

## Тесты кафедры анатомии человека МГМСУ им. А.И. Евдокимова

Негосударственное образовательное учреждение высшего профессионального образования

"Санкт-Петербургский университет управления и экономики"

Направление подготовки 080200 Менеджмент

Программа "Стратегический менеджмент"

Квалификация (степень) выпускника: магистр

Форма обучения: очная

КОНСПЕКТ ЛЕКЦИЙ

ПО ДИСЦИПЛИНЕ "ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ И  
ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ"

Составитель:

Доцент кафедры Менеджмента и ГМУ

Д.Н. Горбачев

Санкт-Петербург

2014

### Содержание

Тема 1. Введение в Теорию организации и организационное поведение

Тема 2. Структуры организации

Тема 3. Функционирование организации

Тема 4. Принципы и законы организации

Тема 5. Мотивация и результативность организации

Тема 6. Теория поведения человека в организации

Тема 7. Лидерство и власть

Тема 8. Управление конфликтами в организации

Тема 9. Организационная культура

Литература

Тема 1. Введение в Теорию организации и организационное поведение

1 вопрос. Сущность организации, объект и предмет "Теория организации и организационное поведение"

Организация - 1. деятельность по приведению в порядок всех элементов определенного объекта во времени и пространстве, 2. объект, обладающий упорядоченной внутренней структурой.

Организация - это сознательно координируемое социальное образование с определенными границами, которое функционирует на относительно постоянной основе для достижения общих целей.

Существуют совершенно разные организации - формальные и неформальные, коммерческие и некоммерческие, с фиксированным членством и без членства, разные по территории действия (без ограничения по территории, уровня микрорайна, муниципального образования, субъекта федерации, межрегиональные, федерального уровня, межгосударственные, международные и т.п.) и др. Мы будем изучать зарегистрированные коммерческие организации и их подразделения. Согласно Гражданскому кодексу РФ, коммерческой называется организация, которая, согласно своему уставу, извлечение прибыли имеет в качестве основной цели своей деятельности.

Понятие коммерческая организация близко к понятию предприятие. Ст. 132.

Гражданского кодекса РФ говорит, что "Предприятием как объектом прав признается имущественный комплекс, используемый для осуществления предпринимательской деятельности").

Организации, особенно коммерческие, имеют свои групповые интересы, которые могут иногда противоречить национальным либо индивидуальным интересам. Интересы организации проявляются в ее миссии, т.е. предназначении, ради которого она создавалась. Миссия организации:

1. является базисом, точкой опоры для всех плановых решений, для определения целей и задач организации;
2. создает уверенность, что организация преследует непротиворечивые, ясные, сравнимые цели;
3. помогает сосредоточить усилия работников на выбранном направлении, объединяет их действия;
4. вызывает понимание и поддержку внешних участников организации (акционеров и др.).

Примерная миссия организации может включать информацию о:

1. производимых продуктах или услугах;
2. месте и роли в системе рыночных отношений;
3. цели организации (выживание, рост, доходность);
4. технологиях (процессах, инновациях);
5. философии (ценности, мотивация);
6. внутренней концепции (сильные стороны, степень конкурентоспособности, факторы выживания);
7. внешнем образе, имидже (ответственность перед партнерами, потребителями, обществом в целом).

Проблема. Какие факторы влияют на организацию - развитие техники и технологий, потребности, доходы населения и членов организаций, культура, религия, законы и т.п.? Какова бывает и должна быть структура организации? Какие существуют законы и закономерности развития организации? Чем организация отличается от других систем? Системная взаимосвязь различных факторов - на Рис.1. Фактор - это основная причина чего-либо.

Предмет "Теории организации" - воздействие на организацию различных факторов, которые проявляются в действиях отдельных людей и их групп.

Объект "Теории организации" - хозяйственные организации и субъекты экономической жизни (домохозяйства, фирмы, банки, органы государственной власти, некоммерческие организации и др.), с которыми организации взаимодействуют.

Система факторов, влияющих на организацию, как разновидность общественной системы

Предмет изучения - отношение между объектами в форме экономического (и в меньшей степени иного) взаимодействия

Функции "Теории организации" :

1. Познавательная

2. Прикладная

2 вопрос. Место "Теории организации" среди других общественных наук

Антропология юридич. информанаука тика

социология

экономическая

теория

Теория

Психология организации

институциональная

экономика социальная экономика

предприятия психология

Место курса "Теория организации и организационное поведение" среди других общественных наук

"Теория организации и организационное поведение" - междисциплинарный предмет.

С одной стороны, организация изучается в статике, тогда применяется структурный подход (например, структурно-функциональный анализ). С другой - она изучается в динамике, и здесь неизбежно применение других наук, изучающих отношения между людьми, - психологии, социологии и др.

Теория управления - наиболее близкая к теории организации дисциплины. Есть разные подходы к пониманию их соотношения. Есть два варианта: 1. Теория организации - составная часть науки об управлении; 2. эти науки различны.

В Теории управления (менеджмент) упор делается на управление. Она изучает аспекты: субъекты и объекты управления; стимулирование и мотивация; принятие и реализация решений; подготовка и компетентность руководителей; руководство; линейное и функциональное управление.

Психология изучает такие вопросы, связанные с теорией организации, как: обучение, тренировка; мотивация; личность, восприятие; удовлетворенность работой; оценка действий; отношение к труду; форма поведения.

Социальная психология изучает: групповые процессы; изменение поведения; изменение позиции.

Социология изучает: групповую динамику; нормы, роли; статус, власть; конфликты; бюрократию; организационную культуру; социализацию.

Антропология изучает: сравнительные ценности, нормы и позиции; этнические

особенности.

Экономические науки изучают: рыночные отношения; регулирование; эффективность; экономическую стратегию.

Юридические науки изучают: законодательные правила и нормы; ответственность и санкции за их нарушение.

