

Теория организации и организационное поведение



Кафедра «Организация производства и маркетинг»

Учебный методический комплекс дисциплины

Составитель

д.э.н. Крымов С.М.

д.с.н. Магомедов М.Г.

ОГЛАВЛЕНИЕ

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА	4
УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ДЛЯ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ	32
1 Теория организации	33
2 Организационное поведение.....	34
КУРС ЛЕКЦИЙ ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ	36
Введение.....	37
Раздел I. МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ	38
Раздел II. СУБЪЕКТЫ И ОБЪЕКТЫ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ	58
ЛИТЕРАТУРА	89
КУРС ЛЕКЦИЙ ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ И ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ	90
ПРЕДИСЛОВИЕ.....	91
Глава 1 ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ОРГАНИЗАЦИИ.....	92
Глава 2 ФОРМЫ ОРГАНИЗАЦИЙ	106
Глава 3 УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ СТРУКТУРЫ ОРГАНИЗАЦИИ	146
Приложение I.	160
Оптимальные размеры фирм (краткий экскурс в микроэкономику)	160
Приложение II.	164
Приложение III	165
Литература.....	167
УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ПОСОБИЕ ДЛЯ ОРГАНИЗАЦИИ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ И КОНТРОЛЬНОЙ РАБОТЫ	168
Учебно-методические указания по дисциплине Организационное поведение .	169
Учебно-методические указания по дисциплине Теория Организации	197
ИТОГОВЫЕ ВОПРОСЫ ПО ДИСЦИПЛИНЕ	212
КОНТРОЛЬНО-ИЗМЕРИТЕЛЬНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ПО ДИСЦИПЛИНЕ	215

Теория организации и организационное поведение

I Теория организации	216
II Организационное поведение.....	225
СПИСОК ИНФОРМАЦИОННЫХ РЕСУРСОВ	239

Рабочая программа



Теория организации и организационное поведение

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
 ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
 ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
 «ДОНСКОЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
 (ДГТУ)

Факультет «Инновационного бизнеса и менеджмента»
 Кафедра «Организация производства и маркетинг»

УТВЕРЖДАЮ
 Проректор по МР
 Шумская Н.Н.
 «14» января 2013 г.
 Пер. № 30

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА

По дисциплине М2.Б5. «Теория организации и организационное поведение»

По направлению 080200 Менеджмент, программа «Маркетинг»

Форма и срок освоения ООП – заочная, нормативный.

Общая трудоемкость – 4 (з.е.)

Всего учебных часов – 144 (час)

ФОРМЫ КОН- ТРОЛЯ	СЕМЕСТР			
	Нормативный срок		Сокращенный срок	
	очная	заочная	очная	заочная
Экзамен	–	1	–	–
Зачет	–	–	–	–
КР	–	–	–	–
КП	–	–	–	–

Адреса электронной версии программы _____

Ростов-на-Дону
 2013

Лист согласования

Рабочая программа по учебной дисциплине «Теория организации и организационное поведение» составлена в соответствии с требованиями основной образовательной программы, сформированной на основе Федерального государственного образовательного стандарта высшего профессионального образования по направлению подготовки 080200 Менеджмент. Дисциплина относится к базовой части профессионального цикла.

Шифр дисциплины по стандарту М2.Б5.

Рабочая программа составлена профессорами: д.э.н. Крымовым С.М. и д.с.н. Магомедовым М.Г. и рассмотрена на заседании кафедры «Организация производства и маркетинг»

Протокол № 4 от 27 «декабря» 2012г.

Зав. кафедрой «Организация производства и маркетинг»  Крымов С.М.


Одобрена научно-методическим советом направления 080200 «Менеджмент»

Председатель совета

 Крымов С.М.

"28" декабря 2012г

Руководитель ЦНМО и ТОП

 Юрьева В.В.
"14" января 2013 г

Раздел 1 Общие положения

1.1 Цели и задачи дисциплины, ее место в учебном процессе.

М2.Б5 «Теория организации и организационное поведение» – базовая учебная дисциплина, формирующая профессиональный уровень магистранта, её изучение предусмотрено Государственным образовательным стандартом высшего профессионального образования.

Целью изучения дисциплины является формирование у магистрантов научно-практических знаний, во-первых, по теории организации, приобретение ими практических навыков и умений рационализации организационных структур; во-вторых, по актуальным проблемам организационного поведения, как междисциплинарной области знания, связанных с изучением человеческих установок и трудовой деятельности в организации

Основными **задачами курса** являются:

- изучение основных организационно-правовых и организационно-экономических форм предприятий;
- изучение типов организационных структур и методов их проектирования;
- изучение основных законов организаций и их влияния на деятельность организаций;
- формирование навыков разработки организационных структур и методов их проектирования;
- овладение навыками использования маркетингового инструментария;
- планирование деятельности менеджеров с позиции умения работать с людьми;
- подготовка отчетов по результатам информационно-аналитической деятельности.
- достижение понимания причин и выработка критериев оценки поведения людей в организации;
- формирование способности к решению ключевых проблем управленческой деятельности на основе понимания поведенческих установок работников организации;

Место дисциплины в учебном процессе: входит в профессиональный цикл М2, базовую часть Б.3. Дисциплина изучается в 1 семестре (заочная форма обучения), по дисциплине предусмотрен экзамен.

1.2 Связь с предшествующими дисциплинами и последующими дисциплинами.

Дисциплина относится к дисциплинам профессионального цикла (М2). Она непосредственно связана с дисциплинами общенаучного цикла М.1 (В.ОД.1 – Современные экономические концепции, В.ОД.2 – Организация маркетинговых исследований) и опирается на освоенные при изучении указанных дисциплин знания и умения. В свою очередь, знания, навыки и умения, полученные при изучении данной дисциплины, будут использованы в последующих дисциплинах

Теория организации и организационное поведение

профессионального цикла М2: В.ОД.2 – Маркетинг услуг, В.ОД.4 –
Внутрифирменный маркетинг.

Раздел 2 Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины и планируемые результаты обучения.

Магистры, завершившие изучение дисциплины «Теория организации и организационное поведение», должны обладать следующими **компетенциями**:

а) общекультурные компетенции (ОК) – способность:

- развивать свой общекультурный и профессиональный уровень и самостоятельно осваивать новые методы исследования (ОК-1);
- самостоятельно приобретать и использовать новые знания и умения (ОК- 3);
- принимать организационно-управленческие решения и оценивать их последствия (ОК-4);

б) профессиональные компетенции (ПК):

- **организационно-управленческая деятельность:**
 - способность управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями (ПК-1);
 - способность разрабатывать корпоративную стратегию (ПК-2);
 - умение использовать современные методы управления корпоративными финансами для решения стратегических задач (ПК-3);
 - способность разрабатывать программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию (ПК-4);
- **аналитическая деятельность – способность:**
 - использовать количественные и качественные методы для проведения научных исследований и управления бизнес-процессами (ПК-5);
 - готовить аналитические материалы для управления бизнес-процессами и оценки их эффективности (ПК-8).

Магистранты, завершившие изучение дисциплины «Теория организации и организационное поведение» должны обладать следующими вузовскими (обобщенными) компетенциями (ВК):

– общекультурная компетенция (ВОК) – способность самостоятельно находить и анализировать экономические исторически значимые процессы и явления, находить логически аргументированные организационно-управленческие решения, обосновывать их.

– профессиональная компетенция (ВПК) – способность на основе знаний основных этапов развития организации планировать, организовывать и

Теория организации и организационное поведение

контролировать деятельность менеджеров на базе использования в практической деятельности основных законов и принципов функционирования организации с учетом понимания причин и методов воздействия на поведение людей в организации.

