаемая продукция отвечала заданным параметрам и требованиям качества, - когда сохраняется желание и необходимость снова и снова производить одни и те же изделия, - когда требуется и высоко ценится точность и аккуратность, - когда люди, играющие роль винтиков в большой машине, послушны и ведут себя «как положено».
6	Слабые стороны модели	- Модель принимает организационные формы, которые плохо приспособляются к меняющимся условиям внешней среды, - может привести к процветанию бессмысленной и абсолютной бюрократии, - может вызвать непредвиденные и нежелательные последствия в тех
		случаях, когда интересы работников организации вступают в непримиримые противоречия с целями, поставленными перед организацией, - подход может оказаться бесчеловечным и грубым по отношению к работникам, в особенности стоящим на самой нижней ступени иерархической лестницы.
7	Пример реализации на практике	МакДональдс, франчайзинговые системы, военизированные организации

2. ОРГАНИЗАЦИЯ – ЖИВОЙ ОРГАНИЗМ

№	Параметры	Характеристика модели
1	Образ	Живое существо - организм
2	Научные основы	Школа человеческих отношений и поведенческих наук, системный подход и ситуационный подход
3	Основные идеи	1. Организация – это открытая система, которой требуется продуманное руководство, в задачу которого входит удовлетворение и гармонизация внутренних потребностей, а также приспособление организации к внешним обстоятельствам. 2. Не существует единственно правильного способа организации любого бизнеса. Все зависит от задачи, стоящей перед организацией, и от окружения, в котором она ведет свою деятельность. 3. Руководитель помимо и прежде всего прочего должен позаботиться о притирке своей организации к окружению. 4. Для выполнения различных задач в одной и той же организации могут потребоваться различные методы менеджмента. 5. Для различного типа окружения требуются разного типа и вида организации.
4	Роль человека	Человек – важнейшая подсистема организации, ее органический элемент
5	Сильные стороны модели	1. Взаимодействие с внешней средой. 2. Внимание к внутренним потребностям организации, ее коллектива. 3. Раскрытие человеческих ресурсов. 4. Возможность создавать организации разных типов и видов. 5. Органический характер инновационного развития. 6. Ситуационный характер менеджмента. 7. Постоянные межорганизационные отношения.
6	Слабые стороны модели	1. Организация в отличие от реального организма не настолько материальна и конкретна. Организации, в отличие от живых организмов, всегда имеют выбор – вступать в соперничество или сотрудничать. 2. Организмы связаны функциональной зависимостью, то есть действуют в интересах друг друга. В организации ее элементы, при этом, живут еще и своей жизнью. 3. Человек не орган в организации, а самостоятельная мыслящая единица.
7	Пример реализации на практике	General Electric и др.

3. ОРГАНИЗАЦИЯ – МОЗГ

№	Параметры	Характеристика модели
1	Образ	Мозг, разумный организм
2	Научные основы	Теория принятия решений, кибернетика
3	Основные идеи	1. Необходимо постоянно искать и предвидеть перемены во внешней среде для того, чтобы замечать серьезные изменения. 2. Нужно развивать критическое отношение к действующим нормам и допущениям 3. Важна поддержка «возникающих» организаций в уже существующих системах. 4. Необходимо содействовать структурам, способствующим обучению. 5. Встраивай «целое» в каждую «часть», это касается корпоративной культуры, информационных систем, структур и ролей
4	Роль человека	Человек – носитель мозга и интеллекта
5	Сильные стороны модели	1. Информатизация. 2. Рассредоточение руководства. 3. Использование самоуправления.
6	Слабые стороны модели	1. Процесс обучения требует максимальной степени открытости и самокритичности. 2. Возникают противоречия между обучением и самоорганизацией в одной стороны и властью и контролем – с другой. 3. Самообучающиеся системы, тем не менее, нуждаются в иерархическом порядке.
7	Пример реализации на практике	Apple, CNN, Canon и др.