Информатика изучает: информационные потоки; обоснование решений; информационные технологии; телекоммуникации.

Методы исследования в "Теория организации и организационное поведение".

Метод - это способ, путь исследования или познания: анализ, синтез, индукция, дедукция и др.

В "Теория организации и организационное поведение" применяются подходы (как направления, сочетающие различные методы):

1. исторический - изучение форм организаций в развитии;
2. сравнительный - анализ организаций в сопоставлении;
3. нормативно-ценностный - выяснение значения для общества конкретных организаций;
4. социологический - выявление зависимости организаций от социальной структуры общества;
5. структурно-функциональный (как разновидность системного анализа) - выявление зависимости между организационными структурами и их функциями и др.
6. математический (теория игр)

Для изучения существующих сегодня организаций широко применяются социологические методы, например, анкетные опросы.

3 вопрос. Эволюция взглядов на сущность и структуру организации

Классическая теория организации имеет разделы: научное управление - Ф.В.Тейлор, Ф.Гилбрет, Л.Гилбрет, Г. Гантт, Х.Манстерберг, Х.Эмерсон, Г.Таун, М.Кук; теория организации - Х.Файоль, Дж.Лизней, А.Рейли, Л.Урвик; бюрократическая теория - М.Вебер.

В центре внимания научного управления Фредерика В.Тейлора (1856-1915) - работа, выполняемая в низовом звене организации. Сущность теории:

1. вместо волевых решений нужно научно обосновывать каждый элемент работы;
2. с помощью определенных методов отбирать, а затем обучать и развивать рабочую силу;
3. тесно сотрудничать с людьми, обеспечивая при этом выполнение работы в соответствии с разработанными научными принципами;
4. обеспечивать обоснованное разделение труда и ответственности между руководителями и работниками.

Главная идея научного управления: для каждого вида деятельности вырабатывается теоретическое обоснование, а затем осуществляется его обучение в соответствии с утвержденным регламентом, в ходе которого он приобретает необходимые навыки работы.

"Умственная революция" заключалась в создании атмосферы взаимопонимания

руководителей и рабочих на почве удовлетворения общих интересов.  
Ф.В.Тейлор довел специализацию руководителей до низовых звеньев руководителей,  
которые руководят группами исполнителей.

Департамент  
планирования

цех

Служащий по порядку и направлению работы

Начальник смены

Служащий по инструкциям

Руководитель по нормированию

Служащий по времени и стоимости

Приемщик

Служащий по соблюдению цеховой дисциплины

Руководитель ремонтной мастерской

рабочий

Рис.4. Функциональное руководство группой по Ф.В. Тейлору

Такое устройство очень громоздко, поэтому оно мало распространилось в промышленности.

Ф.В.Тейлор внедрил исследование действий рабочих и машин во времени ("потогонная система").

Ф.В.Тейлор предложил внедрять сдельную систему зар. платы, сдельно-премиальную и сдельно-прогрессивную.

К началу 2 мировой войны уже широко внедряли практику индивидуального обучения рабочих инструкторами по специальным программам.

Генри Файоль (1841-1925) предложил 14 организационных принципов, которые объединяются в три группы.

Таб. 1. Группировка принципов Файоля

Структурные принципы

Принципы процесса

Принципы конечного результата

Разделение труда  
Единство цели и руководства  
Соотношение централизации и децентрализации  
Власть и ответственность  
Цепь

Справедливость  
Дисциплина  
Вознаграждение персонала  
Единство команд  
Подчинение главному интересу

Порядок  
Стабильность  
Инициатива

Принцип разделения труда. Стандартизация поначалу делала упор на техническую сторону работы, а не на поведенческую. Позднее, в нач. 30-х гг., появился подход, описывающий человеческие отношения и описывающий разделение труда с учетом человеческого фактора.

Принцип Единства цели и руководства объясняет необходимость назначения руководителя для координации взаимозависимой деятельности.

Принцип Соотношения централизации и децентрализации: для каждой ситуации существует оптимальный баланс между централизацией и децентрализацией и этот баланс нельзя определить без учета способностей руководителя, который координирует деятельность отделов.

Принцип Власти и ответственности означает, что должна существовать связь между ответственностью и властью руководителя. Желательно, чтобы они были равны.

Цепь - это создание соподчиненной цепи руководителей от высших звеньев управления до низших уровней. Это также путь движения сигналов - снизу вверх и сверху вниз до требуемого уровня.

Принцип Справедливости означает, что оплата труда должна соответствовать

объему и качеству выполненной работы.

Применение санкций за нарушение принципа Дисциплины должно соответствовать принципу справедливости и подчинения личных интересов общим.

Согласно принципу Единства команд руководитель никогда не должен демонстрировать свое превосходство в общении с подчиненными или нарушать цепь команд. Любой исполнитель должен подчиняться только одному начальнику. Хорошо спланированная и направленная деятельность организации должна отличаться порядком и стабильностью, а рабочие - инициативным выполнением своих задач.

Бюрократическая теория организации.

В исследованиях Макса Вебера (1864-1920) бюрократия означает рационализацию коллективной деятельности. Эта форма организации гарантирует предсказуемость поведения наемных работников.