ВОК	Знать	Уметь	Владеть
Уровень 1	основные способы и средства самостоятельного получения информации в данной предметной области	самостоятельно получать знания: работа с конспектами, литературными источниками научного, публицистического и периодического характера	основами социально-политической культуры, логикой рассуждений
Уровень 2	основные способы и средства самостоятельного получения и анализа информации в данной предметной области	самостоятельно получать знания: работа с конспектами, литературными источниками научного, публицистического и периодического характера; воспринимать, анализировать и осмысливать информацию; ставить цель и разбивать ее на задачи	основами социально-политической культуры, логикой рассуждений; методами определения наиболее оптимальных выходов из сложившейся ситуации
Уровень 3	основные способы и средства самостоятельного получения и анализа и обобщения информации в данной предметной области	самостоятельно получать знания: работа с конспектами, литературными источниками научного, публицистического и периодического характера; воспринимать, анализировать и осмысливать информацию; ставить цель и разбивать ее на задачи; определить необходимую нормативно-правовую базу для принятия решений	основами социально-политической культуры, логикой рассуждений; методами определения наиболее оптимальных выходов из сложившейся ситуации; общей и конкретной информацией, в том числе по профессиональной деятельности
Уровень 1	основные законы организаций и их влияние на	готовить аналитические материалы для управления организацией и	решения ключевых проблем управленческой

Теория организации и организационное поведение

ВОК	Знать	Уметь	Владеть
	<p>деятельность организаций;</p> <p>типы организационных структур и методы их проектирования;</p> <p>теории развития науки о человеке, организационном поведении;</p>	<p>организационным поведением;</p> <p>обобщать и критически оценивать результаты, полученные отечественными и зарубежными исследователями организации;</p>	<p>деятельности организации, связанных основными законами организаций;</p> <p>понимания причин поведения людей в организации;</p>
Уровень 2	<p>основные законы организаций и их влияние на деятельность организаций;</p> <p>типы организационных структур и методы их проектирования;</p> <p>теории развития науки о человеке, организационном поведении;</p> <p>инструментарий анализа организационной среды;</p>	<p>готовить аналитические материалы для управления организацией и организационным поведением;</p> <p>обобщать и критически оценивать результаты, полученные отечественными и зарубежными исследователями организации;</p> <p>представить результаты проведенного исследования организации, социальных групп в виде научного отчета;</p>	<p>решения ключевых проблем управленческой деятельности организации, связанных основными законами организаций;</p> <p>понимания причин поведения людей в организации;</p> <p>оценки эффективности организационных систем;</p>
Уровень 3	<p>основные законы организаций и их влияние на деятельность организаций;</p> <p>типы организационных структур и методы</p>	<p>готовить аналитические материалы для управления организацией и организационным поведением;</p> <p>обобщать и критически оценивать результаты, полученные</p>	<p>решения ключевых проблем управленческой деятельности организации, связанных основными законами организаций;</p>

Теория организации и организационное поведение

ВОК	Знать	Уметь	Владеть
	<p>их проектирования;</p> <p>теории развития науки о человеке, организационном поведении;</p> <p>инструментарий анализа организационной среды;</p> <p>основы гуманистической психологии и ее влияние на организационное поведение.</p>	<p>отечественными и зарубежными исследователями организации;</p> <p>представить результаты проведенного исследования организации, социальных групп в виде научного отчета;</p> <p>находить и применять методы изучения личности на различных этапах развития организации и индивида;</p>	<p>понимания причин поведения людей в организации;</p> <p>оценки эффективности организационных систем;</p> <p>анализа воздействия на человеческое поведение в социальной группе;</p>

Раздел 3 Структура и содержание дисциплины

3.1. Тематический план и содержание дисциплины

№ п/п	Раздел (название)	Название темы, литература	Содержание
1	Теория организации	1.1. Общая характеристика организации [6.1.2-6.1.4, 6.2.1, 6.2.4, 6.7.1-6.7.11]	Сущность организации. Понятие организации. Основные признаки организации. Формальные и неформальные организации. Организация как юридическое лицо
		1.2. Эволюция и жизненный цикл организации. [6.1.2-6.1.4, 6.2.1, 6.2.4, 6.7.1-6.7.11]	Развитие организационных форм. Два типа организаций – традиционных и новейших отраслей. Изменение содержания основных характеристик организации. Основные стадии жизненного цикла: возникновение, развитие, рост, зрелость, кризис.
		1.3. Организация как система. [6.1.2-6.1.4, 6.2.1, 6.2.4, 6.7.1-6.7.11]	Научный подход к исследованию организации. Модель системы управления. Внешняя и внутренняя среда организации. Законы организации.
		1.4. Организационно-правовые формы организаций [6.1.2-6.1.4, 6.2.1, 6.2.4, 6.7.1-6.7.11]	Отношения собственности. Общая типология. Производственные кооперативы. Хозяйственные общества и товарищества. Акционерные общества (АО). Унитарные предприятия. Некоммерческие организации. Новые формы организаций в экономике России: холдинги, ФПГ, предпринимательские союзы и виртуальные организации. Специальные типы фирм.

Теория организации и организационное поведение

№ п/п	Раздел (название)	Название темы, литература	Содержание
		1.5. Управленческие структуры организации [6.1.2-6.1.4, 6.2.1, 6.3.1, 6.2.4, 6.7.1-6.7.11]	Понятие организационной структуры. Структуры управления. Линейная, линейно-штабная, функциональная, линейно-функциональная, дивизиональная, матричная структуры.
2	Организационное поведение	2.1. Содержание и теории, лежащие в основе организационного поведения [6.1.1-6.1.2, 6.2.4, 6.2.5, 6.4.1, 6.7.1-6.7.11]	Определение, предмет и цели организационного поведения. Принципы и структура организационного поведения. Теории, лежащие в основе организационного поведения: гуманистическая психология, психоанализ, бихевиоризм, интеракционизм.
		2.2. Власть и конфликты [6.1.1-6.1.2, 6.2.4, 6.2.5, 6.4.1, 6.7.1-6.7.11]	Определение и признаки власти. Формы власти. Основы (источники) власти. Определение и виды конфликтов. Причины конфликтов. Типы конфликтных личностей.
		2.3. Личность в организации [6.1.1-6.1.2, 6.2.4, 6.2.5, 6.4.1, 6.7.1-6.7.11]	Структура, установки, притязания, восприятие ситуации личностью. Требования социальной роли. Стимулирующее подкрепление. удовлетворенность трудом. Личностный потенциал. Отношение к труду и формы трудового поведения.
		2.4. Группа в организации [6.1.1-6.1.2, 6.2.4, 6.2.5, 6.4.1, 6.7.1-6.7.11]	Типы групп Содержание понятия "группа". Формирование групп. Структура группы. Потенциал группы и его результативность.
		2.5. Организация как субъект и объект организационного поведения [6.1.1-6.1.2, 6.2.4,	Факторы, влияющие на поведение в организации. Анализ и конструирование

Теория организации и организационное поведение

№ п/п	Раздел (название)	Название темы, литература	Содержание
		6.2.5, 6.4.1, 6.7.1-6.7.11]	организации. Организационная культура. Коммуникации. Оценка труда и вознаграждение. Лидерство и стиль руководства в организации. Изменения в организации. Поведенческий маркетинг. Управление поведением в международной организации.

