



Основные подходы к управлению в организациях

модели организационной культуры

Б.Хасан



Основные модели организационной культуры



Модели Параметры	Политическая	Бюрократическая	Рациональная
Цели и предпочтения	Согласованные в группе и множественные в организации	Нормативно согласованные	Субъектно согласованные
Власть и контроль	Коалиции и группы по интересам	Структурно централизованы	Централизованы по основанию замысла
Процесс принятия решения	Дискурсивный (давление интересов)	Рационален в меру принятой процедуры	Рациональный, автономно организованный
Правила и нормы	Свободное действие сил; конфликт	Оформленные правила, прецедент	Норма оптимизации
Информация	Ресурс в достижении целей	Ограничена правилами и процедурами	Обширная и систематическая
Представления о связи «действие – следствие»	Разногласия по поводу технологий и стратегий	Единодушно разделяемое, принятие сложившейся практики	Знание о распределении вероятности
Идеология	Борьба (победа и поражение), компромисс	Стабильность, справедливость - правильность	Миссия (идея), стратегии

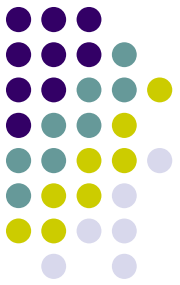
Политическая модель



Организация - совокупность разделяемых различными интересами (групп) подразделений (субкультур)

- Общие цели и задачи на втором плане и, в основном, понимаются по разному.
- Решение - результат «игры», построенной на интересах (предпочтениях) субъектов, итог борьбы (торга) участников.
- Содержание решения - как правило - компромисс.
- Основной ресурс в конфликте - власть и авторитет.

Ограничение



Если упорство менеджера
побеждает его лень, то
полезность этого события
зависит от того, дурак он
или умный

(Закон Брика)

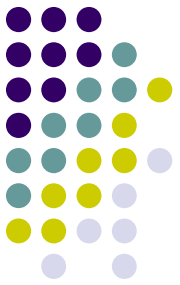
Бюрократическая модель



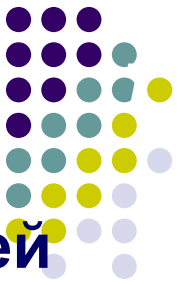
Организация - система иерархированных функций

- Решение в соответствии с правилами и процессами, т.е. продукт функционирования по стандартным образцам.
- Решение не всегда достаточно обеспечивается аналитически и информационно.
- Цели - система ограничений, которым должны удовлетворять решения.
- Основная тенденция - избегание неопределенности (что ограничивает область поиска альтернатив).
- На принятие решений тратится не много времени и иных ресурсов.
- Низкая востребованность креативных решений и подходов.

Ограничение



Помни, начальник
соображает быстрее тебя!
И пока ты только
обдумываешь хорошее
решение, он уже
принимает плохое
(Принцип Тэйлора)



Модель рационального выбора

Организация - система целей, связанных стратегией

■ Решение

- нахождение оптимальной возможности достижения цели (оценка достижения цели - вероятностная)
- полная информация до принятия решения

■ Высокая аналитическая обеспеченность процесса решения:

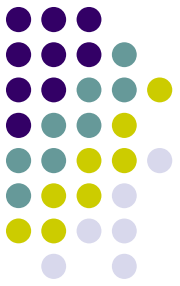
- всесторонний анализ проблемы и целей
- документационное подтверждение проблемы
- выявление более одной альтернативы решения
- логическая согласованность
- направленность на максимальный эффект
- определение ценности исходных предпосылок

■ Основные приоритеты

- оптимизация функционирования и развитие организации, максимальная эффективность и экономичность осуществления функций

■ Системность в подходах к решению задач

Ограничение



Сложные проблемы всегда имеют простые, легкие для понимания неправильные решения.

(Закон Мерфи)