4. ОРГАНИЗАЦИЯ – КУЛЬТУРА

№	Параметры	Характеристика модели
1	Образ	Культурное пространство, сообщество общих духовных ценностей
2	Научные основы	Японский менеджмент
3	Основные идеи	1. Организация – это воплощение общей реальности всех людей в организации. 2. В организации люди не работают, а живут. Организация – это образ жизни 3. Организация – это общее дело, касающееся каждого.
4	Роль человека	Человек – творец общей реальности
5	Сильные стороны модели	1. Символическое значение с точки зрения общей культуры имеют все аспекты организационной жизни. 2. Организация всегда старается опереться на единые для всех понятия и смыслы и старается действовать и пояснять свои действия в соответствии с этими понятиями. 3. Отношения между организацией и внешней средой могут
		конструироваться с помощью различных социальных технологий. 4. Каждый побуждается принимать участие в формировании реальности своей организации. 5. Перемены в организации проводятся более эффективно, если они базируются на ее духовном единстве.
6	Слабые стороны модели	1. Культура – это накопленный опыт, а значит сформировать ее быстро нельзя 2. Культурой нельзя руководить, так как нельзя контролировать сознание человека 3. Ценности организации далеко не всегда являются ценностями для работников
7	Пример реализации на практике	Toyota, Sony и др.

5. ОРГАНИЗАЦИЯ – ПОЛИТИЧЕСКАЯ СИСТЕМА

№	Параметры	Характеристика модели
1	Образ	Политическое пространство, государство
2	Научные основы	Различные организационно-политические теории
3	Основные идеи	1. Организация – это объединение людей с несходными интересами, собравшихся ради собственной выгоды. Их интересы часто не совпадают. 2. Организация – это коалиция, которая, в свою очередь, состоит из коалиций. 3. В организации присутствует то или иное властное начало, власть становится одним из ресурсов организации. Имеет место борьба за власть.
4	Роль человека	Человек – носитель интересов
5	Сильные стороны модели	1. В основе всех действий в организации лежит личная заинтересованность. 2. Организации не является функционально однородной системой, у разных ее элементов различные интересы. 3. Организация проявляет свои политические черты во взаимодействии с внешней средой и проявляет свое политическое предназначение
6	Слабые стороны модели	1. Излишняя политизированность организации мешает ее работе 2. Борьба за власть внутри организации ослабляет саму организацию 3. Искусственное политическое разделение на группы и коалиции внутри организации не всегда способствует достижению ее целей
7	Пример реализации на практике	General Motors и др.

6. ОРГАНИЗАЦИЯ – ТЮРЬМА ДЛЯ ПСИХИКИ

№	Параметры	Характеристика модели
1	Образ	Психологические рамки
2	Научные основы	Различные организационно-психологические теории, а том числе психоанализ
3	Основные идеи	1. Организация создается социумом, она наделена, в том числе психологической, властью, позволяющей ей управлять своими собственными создателями. 2. Существование организации порождает искусственные ценности и иллюзии, которые позволяют объединить организацию. 3. Организация, как и любое социальное явление – это результат восприятия ее персоналом и окружением
4	Роль человека	Человек, в зависимости от ситуации – узник, сторож и освободитель в организационных психологических рамках
5	Сильные стороны модели	1. Перемены в организации касаются не только ее построения, но и привычного образа. 2. В менеджменте необходимо учитывать сознательные и бессознательные мотивы, страхи и т.п. персонала и др. 3. Иррациональность – один из факторов современной организации, который необходимо учитывать
6	Слабые стороны модели	1. Образ организации создают не только психологические особенности, но и культура, идеология, деятельность организации. 2. Некоторые организации представляют собой «тюрьмы вообще», а не только тюрьмы для психики. 3. «Освобождение из тюрьмы» часто губительно для организации
7	Пример реализации на практике	Администрация Дж. Кеннеди перед «Карибским кризисом» и Политбюро ЦК КПСС перед «Афганской авантюрой»