РАСПРЕДЕЛЕНИЕ БЮДЖЕТА ВРЕМЕНИ ПО ВИДАМ ЗАНЯТИЙ

3.2 Лекционные занятия

№ рейтингового блока	№ темы	Объем времени, час			
		норм.срок обучения		сокращ.(ускорен.)	
		очная	заочная	очная	заочная
1	1.1 Общая характеристика организации.	–	1	–	–
	1.2. Эволюция и жизненный цикл организации.	–		–	–
	1.3. Организация как система.	–	1	–	–
	1.4. Организационно-правовые формы организаций.	–		–	–
	1.5. Управленческие структуры организации.	–	1	–	–
2	2.1. Содержание и теории, лежащие в основе организационного поведения	–	1	–	–
	2.2. Власть и конфликты	–		–	–
	2.3. Личность в организации	–	1	–	–
	2.4. Группа в организации	–	1	–	–

Теория организации и организационное поведение

	2.5. Организация как субъект и объект организационного поведения	–		–	–
Итого:		–	6	–	–

3.3 Практические (семинарские) занятия

№ п/п	Тема практического (семинарского) занятия	№ темы из раздела 2	Объем времени, час			
			норм		сокращ. (ускорен.)	
			очная	заочная	очная	заочная
1	Общая характеристика организации [6.1.2-6.1.4, 6.2.7, 6.2.13, 6.3.1, 6.4.1, 6.7.1-6.7.10]	1.1	–	2	–	–
2	Эволюция и жизненный цикл организации. [6.1.2-6.1.4, 6.2.4, 6.2.13, 6.3.1, 6.7.1-6.7.10]	1.2	–	1	–	–
3	Организация как система. [6.1.1-6.1.11, 6.2.4, 6.2.13, 6.3.1, 6.7.1-6.7.15]	1.3	–	1	–	–
4	Организационно-правовые формы организаций. [6.1.2-6.1.4, 6.2.4, 6.3.1, 6.4.1, 6.7.1-6.7.11]	1.4	–	1	–	–
5	Управленческие структуры организации. [6.1.2-6.1.4, 6.2.3, 6.2.9, 6.2.13, 6.3.1, 6.7.1-6.7.11]	1.5	–	2	–	–
6	Содержание и теории, лежащие в основе организационного поведения [6.1.1-6.1.2, 6.2.4, 6.2.5, 6.4.1, 6.7.1-6.7.11]	2.1	–	2	–	–
7	Власть и конфликты [6.1.1-6.1.2, 6.2.4, 6.2.5, 6.4.1, 6.7.1-6.7.11]	2.2	–	1	–	–
8	Личность в организации [6.1.1-6.1.2, 6.2.4, 6.2.5, 6.4.1, 6.7.1-6.7.11]	2.3	–	2	–	–
9	Группа в организации [6.1.1-6.1.2,	2.4	–	1	–	–

Теория организации и организационное поведение

	6.2.4, 6.2.5, 6.4.1, 6.7.1-6.7.11]					
10	Организация как субъект и объект организационного поведения [6.1.1-6.1.2, 6.2.4, 6.2.5, 6.4.1, 6.7.1-6.7.11]	2.5	–	1	–	–
Итого:		–	–	14		

3.4 Самостоятельная работа студентов (СРС)

Самостоятельная работа магистров проводится в формате групповой и индивидуальной работы. Задание выдается преподавателем в соответствии с методическим пособием для организации самостоятельной работы студентов. Содержание дисциплины требует знания факторов внешней среды и рыночной конъюнктуры для выпуска конкурентоспособного продукта, формирования умения и навыков в области аналитической работы. В качестве источников информации магистры используют литературу из основного и дополнительного перечня, периодические издания и интернет-ресурсы.

№ рейтингового блока	Вид самостоятельной работы	Объем времени, час				Рекомендуемая литература
		норм.срок обучения		сокращ. (ускорен.)		
		очная	заочная	очная	заочная	
–	Усвоение текущего материала	–	24	–	–	6.1.1.-6.1.4
–	Самостоятельное изучение тем теоретического курса	–	50	–	–	6.2.1-6.2.8, 6.4.1-6.2.1-6.2., 6.7.1- 6.7.11
–	Выполнение индивидуального творческого задания	–	50	–	–	6.2.1-6.2.17, 6.3.1,6.6.1, 6.6.2, 6.7.1- 6.7.11
–	Подготовка к практическим занятиям	–		–	–	6.4.1.-6.4.2, 6.7.1-6.7.10
Итого		–	124	–	–	–

3.5 Курсовая работа (проект).

Не предусмотрена учебным планом.

3.6 Контрольная работа.

Предусмотрена учебным планом. Сведения о контрольной работе представлены в «Методических указаниях к проведению контрольной работы».

3.7 Распределение баллов за текущую работу

Вид текущей учебной работы	Количество баллов
Усвоение текущего материала	6
Самостоятельное изучение тем теоретического курса	14
Выполнение индивидуального творческого задания	14
Выполнение практических заданий	8
Контроль за посещением	8
Итого за семестр	50

Раздел 4 Образовательные технологии

В учебном процессе используются активные и интерактивные формы проведения занятий. Дискуссионное и ситуационное образование (использование деловых игр). Большая доля самообразования. Реализация программы предусматривает использование образовательных технологий, направленных на формирование элементов компетенций, в обеспечении которых участвует дисциплина «Основы маркетинга». В процессе обучения реализуется лекционно-семинарско-экзаменационная система, используются следующие образовательные технологии:

4.1 Предметно-ориентированные технологии обучения:

- 4.1.1 Технология постановки цели
- 4.1.2 Технология полного усвоения
- 4.1.3 Технология педагогического процесса
- 4.1.4 Технология концентрированного обучения
- 4.1.5 Технология разноуровневого обучения

4.2 Личностно-ориентированные технологии обучения:

- 4.2.1 Технология обучения как учебного исследования
- 4.2.2 Технология коллективной мыследеятельности
- 4.2.3 Технология здоровье-сбережения

4.3 Информационно-коммуникационные технологии

- 4.3.1 Использование электронных ресурсов
- 4.3.2 60% – интерактивных занятий от объема аудиторных занятий.

Вид занятия	Используемые интерактивные образовательные технологии	Кол-во часов
Лекция	Неимитационные технологии: проблемная лекция, дискуссия	10
Практика	Имитационные технологии: ролевые и деловые игры, игровое проектирование, ситуация-кейс	10
Итого:		20

Раздел 5 Оценочные средства для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации и самоконтроля по итогам освоения дисциплины

Перечень видов оценочных средств (ОС) включает в себя:

- контрольно-измерительные материалы (комплект тестовых заданий);
- перечень вопросов для самоподготовки;
- тематику рефератов для самоподготовки;
- перечень экзаменационных вопросов.

Полный комплект ОС по видам приводится в УМКД.

Уровни и критерии итоговой оценки результатов освоения дисциплины

<i>Уровни</i>	<i>Критерии выполнения заданий ОС</i>	<i>Итоговый семестровый балл</i>	<i>Итоговая оценка</i>
Недостаточный	Имеет представление о содержании дисциплины, но не знает основные положения (темы, раздела, закона и т.д.), к которому относится задание, не способен выполнить задание с очевидным решением, не владеет навыками осуществления сбора, анализа и обработки маркетинговых данных, необходимых для решения поставленных экономических задач	Менее 41	Неудовлетворительно
Базовый	Знает и воспроизводит основные положения дисциплины в соответствии с заданием, применяет их для выполнения типового задания, в котором очевиден	41 -60	Удовлетворительно

Теория организации и организационное поведение

Уровни		Критерии выполнения заданий ОС	Итоговый семестровый балл	Итоговая оценка
		способ решения		
Повышенны й	ПУ 1 (продв инутый)	Знает, понимает основные положения дисциплины, демонстрирует умение применять их для выполнения задания, в котором нет явно указанных способов решения. Анализирует элементы, устанавливает связи между ними	61 -80	Хорошо
	ПУ 2 (продв инутый)	Знает, понимает основные положения дисциплины, демонстрирует умение применять их для выполнения задания, в котором нет явно указанных способов решения. Анализирует элементы, устанавливает связи между ними, сводит их в единую систему, способен выдвинуть идею, спроектировать и презентовать свой проект	81 - 100	Отлично

Перечень экзаменационных вопросов

1. Многозначность понятия «организация». Формальные и неформальные организации.
2. Организация как юридическое лицо. Ресурсная модель организации.
3. Внешняя среда прямого и косвенного воздействия. Законы организации.
4. Классическая теория организации. Организация «Система – 1,2,3,4» Лайкерта.
5. Современные теории организаций.
6. Жизненный цикл организации.
7. Сравнительная характеристика организаций: а) начала XX века; б) современных (рубежа XX и XXI веков); в) XXI века.
8. Линейная и линейно-штабная, функциональная, линейно-функциональная структуры.