Стратегия развития бюрократической организации состоит в следующем:

1. Все задания, необходимые для достижения целей, должны разделяться на высокоспециализированные виды работ. Исполнители должны стать экспертами в своей работе и нести ответственность за эффективное выполнение своих обязанностей;
  2. "Постоянная система абстрактных правил" должна гарантировать однородность и скоординированность различных заданий;
  3. Каждый сотрудник или офис организации должен отвечать перед руководителем за свои действия или действия подчиненных. Власть руководителей основывается на экспертных знаниях и узаконивается тем, что делегируется с верхних уровней иерархии управления. Таким образом создается цепь команд;
  4. Каждое официальное лицо в организации должно вести дела своего офиса безлично и формально. Оно должно поддерживать дистанцию между собой и подчиненными, а также клиентами. Цель такой практики - отсутствие фаворитизма, служебных отношений, основанных на личной дружбе или знакомстве;
  5. Наем на работу должен основываться на квалификации работника и гарантировать защиту от произвольного увольнения. Продвижение по службе должно определяться стажем и личными достижениями. Предполагается пожизненный найм в фирму и высокий уровень преданности фирме работников.
- Исследования Ренсиса Лайкерта из Мичиганского университета показали, что организации, построенные по принципам классической теории, являются неэффективными. Поэтому он построил свою систему, которую назвал "Система - 4".
- Таб.2. Сопоставление характеристик организации

Классическая организация



## Организация "Системы-4"

1. Процесс руководства не предполагает доверия и ответственности руководителей и подчиненных. Подчиненные не свободны в обсуждении рабочих проблем с руководителями, которые не считаются с их мнениями

1. Процесс руководства предполагает доверие и ответственность руководителей и подчиненных по всем вопросам. Подчиненные свободны в обсуждении рабочих проблем с руководителями, которые считаются с их мнениями

2. Мотивационный процесс включает только физические, экономические мотивы, мотивы безопасности посредством использования санкций; неблагоприятное отношение к организации, превалируют связи наемных работников

2. Мотивационный процесс охватывает широкий круг мотивов посредством методов участия. Отношение к организации и ее целям благоприятное

3. Информация поступает сверху вниз, имеет тенденцию к искажению и оценивается подчиненными с подозрением

3. Точная и неискаженная информация свободно перемещается по всей организации - вверх, вниз и горизонтально.

4. Процесс взаимодействия закрытый и ограниченный. Подчиненные мало влияют

на цели, методы и деятельность подразделений

4. Процесс взаимодействия открытый и широкий. Руководитель и подчиненные могут влиять на цели, методы и деятельность подразделений

5. Процесс принятия решений происходит только в верхних звеньях организации, он относительно централизован

5. Процесс принятия решений происходит на всех уровнях управления путем группового участия; он относительно децентрализован

6. Процесс постановки целей сосредоточен в верхних звеньях организации и не стимулирует групповое участие

6. Процесс постановки целей побуждает к групповому участию

7. Процесс контроля централизован, упор делается на порицание за ошибки

7. Процесс контроля распылен по всей организации, акцент делается на самоконтроле и решении проблем

8. Цели производства низки, руководители ведут их пассивный поиск и ничего не делают для развития человеческих ресурсов организации

8. Цели производства высоки, руководители ведут их активный поиск и понимают необходимость реализации комплекса мер для развития человеческих ресурсов

Теория административного поведения

Герберт Саймон (1916-2001), критически относясь к теориям Тейлора и Файоля, рассматривал поведение "делового человека" (полностью информированного о деятельности организации), которое мотивировано личным интересом. Саймон предложил концепцию административного работника, который преследует собственные интересы, но не всегда знает, каковы они. Он осознает только несколько из всех возможных вариантов действий и склонен принять адекватное решение, а не оптимальное.

Организация может упростить процесс принятия решений - ограничить цели, на которые направлена деятельность. Цели влияют на поведение, только когда они являются частью решения о том, каким должно быть поведение. Чем точнее обозначены ценностные предпосылки, тем рациональнее принимаемые решения. Конечные цели организации могут служить отправной точкой для конструирования цепочек "средства-цели". Разделение общих целей на специфические подчиненные задачи и последующее распределение их по организационным подразделениям усиливает возможность рационального поведения путем точного определения ценностных предпосылок. Инструкции и правила, информационные каналы, программы обучения, стандартные рабочие программы - все это может рассматриваться в качестве механизмов как для ограничения спектра решений, принимаемых каждым участником, так и для оказания помощи участнику при принятии решений.

Недостатком системы является формализм, т.к. при принятии решений рекомендовалось в первую очередь следовать правилам, а не просчитывать последствия. При определенных условиях, системы, созданные для обеспечения рациональности, могут иметь обратный эффект.

Теория Гласиер.

Универсальная теория формирования организаций (Гласиер) появилась в результате проекта в кон. 40-х годов в Гласиеровской металлической компании в Лондоне. Ее описание содержится в трудах Уилфреда Б.Д.Брауна и Эллиотта Джеквеса. В теории отмечается одновременное сосуществование в каждой организации четырех подсистем. Каждая из них выполняет свою функцию и они взаимодействуют друг с другом.

Исполнительная подсистема состоит в наборе функций, распределенных между исполнителями, каждая из которых имеет свою нагрузку времени. Чем выше уровень

управления, тем большая норма времени полагается для составления отчета перед вышестоящим руководством.

Апелляционная подсистема имеет черты:

1. каждый член организации имеет право обжаловать решение руководителя на более высоком уровне управления;
2. в отдельных случаях он может обратиться в апелляционный суд, состоящий из представителей рабочего совета, правления и председателя суда, приглашенного со стороны;
3. задача работника, рассматривающего жалобу, состоит в принятии решения, исходя из политики организации, "установленного порядка" и прецедента;
4. любая из участвующих в споре сторон может воспользоваться услугами адвоката;
5. не существует реального различия между ролями руководителя в исполнительной и апелляционной подсистемах.

Представительная подсистема формируется путем избрания представителей, входящих в рабочий совет вместе с руководителями. Представители доводят до сведения руководителей жалобы членов организации. Подсистема функционирует на основе принятых законов.

Функция законодательной подсистемы - выработка политики организации с участием избранных представителей рабочего совета. Представители на встречах с руководителями вырабатывают "установленный порядок", который позволяет руководителям действовать в широких рамках. Законодательная подсистема принимает решения о найме, распределении работ во времени, правилах работы и др.