7. ОРГАНИЗАЦИЯ – ПОСТОЯННОЕ ДВИЖЕНИЕ И

ТРАНСФОРМАЦИЯ

№	Параметры	Характеристика модели
1	Образ	Поток, процесс, самоорганизация
2	Научные основы	Процессный подход, теория сложных систем
3	Основные идеи	1. Иерархические модели заменяются возникающими иерархиями, призванным, в случае, необходимости консолидировать организацию. Самоорганизация. 2. Роль руководителя состоит в формировании и создании «контекстов», в которых могут развиваться соответствующие формы самоорганизации. 3. Необходимо использовать небольшие изменения для значительного эффекта. 4. Относиться к постоянной трансформации и становлению как к естественному состоянию. 5. Принимать новые формы, содействующие самоорганизации.
4	Роль человека	Человек – лицо, содействующее самоорганизации
5	Сильные стороны модели	1. Применение самоорганизации. 2. Открытость переменам. 3. Роль руководителя в создании условий для самоорганизации
6	Слабые стороны модели	1. Не всеми переменами можно управлять. 2. Не все изменения можно предсказать. 3. Не все способны к самоорганизации.
7	Пример реализации на практике	Intel и др.

8. ОРГАНИЗАЦИЯ – ИНСТРУМЕНТ ВЛАСТИ

№	Параметры	Характеристика модели
1	Образ	Властный ресурс
2	Научные основы	Кратология и мировая экономика
3	Основные идеи	1. Организация – это организованная сила, в том числе по принуждению человека 2. Работник часто забывает о семье и гражданстве, полностью отдаваясь организации. 3. Организации начинают играть в мире не меньшую роль, чем государства и нации
4	Роль человека	Человек – «гражданин» организации, часто ее «патриот» - трудоголик
5	Сильные стороны модели	1. Обеспечивает сплоченность организации. 2. Стимулирует развитие организации и ее выживаемость в среде. 3. Усиливает конкурентные преимущества организации
6	Слабые стороны модели	1. Обезличивает и эксплуатирует работника. 2. Расширяет пропасть между управляемой и управляющей системой в организации 3. Организация не всегда концентрированная власть, а, например, коллективная воля сотрудников
7	Пример реализации на практике	Транснациональные корпорации

ХАРАКТЕРИСТИКА ЭФФЕКТИВНОЙ ПОСТИНДУСТРИАЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

№	Характеристика	Содержание
1	Общие черты эффективности	Глобальность Гипергибкость и адаптивность Непрерывные совершенствования и нововведения Баланс интересов групп Толерантность к неопределенности
2	Структуры организации и управления	Плоские Децентрализованные Проницаемые границы
3	Информационные процессы	Виртуальные электронные организации Интеграция телекоммуникаций и видеотехнологий Интеграция планирования и рабочих процессов
4	Рабочие места и формы работы	Повышение роли и значимости индивидуумов и групповых форм работы Многофункциональность работников
5	Менеджмент	Лидерство Вера в людей Космополитизм Контактность, сетевая работа

7. Законы организации



ЗАКОНЫ ОРГАНИЗАЦИИ

Закон	Содержание закона
1. Закон синергии	Потенциал и возможности организации как единого целого превышают сумму потенциала и возможностей ее отдельных элементов, что обусловлено их взаимной поддержкой и дополнением. В любой организации возможен как прирост энергии, так и снижение общего энергетического ресурса по сравнению с простой суммой энергетических возможностей входящих в нее элементов