Теория организации и организационное поведение

9. Дивизиональная структура организации. Матричная структура организации.
10. Сетевая структура организации.
11. Производственные кооперативы и особенности их управления.
12. Хозяйственные товарищества и особенности их управления.
13. Хозяйственные общества (ООО, ОДО) и особенности их управления.
14. Акционерные общества и особенности их управления.
15. Особенности некоммерческих организаций.
16. Холдинговые компании и финансово-промышленные группы.
17. Предпринимательские союзы и виртуальные компании.
18. Содержание понятия ОП. Типы поведения: независимое, нейтральное и зависимое.
19. Поведенческие установки: принуждение, желание, необходимость.
20. ОП как отношение сотрудников организации к трудовой деятельности.
21. Понятие личности и ее качества. Общие способности личности и задатки.
22. Частные способности. Типы поведения и темперамент.
23. Психоаналитическое представление о поведении З.Фрейда, А.Адлера, Э.Фромма
24. Содержание ОП с позиций бихевиоризма. Содержание и виды трудового поведения.
25. ОП с позиции американской и японской системы управления.
26. Группа: основные понятия, типы. Стадии развития, структура, сплоченность, потенциал групп.
27. Формальные группы и неформальные группы. Формирование и стадии развития группы.
28. Понятие, типы, основы власти. Прочность власти. Социальная солидарность (по Э.Дюркгейму).
29. Лидерство: понятие, современное представление. Эволюция управленческих отношений.
30. Этапы развития управленческих отношений: ранний технократизм, классический технократизм, гуманистический технократизм, гуманистический подход.
31. Основные концепции лидерства. Понятие стиля руководства.
32. Содержание личностной теории лидерских качеств.
33. Поведенческие концепции лидерства: сущность, стили лидерства по К.Левину.
34. Стили руководства по Танненбауму – Шмидту. Ситуационная модель Дж.Адаира.
35. Изменения в организации: формы сопротивления изменениям, три стадии процесса изменений.
36. Поведенческий маркетинг.
37. Механическая и органическая модель организации.
38. Нормы поведения идеальной хозяйственной организации.

Раздел 6 Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

Карта методического обеспечения дисциплины

№	Автор	Название	Издательство	Гриф издания	Год издания	Кол-во в библиотеке	Ссылка на электронный ресурс	Доступность
6.1 Основная литература								
6.1.1	Кочеткова, А.И.	Введение в организационное поведение	ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Сервис»	–	2008	25	–	–
6.1.2	Мильнер Б.З. Теория организации:	Теория организации	М.: ИНФРА – М	Учебник	2010	8		
6.1.3	Беляев, В.И.	Маркетинг: основы теории и практики: электрон.учеб.	М.: Кнорус	Рек. УМО	2009	1	электрон.опт. диск.	ЭЧЗ НТБ
6.2 Дополнительная литература								
6.2.1	Виханский О.С., Наумов А.И..	Менеджмент	М.: Гардарики	Учебник	2003	7		
6.2.2	Крымов С.М. и др.	Актуальные проблемы организации производства	Ростов н/Д: Изд. центр		2011	5		

Теория организации и организационное поведение

№	Автор	Название	Издательство	Гриф издания	Год издания	Кол-во в библиотеке	Ссылка на электронный ресурс	Доступность
		менеджмента и маркетинга. – 166с.	ДГТУ					
6.2.3	Шорохов Ю.И., Глушкова А.В., Мамагулашвили Д.И.	Организационное поведение	М.: PERS E, 2000	Учеб. пособие для вузов	2000	1		
6.2.4		THE JOURNAL OF BUSINESS & INDUSTRIAL MARKETING	Emerald Group Publishing Limited		2008 2009		http://elibrary.ru/content/s.asp?titleid=5843	С любой точки доступа для авторизованных пользователей
6.2.5		Вестник Российского государственного торгового-экономического университета	РГТЭУ		2009 2010 2011		http://elibrary.ru/content/s.asp?titleid=8536	С любой точки доступа для авторизованных пользователей
6.2.6		Маркетинг в России и за рубежом	Фин-пресс		2011 2012		http://elibrary.ru/content/s.asp?titleid=88	С любой точки доступа для авториз

Теория организации и организационное поведение

№	Автор	Название	Издательство	Гриф издания	Год издания	Кол-во в библиотеке	Ссылка на электронный ресурс	Доступность
							19	ированных пользователей
6.2.7		Вестник СПб университета / Серия менеджмент	Высшая школа менеджмента СПбГУ		2010 2011 2012		http://grebennikon.ru/journal-1.html	С любой точки доступа для авторизованных пользователей
6.2.8		Бренд-менеджмент	Издательский дом «Гребенников»		2010 2011 2012		http://grebennikon.ru/journal-7.html	С любой точки доступа по логину и паролю
6.3 Периодические издания								
6.3.1	Вестник Донского государственного технического университета	Изд. центр ДГТУ			2009 2010 2011 2012	8 8 8 8		
6.4 Практические (семинарские) и (или) лабораторные занятия								

Теория организации и организационное поведение

№	Автор	Название	Издательство	Гриф издания	Год издания	Кол-во в библиотеке	Ссылка на электронный ресурс	Доступность
6.4.1	Крымов С.М. и др.	Современные проблемы организации производства, менеджмента и маркетинга: моногр. – 170с.	Ростов н/Д: Изд. центр ДГТУ		2011	5		
6.4.2	Данченко Л.А. и др.	Маркетинг по нотам: практический курс на российских примерах: учебник, – 760 с.	М.: Маркет ДС	Университетская серия	2008	3		
6.5 Курсовая работа (проект) не запланирована								
6.6 Контрольная работа								
6.6.1		Вестник СПб университета / Серия менеджмент	Высшая школа менеджмента СПбГУ		2010 2011 2012		http://grzebennikon.ru/journal-1.html	С любой точки доступа по логину и паролю
6.6.2		Маркетинг	Центр маркетинговых исследований и менедж-		2009 2010 2011 2011		http://elibrary.ru/content.s.asp?titleid=8818	С любой точки доступа по логину и паролю

Теория организации и организационное поведение

№	Автор	Название	Издательство	Гриф издания	Год издания	Кол-во в библиотеке	Ссылка на электронный ресурс	Доступность
			мента		2			
6.7 Программно-информационное обеспечение, Интернет-ресурсы								
6.7.1	Административно-управленческий портал	www.aup.ru	Интернет портал: электронная библиотека и др.					
6.7.2	Эксперт; Эксперт Юг	www.expert.ru/printissues	Электронные журналы					
6.7.3	Электронная библиотека М. Мошкова	http://lib.ru/	Интернет библиотека					
6.7.4	Вестник СПб университета/ Серия менеджмент	vestnikmanagement.pu.ru/archive/	Электронный журнал					
6.7.5	Маркетинг менеджмент	www.mgmt.ru	Электронный журнал					

Теория организации и организационное поведение

№	Автор	Название	Издательство	Гриф издания	Год издания	Кол-во в библиотеке	Ссылка на электронный ресурс	Доступность
6.7.6	Энциклопедия маркетинга	www.marketing.spb.ru	Интернет библиотека					
6.7.7	Корпоративный менеджмент	www.cfin.ru	Интернет библиотека					
6.7.8	Электронная библиотека Альдебаран	http://aldebaran.ru/	Интернет библиотека					
6.7.9	BookArchive.Ru: электронная библиотека	www.bookarchive.ru/category/marketing/	Интернет библиотека					
6.7.10	Российский рынок	http://russianmarket.ru/	Интернет портал					
6.7.11	CISLinkLtd Электронная торговля и обмен данными	www.cislink.com	Интернет портал					

Раздел 7 Материально-техническое обеспечение дисциплины (приборы, установки, стенды и т.д.)

Для проведения лекционных и практических занятий используется аудитория, оснащенная мультимедийным оборудованием. Учебный процесс по дисциплине обеспечен следующими материально-техническими средствами:

- Аудитория с интерактивной доской, проектором, компьютерной техникой, доступом в сеть Internet;
- Библиотека и читальный зал, оснащенные компьютерной техникой и доступом в сеть Internet;
- Презентационные материалы.

Лекции проводятся с применением слайдовых презентаций. Презентация слайдов сопровождается изложением теоретического материала.