Теория организационного потенциала

В нач. 70-х годов американский ученый Игорь Ансофф обратил внимание на возрастающее значение внешней среды для деятельности фирмы. Он выделил два исторических подхода, которые преобладали в организационном управлении. Первый - структурный подход - был характерен до второй мировой войны. Упор здесь делался на внутреннее строение фирмы, разделение функций и рационализацию управления. Этот подход был статичным, т.к. не учитывал динамики изменения организационных структур под влиянием внешних факторов. Второй, динамический подход, распространился после второй мировой войны. Особое внимание в нем уделялось анализу связей фирмы с внешней средой и с источниками ресурсов.

ресурсы

фирма

среда

Рис.5. Динамическая модель фирмы

В рамках второго подхода анализ управленческих проблем делается в два этапа. Первый: фирма изучается в условиях стабильных внешних связей (статический аспект). Организационные проблемы носят оперативный характер.

На втором этапе изучается влияние на организацию изменений внешней среды (динамический аспект).

Возникающие при этом организационные проблемы Ансофф называет стратегическими.

Основная задача высшего руководства современной фирмы - решение стратегических проблем в условиях изменяющейся внешней среды. Внешнее влияние в конечном счете может привести даже к изменению структуры фирмы.

В условиях относительно постоянных внешних связей основной стратегией фирмы было снижение издержек и ценовая конкуренция. Наиболее эффективной в этих условиях была функциональная структура, которая достигла своего расцвета в 1910-20-е годы (рис.6).

ресурсы

НИОКР

среда

Производство

Распределение

Маркетинг

Рис.6. Функциональная структура фирмы

Увеличение размеров компании и выход на внешние рынки с различными продуктами привели к образованию отделений.

Результатом стала дивизиональная структура, широко распространенная в американских компаниях в годы до второй мировой войны (Рис.7).

ресурсы

НИОКР

среда

Производство

Распределение

Маркетинг

ресурсы

НИОКР

среда

Производство

Распределение

Маркетинг

Рис.7. Модель фирмы в условиях стабильных внешних связей с несколькими рынками (дивизиональная структура)  
Ансофф также называл структуру, имеющую зарубежные филиалы со своими



службами маркетинга, многонациональной структурой, матрицей типа "отделение-страна" (рис.8).

ресурсы

НИОКР

Маркетинг1

среда

Производство

Распределение

Маркетинг2

среда

Рис.8. Модель фирмы в условиях стабильных внешних связей с несколькими существенно отличающимися рынками, например в разных странах (многонациональная структура)

С увеличением числа нововведений и сокращением жизненного цикла изделий усиливаются взаимосвязи между функциями в цепочке "НИОКР - Производство - Распределение - Маркетинг". Динамическому окружению больше соответствует организация типа "проект- функция". В этой модели фирмы наряду с временными проектными группами существуют функциональные службы, которые осуществляют методическую координацию (Рис.9).

1

Проект 1

1

2

Проект 2

2

Ресурсы ...

...

Среда ...

N

Проект N

N

НИОКР  
Производство  
Распределение  
Маркетинг

Рис.9. Модель фирмы в условиях динамического окружения (проектная матричная модель)

У фирмы можно выделить три основные стратегии - достижение экономичности использования ресурсов, обеспечение конкурентоспособности и активная политика инноваций. В зависимости от того, какая стратегия преобладает, выбирается тот или иной вид структуры. Использование нескольких стратегий требует образования матриц различных типов либо разумного сочетания разных видов структур в пределах одной компании.

Рассмотрев эволюцию организационных структур, Ансофф выделяет основные тенденции в их развитии (Рис.10).

Унифицированная структура

Множественность видов структур в единой организации

Стабильность

Динамичность

Реактивность

Планируемость

Структурная оптимизация

Оптимизация организационного потенциала

Адаптация структур

Полное конструирование структур

Рис. 10. Основные тенденции в изменении организационных структур  
Основной тенденцией можно считать осознание управляющими того факта, что любая организация является сложной совокупностью большого числа взаимосвязанных элементов.

Руководители

Структура

Информация

Системы и процедуры

Технологические процессы

Системы ценностей организации

Рис. 11. Элементы организационного потенциала

При изменении организационного потенциала следует начинать с изменения руководителей. Затем следует изменение системы ценностей, информации и др. элементов. Основу организационного потенциала составляет культура организации, которая объединяет руководителей, системы ценностей, системы и процедуры. Культура организации подвержена наиболее сильному воздействию со стороны выбранной стратегии фирмы (рис.12).

Стратегия поведения (S)

S2 C2

S4 C4

2

1

3

S3 C3

S1C1

Культура организации (С)

Рис. 12. Разные стратегии изменения организации

Бывают случаи, когда небольшие изменения стратегии требуют радикального изменения культуры организации (переход из S1C1 в S3 C3). Иногда изменения стратегии почти не требуют изменения культуры организации (переход из S1C1 в S2 C2). Чаще же изменения стратегии связаны с определенными изменениями организационного потенциала (переход S1C1 в S4 C4). Сам же характер перехода существенно зависит от конкретных условий. Если продукт является новым, то изменение организационного потенциала описывается кривой 3, а если продукт близок к фазе морального устарения, - кривой 2.

Теория Ансоффа применима лишь к организациям, чутко реагирующим на изменения внешней среды. Для каждого конкретного случая должна устанавливаться оптимальная частота организационных перестроек. В организации могут заранее подготавливаться несколько вариантов структур управления и в зависимости от условий выбирается один из них.

Институциональная теория.

Институционализм - это методология комплекса наук, изучающих социальную систему - совместную деятельность людей, регулирующую внешними нормами или институтами.

Институт - это правило, норма, закон, традиция, привычки, это создаваемые людьми рамки, которые структурируют политические, экономические и социальные взаимодействия.

Торстейн Веблен (1857 - 1929) в работе "Теория праздного класса" дает пример применения методологии холизма к анализу роли привычек. Поведение современных людей он выводит из двух очень древних привычек, которые он называет инстинктом соперничества (желание опередить других, выделиться на общем фоне) и инстинктом мастерства (склонность к добросовестному и эффективному труду). Инстинкт соперничества лежит в основе собственности и конкуренции на рынке.