ПОКАЗАТЕЛИ СОЗИДАТЕЛЬНОГО СИНЕРГЕТИЧЕСКОГО ЭФФЕКТА

Личностные и групповые	Для организации в целом
Увеличение производительности труда	Высокий уровень показателей экономической деятельности
Улучшение условий организации труда	Быстрая и адекватная реакция на изменения во внешней среде
Повышение уровня профессиональной подготовки	Использование прибыли в целях расширения собственного бизнеса
Усиление исполнительской дисциплины	Устойчивые показатели развития организации
Освоение смежных профессий	Совершенствование структуры
Рост заработной платы	Освоение новых рынков сбыта
Групповая форма оплаты труда и система поощрения труда	Использование современных технологий, коммуникации и управления
Приобретение акций организации	Повышенный спрос на продукцию
Сознательное отношение к труду	Высокое качество товаров и услуг
Лояльность к руководству	Создание положительного имиджа
Отсутствие конфликтов	Здоровый моральный климат
Участие в коллективных мероприятиях	Инновационная деятельность

ЗАКОНЫ ОРГАНИЗАЦИИ

Закон	Содержание закона
2. Закон дополнения (закон единства анализа и синтеза)	Дополнение внутриорганизационных процессов и функций противоположно направленными позволяет одновременно использовать их выгоды и существенно увеличить общий организационный потенциал (разделение дополняется объединением, специализация – универсализацией, дифференциация – интеграцией и наоборот). Декомпозиция и агрегирование организации производится с реальной пользой в целом для организации. Каждая материальная система (живой организм, социальная организация) стремится настроиться на наиболее экономный режим функционирования за счет постоянного изменения своей структуры или функций
3. Закон пропорциональности	Сохранение пропорциональности между организацией и ее элементами при любых возможных изменениях, что позволяет в максимальной степени реализовывать их возможности. Совокупность элементов организована, если между каждым входящим в нее видом элементов, между самими элементами и между характеристиками элементов существуют определенные количественные соотношения. Каждая система стремится сохранить в своей структуре все необходимые элементы, находящиеся в заданной пропорции.

ЗАКОНЫ ОРГАНИЗАЦИИ

Закон	Содержание закона
4. Закон композиции	Функционирование всех без исключения организационных элементов в той или иной степени подчиняется общей цели, а индивидуальные цели каждого из них представляют собой ее конкретизацию и являются по отношению к ней подцелями. Совокупность элементов организована, если включает только необходимые, и при этом все необходимые элементы. Конечное множество элементов, объединенных динамическими и статическими отношениями в систему, обеспечивает с необходимостью и достаточностью достижение общей цели и предназначение организации.
5. Закон информированности-упорядоченности	В организации не может быть больше порядка, чем у ее членов имеется информации о реальном положении вещей, позволяющей им принимать осмысленные решения. Чем большей информацией располагает организация о внутренней и внешней среде, тем большая вероятность ее устойчивого функционирования. Следствие закона: «Информированность работника после достижения критического уровня переходит в компетентность». Степень организованности может быть выше тогда, когда имеется новая (дополнительная) информация и когда эта информация использована

ЗАКОНЫ ОРГАНИЗАЦИИ

Закон	Содержание закона
6. Закон самосохранения	Каждая материальная система стремится сохранить себя (выжить) и использует для достижения этого весь свой потенциал (ресурс). Срок жизни организации ограничен временем, в течение которого она располагает энергией для воспроизводства и замещения выбывающих элементов и для поддержания связей между всеми образующими ее элементами. Любая организация, равно как и ее отдельный элемент, стремится сохранить себя как целое, что требует соблюдения ряда условий (например, недопущение серьезных потрясений, конфликтов, изменения границ, экономию и рациональное использование ресурсов, расширение сферы деятельности и т. п.). Самосохранение организации обеспечивается за счет сочетания двух противоположных начал: стабильности и развития
7. Закон развития (онтогенеза)	Развитие – это необратимое, направленное, закономерное изменение производства, бизнеса и менеджмента организации. Каждая материальная система стремится достичь наибольшего суммарного потенциала при прохождении всех этапов жизненного цикла

**БЛАГОДАРЮ
ЗА
ВНИМАНИЕ!**