Теория организации и организационное поведение

1	2	3	4	5	6	7	8	9
			блиотека и др.					
6.7.2	Эксперт; Эксперт Юг	www.expert.ru/printissues	Электронные журналы					
6.7.3	Электронная-библиотека М. Мошкова	http://lib.ru/	Интернет библиотека					
6.7.4	Вестник СПб университета/ Серия менеджмент	vestnikmanagement.pu.ru/archive/	Электронный журнал					
6.7.5	Маркетинг менеджмент	www.mgmt.ru	Электронный журнал					
6.7.6	Энциклопедия маркетинга	www.marketing.spb.ru	Интернет библиотека					
6.7.7	Корпоративный менеджмент	www.cfin.ru	Интернет библиотека					
6.7.8	Электронная библиотека Альдебаран	http://aldebaran.ru/	Интернет библиотека					
6.7.9	BookArchive. Ru: электронная библиотека	www.bookarchive.ru/category/marketing/	Интернет библиотека					
6.7.10	Российский рынок	http://russianmarket.ru/	Интернет портал					
6.7.11	CISLinkLtd Электронная торговля и обмен данными	www.cislink.com	Интернет портал					



Раздел 7 Материально-техническое обеспечение дисциплины (приборы, установки, стенды и т.д.)

Для проведения лекционных и практических занятий используется аудитория, оснащенная мультимедийным оборудованием. Учебный процесс по дисциплине обеспечен следующими материально-техническими средствами:

- Аудитория с интерактивной доской, проектором, компьютерной техникой, доступом в сеть Internet;
- Библиотека и читальный зал, оснащенные компьютерной техникой и доступом в сеть Internet;
- Презентационные материалы.

Лекции проводятся с применением слайдовых презентаций. Презентация слайдов сопровождается изложением теоретического материала.

Экспертное заключение

Научно-методического совета направления 080200 «Менеджмент», программы «Маркетинг» по рабочей программе дисциплины «Теория организации и организационное поведение», предусмотренной учебным планом подготовки магистров по направлению 080200 «Менеджмент».

Рассмотрев структуру, содержание и качество оформления рабочей программы по дисциплине совет отмечает:

– рабочая программа соответствует Федеральному государственному образовательному стандарту высшего профессионального образования в части выполнения требований, предъявляемых к уровню профессиональной квалификации выпускников по соответствующему циклу дисциплин и по самой дисциплине, а так же требованиям «Положения об основной образовательной программе высшего профессионального образования»;

– соотношение объемов основных разделов выбрано логично в целесообразных пропорциях;

– бюджет времени, отводимый на различные виды аудиторных занятий согласуется с бюджетом времени, выделяемого для выполнения самостоятельной работы;


– объем и количество видов самостоятельной работы обоснованы, соответствуют фактическим трудозатратам на их выполнение;

– достаточную полноту информационно-методического обеспечения: подготовлен электронный конспект лекций, разработано учебно-методическое пособие для самостоятельного изучения дисциплины.

– разработанные оценочные средства для контроля и самоконтроля позволяют оценить уровень освоения дисциплины.

На основании вышеизложенного, совет направления предлагает утвердить рабочую программу по дисциплине «Теория организации и организационное поведение», представленную на экспертизу.

Председатель совета направления (специальности)



личная подпись

Крымов С.М.

Члены экспертной группы:


личная подпись

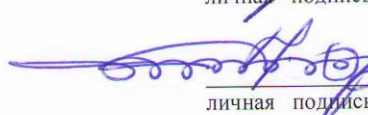
Красюк И.А.


личная подпись

Симонян Т.В.


личная подпись

Медведева Ю.Ю.


личная подпись

Лукашевич Ю.Н.

Учебно-методические рекомендации для практических занятий



1 Теория организации

Практическое занятие 1.1 Общая характеристика организации

Учебные вопросы

1. Сущность организации.
2. Понятие организации.
3. Основные признаки организации.
4. Формальные и неформальные организации.
5. Организация как юридическое лицо.

Практическое занятие 1.2 Эволюция и жизненный цикл организации

Учебные вопросы

1. Развитие организационных форм.
2. Два типа организаций – традиционных и новейших отраслей.
3. Изменение содержания основных характеристик организации.
4. Основные стадии жизненного цикла: возникновение, развитие, рост, зрелость, кризис.

Практическое занятие 1.3 ОРГАНИЗАЦИЯ КАК СИСТЕМА

Учебные вопросы

1. Научный подход к исследованию организации.
2. Модель системы управления.
3. Внешняя и внутренняя среда организации.
4. Законы организации.

Практическое занятие 1.4 Организационно-правовые формы организаций

Учебные вопросы

1. Отношения собственности.
2. Общая типология. Производственные кооперативы.

Теория организации и организационное поведение

3. Хозяйственные общества и товарищества.
4. Акционерные общества (АО).
5. Унитарные предприятия.
6. Некоммерческие организации.
7. Новые формы организаций в экономике России: холдинги, ФПГ, предпринимательские союзы и виртуальные организации.
8. Специальные типы фирм.

Практическое занятие 1.5 Управленческие структуры организации

Учебные вопросы

1. Понятие организационной структуры.
2. Структуры управления.
3. Линейная, линейно-штабная структура.
4. функциональная, линейно-функциональная структура.
5. Дивизиональная структура.
6. Матричная структура.

2 Организационное поведение

Практическое занятие 2.1 Содержание и теории, лежащие в основе организационного поведения

Учебные вопросы

1. Определение, предмет и цели организационного поведения.
2. Принципы и структура организационного поведения.
3. Теории, лежащие в основе организационного поведения: гуманистическая психология, психоанализ, бихевиоризм, интеракционизм.

Практическое занятие 2.2 ВЛАСТЬ И КОНФЛИКТЫ

Учебные вопросы

1. Определение и признаки власти.
2. Формы власти.
3. Основы (источники) власти.
4. Определение и виды конфликтов.
5. Причины конфликтов.
6. Типы конфликтных личностей.

Практическое занятие 2.3 ЛИЧНОСТЬ В ОРГАНИЗАЦИИ

Учебные вопросы

1. Структура, установки, притязания, восприятие ситуации личностью.
2. Требования социальной роли.
3. Стимулирующее подкрепление. удовлетворенность трудом.
4. Личностный потенциал.
5. Отношение к труду и формы трудового поведения.

Практическое занятие 2.4 ГРУППА В ОРГАНИЗАЦИИ

Учебные вопросы

1. Типы групп.
2. Содержание понятия «группа».
3. Формирование групп.
4. Структура группы.
5. Потенциал группы и его результативность.

Практическое занятие 2.5 Организация как субъект и объект организационного поведения

Учебные вопросы

1. Факторы, влияющие на поведение в организации.
2. Анализ и конструирование организации.
3. Организационная культура.
4. Коммуникации.
5. Оценка труда и вознаграждение.
6. Лидерство и стиль руководства в организации. Изменения в организации.
7. Поведенческий маркетинг.
8. Управление поведением в международной организации.

Курс лекций «Организационное поведение»



С.М. Крымов

ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ

Введение

В предлагаемом пособии представлен учебный материал по курсу «Организационное поведение», изложенный в соответствии с Государственным образовательным стандартом по специальности 080200 «Менеджмент организации». Рассматриваются методологические основы организационного поведения – содержание, общеметодологические принципы, структура организационного поведения; теории, лежащие в основе организационного поведения – психоанализ, бихевиоризм, гуманистическую психологию, интеракционизм; общие представления о власти; конфликты в организации, их классификация, типы конфликтных личностей; личность и организация; коммуникативное поведение в организации; мотивация и результативность организации; формирование группового поведения в организации; анализ и конструирование организации; управление поведением организации; лидерство в организации; изменения в организации; персональное развитие в организации; управление нововведениями в организации; поведенческий маркетинг; организационное поведение в системе международного бизнеса.

В пособии рассматриваются не только основные понятия организационного поведения, но и направления деятельности менеджеров в организации, связанные с проблемным полем организационного поведения.

В конце каждого подраздела, представляющего собой законченную тему, помещен перечень наиболее употребляемых терминов – ключевых понятий, а также вопросов по пройденному материалу, способствующих его закреплению.