"Неоинституционалисты" (Дж.Бьюкенен, Р.Коуз, Д.Норт) изучают политические, правовые и другие вопросы при помощи методов неоклассической экономической теории (поэтому его назвали "экономический империализм"); они использовали дедукцию, принцип "методологического индивидуализма" (homo oeconomicus). Неоинституционализм исходит из тех же методологических посылок, что и Экономикс.

Основателем неоинституционализма считается Роналд Коуз (р.1910). Его главные

работы - статьи "Природа фирмы" (1937) и "Проблема социальных издержек" (1960).  
Теория фирмы Р.Коуза

Трансакционные издержки - это эквивалент трения в механических системах. Это затраты на преодоление сопротивления внешней среды. Связаны они с обменом и защитой правомочий.

Есть три варианта объяснения, откуда и почему при совершении сделки возникают трансакционные издержки: подход теории трансакционных издержек, подход теории общественного выбора и подход теории соглашений.

Сама теория трансакционных издержек считает их частью информационных издержек, величина которых зависит от факторов: количество продавцов и покупателей на рынке, степень неоднородности товара, длительность их присутствия на рынке, географическая протяженность рынка. Расходы на поиск дополнительной информации о сделке должны компенсироваться ожидаемым предельным доходом от нее.

Теория общественного выбора связывает возникновение трансакционных издержек с согласованием позиций индивидов по вопросу общественных благ. Участники соглашений стремятся переложить издержки получения желаемого результата на окружающих. Достижение соглашения в данном случае является общественным благом. Процесс переговоров связан с попытками каждой из сторон переложить издержки достижения соглашения на другую сторону. Эти издержки принимают форму отказа от претензий на увеличение доли в полезном эффекте от обмена правомочиями. Издержки согласования тем выше, чем больше число участников обмена правомочиями. Трансакционные издержки велики также в случае, когда трудно найти замену участникам торга ввиду их ограниченного числа.

Для ограничения оппортунизма (т.е. некорректного противоправного поведения) участники обмена могут использовать социальные санкции, как негативные (ostracism), так и позитивные (поддержание хороших отношений, репутации).

Низкие трансакционные издержки отмечаются при обмене правомочиями в рамках семейно-родственных структур, кланов, дружественных неформальных групп, национальных землячеств и т.п.

Теория соглашений объясняет трансакционные издержки неоднородностью институциональной среды. Существует масса различного рода соглашений - рыночные, индустриальные, гражданские, традиционные, общественного мнения, творческой деятельности, экологические. Каждое из соглашений имеет особый источник информации. Роль рыночного источника информации играют цены, индустриального - технические стандарты и т.д. Когда несколько систем информации сосуществуют, возникает асимметричность информации.

Соприкосновение различных соглашений, помимо высоких издержек на поиск и обработку информации, создает предпосылки для превращения целерационального поведения в оппортунистическое.

Классификация трансакционных издержек.

О.Уильямсон говорит о трансакционных издержках *ex ante* и *ex post*, т.е. возникающих до и после заключения сделки.



Издержки ex ante:

1. Издержки поиска информации включают затраты на поиск информации о потенциальном партнере и о ситуации на рынке, а также потери, связанные с неполнотой и несовершенством полученной информации;
2. издержки ведения переговоров включают затраты на ведение переговоров об условиях обмена, о выборе формы сделки;
3. издержки измерения касаются затрат, необходимых для измерения качества товаров и услуг, по поводу которых совершается сделка;
4. издержки заключения контракта отражают затраты на юридическое или нелегальное оформление сделки.

Издержки ex post:

1. Издержки мониторинга и предупреждения оппортунизма касаются затрат на контроль за соблюдением условий сделки и предотвращения оппортунизма, т.е. уклонения от этих условий;
2. Издержки спецификации и защиты прав собственности включают расходы на содержание судов, арбитража, затраты времени и ресурсов, необходимых для восстановления нарушенных в ходе выполнения контракта прав, а также потери от плохой спецификации прав собственности и ненадежной защиты;
3. Издержки защиты от третьих лиц включают затраты на защиту от претензий третьих лиц (государство, мафия и т.д.) на часть полезного эффекта, получаемого в результате сделки.

Тема 2. Структуры организации

1 вопрос. Понятие и сущность системы

Система - это совокупность элементов, находящихся в определенных отношениях и связях друг с другом; это особая организация специализированных элементов, объединенных в единое целое для решения конкретной задачи.

Любая система имеет следующие признаки:

- целостность;
- ее элементы находятся в определенных отношениях друг с другом;
- ее элементы находятся в особых отношениях с внешней средой; система является элементом вышележащей системы;
- каждый из элементов системы сам, в свою очередь, является системой нижележащего порядка;
- система должна иметь вход и выход;
- свойство саморазвития;
- устойчивость и информативность связей;
- избыточность;
- сложность.

Предмет изучения является системой общественного характера, к которой применимы общенаучные методы исследования - прежде всего системный подход в его разнообразных вариантах: "тектология", структурно-функциональный анализ, сферный подход и т.п.

Системный подход является наиболее современным общенаучным методом, который в соединении с другими универсальными и узкоспециализированными научными методами и приемами позволяет создать комплексную методологию научного исследования современного общества.

Одним из зачинателей системного подхода, предвосхитившим открытия кибернетики, был российский ученый-экономист Александр Богданов. Созданное им учение - "наука тектология" - уже в первом приближении позволяет рассматривать систему как совокупность составляющих ее элементов, связанных между собой (действие внутренних факторов), так и взаимодействующих с внешней средой (действие внешних факторов).

Внутренними для любой системы будут факторы, концентрирующие разнообразные отношения между элементами внутри системы. Эти отношения могут быть разнонаправленными, иметь различную природу. В ходе их наложения друг на друга должны выстраиваться итоговые векторные направления внутренних процессов, которые, тем не менее, сами носят характер тенденций, т.к. для их реализации (прежде всего в общественной жизни) необходимо наличие целого комплекса объективных и субъективных условий.

Внешними факторами для системы соответственно будут интегрированные воздействия внешней среды, т.е. совокупность отношений системы с внешними (лежащими за пределами ее границ) субъектами.

Внутренние и внешние факторы, в свою очередь, по своему происхождению можно условно поделить на объективные и субъективные.

Объективные факторы - это действие сил, минимально зависящих от воли и деятельности человеческого общества и отдельных людей. Субъективные факторы, напротив, максимально зависят на данный момент от человеческой воли.

Деление факторов на внутренние и внешние, объективные и субъективные условно. Между ними порой нет четкой границы. Действительно, ряд объективных факторов в общественной жизни, например в экономике, являются результатом субъективных действий отдельных людей. В этом проявляется действие закона диалектики о переходе количества в качество. Действие объективных факторов может быть скорректировано субъективными действиями, что повышает степень неопределенности в прогнозировании общественных процессов.

Границы самой системы также являются условным пониманием самих наблюдателей и не всегда поддаются верному определению. Все системы в большей или в меньшей степени открыты, поэтому осуществляют обмен энергией, веществом или информацией с внешней средой. Следовательно, элементы среды могут переходить из разряда внешних в разряд внутренних - и наоборот.

Взаимодействие системы с внешними факторами ее существования наиболее адекватно можно объяснить с помощью структурно-функционального анализа Т. Парсонса (Parsons).. Для нашей теории наибольшую ценность представляет его характеристика функций, которые выполняют системы - адаптация, целедостижение, интеграция и сохранение образца. Данный подход делает упор на функциональную роль элемента в системе. От функциональной ориентации системы

зависит ее структура и взаимодействие с другими системами. В соответствии с теорией действия, созданной Т.Парсонсом, системы, в том числе общественные, могут выполнять следующие функции: целедостижение, сохранение образца, интеграция и адаптация. Целедостигающие системы (G - по Парсонсу) пропитаны духом предпринимательства. Им свойственны аффективность, партикуляризм, специфичность и деятельность. Примечание - Аффективность, по Парсонсу, означает эмоциональное возбуждение, слабый волевой самоконтроль. Партикуляризм - это свойство актора, который в своих оценках руководствуется больше личными соображениями и критериями, чем объективными. Специфичность - это свойство актора, который готов выполнять свои обязательства только в заранее оговоренных пределах. Деятельность означает оценку актором другого субъекта не по его личным качествам, а по результатам его деятельности. Такие функции могут исполнять как участники коммерческого, так и политического рынков.

Системы сохранения образца (по Парсонсу, латентные структуры - L) имеют свойства: нейтральность, универсализм, диффузность и качества. Примечание - Нейтральность - свойство актора, противоположное аффективности. Универсализм противоположен партикуляризму. Диффузность означает готовность актора реагировать на все желания субъекта, с которым он взаимодействует. Свойство качества противоположно деятельности. По мнению автора предисловия к работе Т.Парсонса "Структура социального действия" В.Чесноковой, данная система включает в себя социализирующие структуры, отвечающие за воспитание, прежде всего семью и школу. Л.А.Седов со ссылкой на Т.Парсонса относит органы социализации, включая семью и институты образования, систему верований и мораль к системе воспроизводства структуры. Системе сохранения образца в обществе наиболее адекватно соответствует социальная система.

Третьей общественной системой является, по Парсонсу, система адаптации (A). Она осуществляет взаимодействие системы с внешней средой. Ее свойства: нейтральность, универсализм, специфичность и деятельность. Это производственно - профессиональная сфера общества, обеспечивающая его материальное благосостояние, здоровье и вообще условия воспроизводства жизни. Это экономическая система.

Сфере A противостоит интегративная сфера (система I), которая отличается противоположными характеристиками: аффективность, партикуляризм, диффузность и качества. Это сфера политики, партий, разного рода общественных движений. Лучше всего охарактеризовать ее как политическую систему.

Взаимодействие данных подсистем в рамках единой общественной системы устанавливает, по Т.Парсонсу, условия стабильного равновесия.

Духовная сфера (система), наряду с политической, экономической и социальной сферами также может быть охарактеризована через терминологию структурно-функционального анализа. Понятие духовной сферы аналогично понятию "духовное производство", которое определяется как производство сознания в общественных формах религиозного, философского, политического, правового, научного, морального, художественного сознания, посредством которых индивиды

интегрируются в социальную систему. Понятие духовное производство охватывает не только объективную систему отношений и взаимодействий, в рамках которой осуществляется производство, воспроизводство и распространение духовно-культурных ценностей, но сам процесс образования представлений, идей и т.п., а также духовно-практические компоненты общественной жизнедеятельности людей (общение и т.п.).

Духовная система, выделяемая, в частности, сторонниками сферного подхода к членению социума, характеризуется чертами: аффективность, качества и диффузность. Нормы аффективности и диффузности объясняются значительным влиянием эмоционального и субъективного в творческом духовном процессе. Свойства качества и диффузности сближают духовную систему с социальной. Частично духовная система сближается с политической. Степень развитости партикуляризма или, напротив, универсализма в духовной системе определяется конкретной направленностью духовного продукта - на политику, мораль, воспитание и т.п. Духовная система призвана реализовывать функцию воспроизводства духовной культуры, которая, в свою очередь, является фактором воспроизводства всего общества.

С учетом кризиса современного индустриального общества логично выделить его пятую подсистему - систему общественной и государственной безопасности. Ее свойства: нейтральность, универсализм, диффузность и деятельность. В целом она имеет много общего с системой адаптации, поскольку является разновидностью профессиональной деятельности. Однако она призвана быть более гибкой, учитывать опасность разрушения всей системы под влиянием негативных факторов внешней среды. Поэтому ей должно быть присуще свойство диффузности.