Важной особенностью пособия является компактная форма подачи учебного материала, охватывающего, тем не менее, все узловые моменты программы по данной дисциплине. Представление учебной информации в небольшой по объему, хорошо структурированной брошюре, наиболее приемлемо при подготовке к экзамену, когда студентам необходимо систематизировать, обобщить полученные знания в ограниченное время. Для более глубокого понимания излагаемых вопросов необходимо воспользоваться рекомендуемой литературой, список которой помещен в конце пособия.

Раздел I. МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ

1.1. Содержание организационного поведения

1.1.1. Становление организационного поведения как самостоятельной науки

Люди издавна понимали особую роль человеческих отношений в управлении жизнью на Земле. Почти 4000 лет назад египтянин Птаххотеп написал "Поучение" об управлении людьми. В начале н.э. философ и государственный деятель Луций Сенека попытался создать науку по управлению душой человека – психологию. К проблеме управления людьми обращалось и множество других мыслителей как древнего, так и нового мира.

В начале XX века в этом направлении наступил коренной перелом, обусловленный двумя факторами. Первое – это создание Вильгельмом Вундтом лаборатории для экспериментального изучения психических явлений в 1879 году, что обозначило становление психологии, как самостоятельной науки. Второе – это создание "доктрины человеческих отношений" американским профессором Элтоном Мэйо. В результате экспериментов с рабочими завода, он пришёл к выводу, что решающая роль в трудовой активности принадлежит не материальным, а психологическим факторам. Значительную часть конфликтов между человеком и организацией, – по мнению Мэйо, – можно устранить удовлетворением социальных и психологических потребностей личности. Использование психологических факторов в производстве привело к тому, что со временем во всех развитых странах профессиональная психологическая подготовка стала неотъемлемой частью учебных программ в области экономики и управления.

Однако вскоре стало ясно, что для изучения поведения человека в организации только психологии и социологии недостаточно. Требовался новый подход, объединяющий с одной стороны теорию личности, а с другой стороны – систематический научный анализ индивидов, групп, организаций. Впервые об этом публично заявили американцы Р. Гордон и Д. Хауэл в 1959 году.

Новая дисциплина, созданная на основе такой концепции и получила название **организационное поведение**. Организационное поведение интегрирует нужные ему области общей, социальной и экспериментальной психологии, психологии управления, теории организации, социологии, политологии, антропологии. Одновременно оно использует данные философии, логики, риторики, педагогики, этики, права, а также методы воздействия на личность и социум морали, искусства, различных религиозных конфессий. Теория организационного поведения постоянно развивается. Она вышла за пределы применения поведенческой науки к рабочим операциям. Причина постоянного развития организационного поведения состоит в постоянных изменениях в современном мире, которые делятся на четыре группы:

- изменение рабочей силы;
- изменение ожиданий клиентов;
- изменение организаций;
- изменение процессов управления.

Теория организации и организационное поведение

В результате изменений возникают требования к адаптивности работников и руководителей. Адаптация может быть *пассивной* (приспособление к среде) и *активной* (изменение среды).

1.1.2. Определение, предмет и цели организационного поведения

Организационное поведение – это комплексная прикладная наука, изучающая поведение людей (индивидов и групп) в организациях и практическое использование полученных знаний. Практическое использование данных организационного поведения – это управление поведением человека в организации на основе теорий организационного поведения. Теории организационного поведения объясняют образ мысли, чувства и поступки людей в разных ситуациях в виде гипотез, справедливость которых проверяется в исследованиях. Исследования – это сбор данных, которые могут быть получены изучением документов, опросами (интервью, анкетированием и тестированием), наблюдениями и экспериментами. Результаты исследований менеджеры применяют на практике. Так образуется поток от теории и исследований к практике.

Предмет организационного поведения – это основные закономерности и движущие силы, которые определяют поведение людей в условиях совместного труда и межличностного общения. Менеджер должен понимать природу человеческой психики, роль воли, эмоций, потребностей и мотивов, уметь дать психологическую характеристику личности, её темперамента, способностей, владеть приёмами воздействия на поведение работника.

Целями каждой науки в отношении изучаемого объекта являются следующие: 1) описание; 2) осознание; 3) прогнозирование; 4) управление. Отсюда целями организационного поведения являются:

- 1) систематизированное описание поведения людей в ситуациях в процессе труда;
- 2) объяснение причин поступков людей в разных ситуациях;
- 3) предсказание поведения сотрудников в будущем;
- 4) овладение навыками управления поведением людей в процессе труда и совершенствование этих навыков.

Любая наука (и организационное поведение в том числе) развивается по одному и тому же пути: от живого созерцания к абстрактному мышлению, а от него – к практике.

1.1.3. Принципы организационного поведения

Организационное поведение имеет два основных принципа: 1) междисциплинарность и 2) системность.

Междисциплинарность заключается в том, что организационное поведение использует данные многих наук, а также другие формы познания действительности. Следовательно организационное поведение использует и различные методы познания: научное, обыденное, художественное и религиозное.

1) *Научное познание* основано на теоретических обобщениях. Это исследование свойств объекта, выявление его существенных признаков. Создаются теории о факторах, влияющих на поведение людей. Например, на основе своих экспериментов Элтон Мэйо создал теоретическую "доктрину человеческих отношений".

Теория организации и организационное поведение

2) *Обыденное познание* опирается на обобщённый личный, жизненный опыт индивида. Наука претендует на универсальность, обыденное познание индивидуально и ориентировано на практический результат. Иногда индивидуальный жизненный опыт может противоречить универсальным научным утверждениям. Например, "Минздрав предупреждает..." (научное познание), а кто-то курит и жив здоров, и поэтому он будет курить, т.к. его личный опыт важнее научных данных; множество людей игнорируют научные выводы диетологов и употребляют вредную пищу, т.к. по их личным ощущениям никакого вреда нету; суеверные люди (обыденное познание) часто ведут себя вопреки логике, близкой к научному познанию.

3) *Художественное познание* – это образная форма отражения действительности, созданная автором, его уникальное субъективное видение мира. Учитывая эмоциональный характер, это познание имеет важное воздействие на поведение человека. Например, подростки, посмотревшие какой-нибудь культовый фильм, начинают подражать любимым героям по стилю одежды, манере говорить и т.д.. Хорошим примером являются т.н. "толкинисты" и вообще ролевики, затрачивающие массу времени и средств на организацию ролевых игр, имитирующих мир, созданный культовыми писателями. Важно помнить, что человека с доминантой художественного познания легко расположить к себе, выказав свою заинтересованность тем или иным видом искусства.

4) *Религиозное познание* трактует мир, как проявление божественного замысла. Религиозное познание направлено на подтверждение догматов. Оно порой действует на человека сильнее, чем любое другое познание. Например, "крестовые походы", "старообрядцы предпочитали самосожжение обращению в новую веру", "посты" и "религиозные праздники".

Использование различных методов познания в теории и практике организационного поведения требует комплексного подхода к изучению поведения человека в организации.

Системность в организационном поведении реализуется через системный подход. Системный подход – это направление в методологии научного познания и социальной практике, в основе которого лежит понимание объекта, как системы.

Субъекты и одновременно объекты организационного поведения – это личность, группа и организация. Каждый из них может быть системой. Для управления поведением важно знать свойства и закономерности систем.

Наиболее общие свойства систем типа личности и организации – это 1) целостность; 2) структурность; 3) синергизм; 4) автономность; 5) адаптивность; 6) иерархичность; 7) уникальность; 8) множественность описаний; 9) реагирование на ситуацию; 10) коммуникативность.

1) *Целостность* означает, что свойства системы не могут быть сведены к свойствам её элементов, т.к. система обладает факторами, которых нет ни у одного элемента. Целостное организационное поведение включает поведение индивида, межличностные отношения (двух коллег или начальник – подчинённый), внутригрупповые, межгрупповые и всей организации в целом. Целостность системы организационного поведения требует учёта максимального количества факторов способных повлиять на поведение людей.

2) *Структурность* обеспечивает целостность, связывая элементы в единое целое. Структурность проявляется в том, как элементы расположены и

Теория организации и организационное поведение

взаимодействуют друг с другом. Подходы к управлению организационным поведением не могут быть одинаковыми в линейных структурах (руководитель – подчинённые) и функциональных структурах (руководитель – заместители – подчинённые).

3) *Синергизм* – вытекает из закона синергии: в сложных системах целое больше, чем сумма его составляющих. Так, суммарный доход от деятельности крупного предприятия оказывается выше, чем суммарный показатель по каждому из его филиалов.

4) *Автономность* предполагает, что система развивается не по всеобщим законам, а по законам самой этой системы. Например, менталитет немца не похож на менталитет японца.

5) *Адаптивность* системы состоит в умении приспосабливаться к изменениям внешней среды. Например, в новом коллективе работник должен приспособиться к правилам данного коллектива. Здесь уместна поговорка "в чужой монастырь со своим уставом не ходят".

6) *Иерархичность* определяется а) иерархией связей элементов и б) тем, что каждый элемент системы – это иерархическая система, а вся система – это элемент более крупной системы.

7) *Уникальность* – в неповторимости отдельных элементов системы, из чего вытекает необходимость индивидуального подхода в работе с людьми.

8) *Множественность описаний* состоит в том, что задача менеджмента – не только в идентификации используемых в организации поведенческих моделей, но и в их корректировке на основе современных требований. Менеджеры должны проверять модели организационного поведения, корректировать их в соответствии с изменившимися условиями.

9) *Реагирование на ситуацию* проявляется через ситуационный подход. Всесторонний анализ возникшей ситуации позволяет выделить её значимые факторы и определить необходимые в различных обстоятельствах методы поведения.

10) *Коммуникация* – способ взаимодействия системы и внешней среды и элементов внутри системы. Организации без коммуникации не существует. Без коммуникации коллеги не делятся информацией, а менеджер не может дать команды подчинённым. Таким, образом, без коммуникации организация распадается.

Из рассмотренных выше принципов следует, что организационное поведение не претендует на статус точной науки. Но чем больше мы знаем о системе организационного поведения, тем выше вероятность нашего прогноза.

1.1.4. Структура поведения

Поведение – это совокупность действий и поступков человека, происходящих под влиянием внутренних и внешних причин. Поведение опирается на следующие три составных элемента, осознаваемых каждым субъектом поведения: способности, нормы и потребности.

Способности – это индивидуальные особенности личности, которые проявляет человек в своей деятельности. Высшими формами способности являются талант и гениальность. У всех индивидов есть врождённые, обусловленные особенностями строения нервно-мозгового аппарата, задатки для развития определённых способностей. Без способностей человек не был бы в состоянии

Теория организации и организационное поведение

успешно заниматься каким-либо конкретным делом. Способности соотносятся с умениями. С одной стороны, прирождённые способности повышаются и реализуются, когда индивид получает умения. С другой стороны, умение формирует и развивает способности.

Нормы (лат. *norma* – правило, образец) – это те или иные правила, которыми руководствуется каждый человек в своих действиях. Нормы бывают внутренние и внешние.

Внутренние нормы – это информация, которая сформировалась в сознании человека в результате его взаимодействия с окружающей средой. Часть из них – незыблемые для индивида принципы, другая часть может меняться для соответствия внешним нормам.

Внешние нормы – нормы, отражающие порядок, правила жизни мира, который окружает человека.

Нормы определяют поступки. *Поступок* – это единица поведения. Это действие, выполняемое с сознательным отношением человека к внешним нормам.

Потребности – это нужда в чём-либо, объективно необходимом для поддержания жизнедеятельности и развития организма и личности. Потребности – это исходное побуждение к деятельности. На начальном этапе, потребность осознаётся как *влечение*. По мере того, как осознаётся предмет влечения, возникает *желание*. В свою очередь, желание рождает побуждение к действию – удовлетворению потребности.

Потребности, нормы и способности регулируют поведение. И поведение и три его регулирующих элемента бывают личные и общественные.

Общественные потребности определяют качество жизни общества в целом и каждого его члена в отдельности. Они базируются на возможностях материального производства и регулируются социальной политикой государства.

Общественные нормы – это социо-культурные правила, которыми руководствуется каждый член общества в своей жизни. Сохраняя наиболее ценные традиции, культуру, ментальность, эти правила формируются на основе различных форм общественного сознания: науки, политики, права, морали, искусства.

Общественные способности – это способы деятельности общества. Они отражают уровень цивилизованности: чем выше цивилизация, тем разнообразнее общественные способности.

Состояние потребностей – это промежуточный результат управления ими, который образуется в сознании путём взаимодействия всех трёх структурных элементов: потребностей, норм и способностей.

Процесс, непосредственно предшествующий поведению личности называется самоопределением. *Самоопределение* – это сочетание трёх составляющих поведения в сознании индивида с целью устранения внутренних противоречий. Самоопределение происходит в две стадии, каждая из которых включает три этапа. В результате имеется шесть последовательных этапов самоопределения::

I. **Оформление цели:** 1) определение собственных потребностей; 2) определение их соответствия состоянию внутренних норм (устранение

Теория организации и организационное поведение

противоречий); 3) определение их соответствия состоянию собственных способностей (устранение противоречий);

II. **Осознание реальной ситуации:** 4) соотнесение собственных потребностей с общественными (устранение противоречий); 5) соотнесение собственных норм с общественными (устранение противоречий); 6) соотнесение собственных способностей с общественными (устранение противоречий).

Ключевые понятия:

- пассивная адаптация;
- активная адаптация;
- формы познания;
- системность;
- междисциплинарность;
- поведение;
- способности;
- нормы;;
- потребности;
- поступок;
- самоопределение.

Вопросы по теме:

1. Кто и в каком году создал организационное поведение в современном понимании этой дисциплины?
2. Что такое организационное поведение?
3. Каковы цели и предмет организационного поведения?
4. В чём суть четырёх основных форм познания?
5. Каковы три составляющих элемента поведения?
6. Как определяется единица поведения?
7. Что предшествует появлению потребности?

1.2. Теории, лежащие в основе организационного поведения

1.2.1. Психоанализ

Основателем школы психоанализа является австриец **Зигмунд Фрейд** (1859-1939). Вопреки распространённому в 19-м веке мнению о человеке, как о существе, в котором господствует разум, Фрейд выдвинул теорию о том, что в человеке идёт постоянная борьба инстинктов, рассудка и сознания. Результатами борьбы становятся человеческие поступки.

Теория организации и организационное поведение

Основными методами психоанализа являются: анализ свободных ассоциаций, толкование сновидений и анализ ошибочных или случайных действий субъекта.

Психика личности, по Фрейду, включает три элемента: Сознательное (Супер-эго или сверх-я), подсознательное (эго или я) и бессознательное (ид или оно).

Супер-эго – это мораль личности, усвоенные социальные или личностные нормы, определяющие этические рамки поведения человека. Это видение самого себя в идеале и желание приблизиться к этому идеалу. Оно оценивает поведение человека в рамках добра и зла.

Ид – антипод супер-эго. Бессознательное – источник инстинктов, страстей, влечений, на основе которых формируются эмоциональные переживания и даже комплексы.

Эго – это психические процессы мышления и памяти, в результате которых сортируются влечения "бессознательного" в соответствие с реальной ситуацией. Основная функция эго – это поддержания равновесия между ид и супер-эго. Эго – это ядро личности, защищающее психику от разрушительного действия конфликтов. Если эго не справляется, то происходит дестабилизация личности, которая сопровождается отрицательными эмоциями и переживаниями.

Для того, чтоб справиться с переживаниями, Фрэйд разработал способы защиты: вытеснение, перенесение, сублимация и рационализация.

Вытеснение состоит в сглаживании внутреннего конфликта путём забывания, отвлечения внимания от раздражителя, т.е. в том, чтоб не думать об объекте, который служит источником переживаний.

Перенесение – это перенесение своего чувства на сам объект (превращая его в субъект данного чувства). Например, я могу упорно твердить: "Она меня ненавидит", хотя, на самом деле, это Я её ненавижу. Это оправдание себя не только в глазах других, но и в своих собственных глазах (т.н. "успокоение совести").