Данный инструмент можно применить для структурирования системы и изучения взаимодействия экономической системы с ее внешней средой, т.е. политическим, экономическим, социальным, духовным факторами и фактором безопасности.

2 вопрос Структурный подход к организации.

Структурный подход применяется в организации для обеспечения основных элементов деятельности и связей между ними. Он использует разделение труда, охват контролем, децентрализацию и департаментализацию.

Структура организации - это фиксированные взаимосвязи, которые существуют между подразделениями и работниками организации.

На эффективность деятельности организации влияют:

1. реальные взаимосвязи между людьми и их работой, отражаемые в схемах организационных структур и должностных инструкциях;
2. политика руководства и его методы воздействия на персонал;
3. полномочия и функции работников организации на различных уровнях управления (низшем, среднем и высшем).

Рациональная структура организации включает комбинацию всех трех факторов. Формальная организация - это предварительно спланированная и сознательно зафиксированная структура полномочий и функций, которая устанавливается на основе сложившегося взаимодействия между компонентами организации.

В организации существуют и неформальные отношения, т.е. межличностные, не зафиксированные официально.

Любая организация и ее структура основаны прежде всего на распределении функций между ее участниками. Изначально в первобытном обществе существовало естественное поло-возрастное разделение труда. Затем в истории произошли три крупных общественных разделения труда.

Формальная организация основана на вертикальном и горизонтальном разделении труда. Существует также территориальное разделение труда, которое изучается в курсе региональной экономики.

Высший уровень управления

Главный руководитель  
(президент, директор)

Средний уровень управления

Руководители департаментов  
(управляющие)

Низший уровень управления

Руководители групп, бригад, участков

Рабочие

Рис. 13. Вертикальное разделение труда

Горизонтальное разделение труда означает распределение трудовых функций на одном уровне.

В разделении труда применяются понятия масштаб работ и глубина работ. Масштаб работ означает количество выполненной работы, ее объем. Глубина работ - это объем контроля, который осуществляет работник в ходе работы.

Однообразные работы, имеющие минимальный масштаб и глубину, называются шаблонными или рутинной. Такая работа приводит к большой психологической перегрузке. Результатом выступает стремление работников уменьшить ее вредное воздействие через прогулы, саботаж, текучесть кадров. Пути решения проблемы - автоматизация, укрупнение заданий и производственных операций, чередование с другими видами работ.

Число подчиненных, которые отчитываются перед одним руководителем, обозначается термином охват контролем. В.С.Грайчунас описывал эту закономерность. Он предположил, что увеличение в арифметической прогрессии числа подчиненных ведет к росту в геометрической прогрессии количества взаимосвязей, находящихся под контролем руководителя.

Общепринято, что управляющий на более низких уровнях организации может руководить большим числом подчиненных, чем на высших уровнях. Причина - в том, что здесь работа более специализирована и менее сложна.

Грайчунас считает, что руководитель в состоянии иметь не более 12 непосредственных контактов и не более чем 28 косвенных, что соответствует

наличию пяти подчиненных. Число подчиненных должно быть меньше на уровне высшего руководства организации и может быть более значительным в низших звеньях управления.

Сужение охвата контролем, т.е. сокращение числа лиц, подчиненных одному руководителю, порождает структуру управления в виде высокой пирамиды с узким основанием. При большом охвате контролем организация принимает форму "плоской" колоколообразной структуры. Когда увеличивается охват контролем, число уровней руководства часто сокращается.

Каждая организация должна самостоятельно разрабатывать модель охвата контролем. Широкий охват контролем может быть очень эффективным, например, при использовании высококвалифицированной рабочей силы, а узкий - при более низкой подготовке подчиненных.

Разделение организации на структурные части (службы, отделы и т.п.) называется департаментализация. Департаментализация имеет виды:

- функциональная (производство, маркетинг, финансы, бухгалтер, управление персоналом);
- территориальная;
- производственная (по типу продукта);
- проектная (на временной основе);
- смешанная (сочетание разных видов).

Централизация и децентрализация

Централизованные организации, основанные на принципах "команд и контроля", как правило, более затратные и в условиях рынка менее конкурентоспособные. Поэтому им на смену все больше приходят новые организации, использующие принципы предпринимательства и нацеленные на удовлетворение спроса клиентов. В соответствии с функциями члены организации объединены в команды.

Децентрализация придает преимущества:

- развиваются профессиональные навыки руководителей;
- усиливается соревновательность в организации;
- расширяется свобода действий;
- повышается творческий характер труда.

Размер организации влияет прежде всего на ее сложность. При увеличении размера организации ее проще управлять, если она достаточно формализована.

Нерутинные технологии, основанные на использовании знаний специалистов, вызывают необходимость в передаче работникам полномочий по принятию решений.

Организации должны адаптироваться к своему окружению. Руководитель пытается минимизировать влияние неопределенности внешней среды. Если неопределенность высока, организация будет создана вокруг гибких линий, чтобы адаптироваться к быстрым изменениям, т.е. она должна быть органической структурой. Если неопределенность невысока, то целесообразна механическая структура. Определенная и стабильная внешняя среда ведет к высокой формализации. Если внешняя среда обширна и многообразна, то организация

стремится к децентрализации.

Необходимо стремиться к формированию структур, отражающих современные тенденции развития организаций: сокращение уровней управления, общее сокращение числа управляющих высшего и среднего звена, создание более плоской организационной структуры, повышение статуса персонала, ориентированного на инновацию, творчество и количественные методы.

Лидеры могут быть формальными и неформальными.

Нужно заранее представить, какие цели преследует передача полномочий и в какие сроки.

Принципы делегирования полномочий:

- передача полномочий должна соответствовать ожидаемым результатам;
- подчиненный должен знать, кто его уполномочил и перед кем он несет ответственность;
- каждый руководитель принимает решения в пределах своих полномочий;
- передаются лишь полномочия; высшее должностное лицо продолжает нести ответственность за действия подчиненного.

Формирование горизонтальных связей.

Основные формы связей по горизонтали:

1. использование прямых контактов между руководителями, взаимодействующими по поводу одной проблемы;
2. установление взаимосвязи между двумя подразделениями, имеющими прочные контакты по основным вопросам их деятельности;
3. создание временных целевых групп для решения проблем, затрагивающих несколько подразделений;
4. создание постоянно действующей группы для решения периодически возникающих межфункциональных проблем;
5. создание новых интегрирующих органов в управлении горизонтальными процессами;
6. переход от интеграционной к связующей роли руководителя, если имеется существенная дифференциация функций и видов деятельности;
7. установление двойной ответственности в критических точках решения проблем при матричных структурах управления.

Условия эффективных взаимодействий

1. Система мотивации работников.
2. Назначение в группу линейных руководителей. Это необходимо для ускорения движения информации и принятия решений. Данная работа им также должна оплачиваться;
3. Участники должны обладать информацией, необходимой для принятия решений.
4. Участники должны иметь полномочия, чтобы привлечь к участию в работе свои подразделения.
5. Группа работает по правилам приоритета знаний и информации, но не служебного положения.
6. Сочетание горизонтального процесса управления группой с вертикальным, уже



имеющимся процессом управления. Служащие могут работать над одним или несколькими проектами сразу. При небольшом числе полностью занятых в группе людей и большинстве участников, занятых в ней неполный рабочий день, удается получить хорошие результаты. Чем больше размер группы, тем вероятнее образование подгрупп и тем меньшее участие в принятии решений принимает каждый член группы.

7. Практика решения конфликтных ситуаций.

8. Когда проблема затрагивает одно подразделение в большей мере, чем все остальные, то руководитель этого подразделения больше подходит для роли руководителя группы.

Линейно - функциональные и дивизиональные структуры.

В функциональных структурах организация делится на отдельные элементы, каждый из которых имеет свои четкие задачи и обязанности. За основу структуры берутся производственные, сбытовые и финансовые функции.

Высший руководитель

Функциональные руководители

Исполнители

Рис. 14. Функциональная структура организация

Цепочка команд поступает от президента (директора) к вице-президентам, которые руководят конкретными функциями (производство, сбыт и т.п.). Ниже находятся управляющие и т.д.

Функциональная структура не подходит для организаций с широкой номенклатурой продукции, действующих в среде с быстро меняющимися потребностями, а также для организаций международного уровня на рынках с разным законодательством. Логика данной формы - централизованно координируемая специализация. В чистом виде функциональная структура не применяется. Она сочетается с линейной структурой, которая построена на вертикальной иерархии управления и строгой подчиненности низшего звена управления высшему.

Высший руководитель

Линейные руководители

Исполнители

Рис. 15. Линейная структура управления

Линейно-функциональная структура управления наиболее типична для предприятий, где устойчиво выпускается огромное количество однородных продуктов и экономия на положительном эффекте масштабе производства значительная.

Высший руководитель

Функциональные органы управления

Органы линейного управления

Исполнители

Страница:

1 2 3 4

курс лекций "Теория организации и организационное поведение" скачать

Подобные документы

Организационное поведение Основы организационного и должностного поведения. Теории поведения человека в организации. Взаимодействие личности и организации. Сущность мотивации трудового поведения персонала. Основные теории лидерства. Управление конфликтами в организации. методичка [316,1 К], добавлен 10.08.2009

Организационное поведение: сущность и основные категории Сущность организационного поведения. Объект, предмет, цели, задачи и методы дисциплины. Категории поведения в организации. Личностный уровень поведения. Групповое поведение. Факторы, влияющие на эффективность групп. Поведение в неформальных группах. курсовая работа [37,4 К], добавлен 22.09.2008

Современные школы теории организации Школа принятия решений в теории организации. Теория организационного равновесия и группировки. Интеграционный подход к организации. Традиционная механистическая модель организации, включающая человека с его мотивами, устремлениями и ограничениями. курсовая работа [46,2 К], добавлен 10.12.2010

Управление персоналом на предприятии Взаимоотношения сотрудников внутри организации. Управление мотивацией персонала организации. Теория мотивации Альдерфера. Теория ожидания и теория подкрепления. Двухфакторная теория мотивации Герцберга. Анализ межличностных отношений организации. курсовая работа [1,6 М], добавлен 13.06.2012

Мотивация Сущность мотивации. Мотивация как процесс, ее типы и структура. Содержательные теории мотивации, Теория Маслоу, Мак Клееланда, теория Ф. Герцберга. Процессуальные теории мотивации. Теория ожиданий А. Врума, справедливости. Модель Портера-Лоулера. контрольная работа [33,4 К], добавлен 04.02.2009

Организационное поведение Теория поведения человека в организации. Стадии адаптации работника к новой трудовой среде. Взаимодействие личности и организации с учетом психологических особенностей работника. Мотивация и результативность организации. Теории лидерского поведения. реферат [29,9 К], добавлен 25.01.2010

Мотивация труда Понятие мотивации и мотива. Виды и способы мотивации. Основные теории мотивации. "ХУ" - теория Макгрегор, теория человеческих отношений, теория "Z" Оучи, теория иерархии потребностей А. Маслоу, теория потребностей К. Альдерфера, теория Д. МакКлееланда. реферат [38,3 К], добавлен 23.05.2006

Другие документы, подобные "Теория организации и организационное поведение"

[главная](#)

[рубрики](#)

[по алфавиту](#)

[вернуться в начало страницы](#)

[вернуться к началу текста](#)

[вернуться к подобным работам](#)