Сублимация – перенесение своей энергии на достижение другой цели, когда стало ясно, что невозможно достигнуть первоначальной цели.

Рационализация – поиск удобных причин для оправдания совершения или невозможности совершить те или иные действия.

Австриец **Альфред Адлер** (1870-1937) начал научную карьеру в кружке Фрейда, но вскоре разошёлся со своим руководителем.

По теории Адлера, человек с раннего детства страдает от чувства неполноценности, которое является двигателем человека к самосовершенствованию. Самосовершенствование осуществляется в индивидуальном для каждого стиле всей жизни. Стиль жизни проявляется в установках и поведении при решении трёх главных проблем жизни: любовь, работа и дружба. В решении этих проблем обнаруживаются две характеристики, проявляющиеся у разных индивидов в разной степени: *социальный интерес* и *активность*. По двум данным характеристикам, Адлер разделяет людей на 4 типа:

1) *Управляющий тип* – высокая активность и низкий социальный интерес. Это самоуверенные напористые люди, не заботящиеся о других. Характерна установка превосходства над другими. Например, бандиты.

Теория организации и организационное поведение

2) *Берущий тип* – низкий социальный интерес и средняя активность. Это люди, паразитически относящиеся к внешнему миру. Основная забота – это получать от других как можно больше, не давая ничего взамен.

3) *Избегающий тип* – низкая активность и низкий социальный интерес. Люди, боящиеся неудач и авантюры, плывущие по течению.

4) *Социально-полезный тип* – высокий социальный интерес и активность. Это люди, проявляющие заботу о других и заинтересованные в общении с ними. Этот тип – воплощение зрелости, по взглядам Адлера.

Эрих Фромм (1900-1980) первым сформулировал теорию типов характера, основанную на социологическом анализе деятельности людей в обществе. Фромм выделил пять социальных типов характера и разделил их на два класса: *непродуктивный (нездоровый)* и *продуктивный (здоровый)*.

К первому классу относятся четыре типа характера:

1) *Рецептивный тип* – это люди зависимые, пассивные, не способные что-то сделать без помощи других. Вне экстремальных условий они могут быть идеалистичными и оптимистичными.

2) *Эксплуатирующий тип* – люди, берущие всё, чего они хотят любым способом. Их минусы – это агрессивность, надменность, самонадеянность. Их плюсы – уверенность в себе, чувство собственного достоинства, импульсивность.

3) *Накапливающий тип* – люди, желающие больше материальных благ, больше власти и любви. Они консервативны, всё новое их отпугивает. Их плюсы – это предусмотрительность, сдержанность.

4) *Рыночный тип* – это люди, воспринимающие личность, как товар, который можно продавать и выгодно обменивать. Себя они воспринимают также и стараются продать себя дороже. Их плюсы – это открытость, любознательность и щедрость.

Данные четыре непродуктивных типа противопоставлены продуктивному типу. Фромм считал, что раскрепощение внутренних способностей людей к любви, вере и размышлению приведёт к *социально-полезным поступкам*.

5) *Продуктивный тип* – это независимый, любящий, честный, спокойный, творческий и совершающий полезные для общества (социально-полезные) поступки человек.

Швейцарец **Карл Юнг** (1875-1961) также разрабатывал теорию личности, где наиболее известным стало разделение людей на интровертов и экстравертов. Юнг пошёл дальше традиционного понимания интро- и экстра- версии как общительности и необщительности.

Экстраверт ориентируется на внешний мир, на разнообразные объекты и людей, выражая в поведении потребность во внешней стимуляции. Им нужна разнообразная работа, так как при монотонной работе они могут удовлетворять потребность во внешней стимуляции с помощью межличностных конфликтов.

Интроверт в поведении направлен на внутренние раздражители. Он ориентируется на чувства, воспоминания, внутреннюю жизнь. Он предпочитает предсказуемость, порядок и стабильность на работе.

Интроверсия и экстраверсия совмещаются в одном человеке, но что-то одно доминирует, определяя направленность личности. Для менеджера важно, что

Теория организации и организационное поведение

люди контактируют с внешней средой по-разному и обращаться с ними нужно по-разному.

Американец **Уильям Шутц** (р.1925) прежде всего, известен, как создатель "**трёхмерной теории интерперсонального поведения**". По мнению Шутца, наряду с биологическими, у человека существуют и социальные потребности, главными из которых являются потребности: включения (принадлежности, участия), контроля (власти) и любви.

Выводы: в целом теории психоанализа не содержат конкретных методов решения практических проблем организационного поведения. Но они помогают многое понять в поступках людей. Так, учение Фрейда о бессознательном в структуре психики личности объясняет, что поведение иногда бывает нелогичным и неразумным и, что люди часто сами не понимают, почему они ведут себя так, а не иначе. Поэтому менеджер должен иметь в виду возможные скрытые мотивы, принимая управленческие решения. Пользу в практической работе могут принести и способы психологической защиты Фрейда.

Заслуживают внимания и типологии личности Юнга, Адлера и Фромма. При внимательном изучении, менеджер может найти в них немало полезного для практической работы.

1.2.2. Бихевиоризм

Основой для бихевиоризма послужила теория условных рефлексов **И.П. Павлова** (1849-1936).

Последователь Павлова американец **Джон Уотсон** (1878-1958) сформулировал основные принципы поведенческой психологии. Поведение людей можно описать по терминам стимулов и реакций (S-R). Психология, по Уотсону, должна заниматься предсказанием и управлением действиями человека, а не анализом его сознания.

Американец **Баррес Скиннер** (р.1904), на основании теории Павлова, разделил реакции на *ответные (автоматические)*, возникающие как ответ на определённые внешние стимулы и *оперантные*, которые самопроизвольно вырабатывает организм (например, ползание ребёнка, начинающего изучать мир). Оперантными реакциями можно управлять с помощью поощрений и наказаний. Скиннер является автором "**теории подкрепления**", суть которой в том, что получая положительные стимулы, сотрудники отвечают на них положительной реакцией.

Канадец **Альберт Бандура** (р.1925), в отличие от Скиннера, считает, что на поведение человека влияет не только внешняя среда, но и сам человек. Он называл свою теорию **взаимным детерминизмом**, так как понимал психическое функционирование как непрерывное взаимодействие между а) открытым поведением б) окружающей средой и в) личностными факторами (вера, ожидание и самовосприятие).

Русский **В.М. Бехтерев** (1857-1927) известен в науке, как основатель **коллективной рефлексологии**. Её важная проблема – преимущество коллективных способов организации труда перед индивидуальными, если группа лично значима для её членов, то есть "своя" группа. Оказалось, что человеку легче работать, если группа поддерживает его, переживает за него, ожидает от него высоких результатов, верит в него и наоборот. Этот эффект "своего" и "чужого" поля был настоящим открытием.

Теория организации и организационное поведение

Некоторые бихевиористы сделали упор на изучение самой личности. Это прежде всего Айзенк и Келли.

Немец **Ганс Айзенк** (р.1916) известен **теорией типов личности**. В его основе лежат два типа личности: экстраверты-интроверты и стабильный-невротичный. В соответствие с ними люди делятся на четыре группы:

Стабильный интроверт характеризуется как спокойный, уравновешенный, надёжный, контролируемый, миролюбивый, внимательный, заботливый, пассивный.

Невротичный интроверт легко поддается переменам настроения, тревожный, ригидный, рассудительный, пессимистичный, замкнутый, необщительный, тихий.

Стабильный экстраверт характеризуется как лидер, беззаботный, весёлый, покладистый, отзывчивый, разговорчивый, дружелюбный, общительный.

Невротичный экстраверт характеризуется как ранимый, беспокойный, агрессивный, возбудимый, непостоянный, импульсивный, оптимистичный, активный.

Большинство людей склонны к средней точке в обоих диапазонах типов и поэтому имеют не такие экстремальные характеристики.

Айзенк старался подтверждать точность своих теоретических измерений и создал множество опросников, наиболее известным из которых является **личностный опросник** с вопросами по трём элементам структуры личности (интроверсия-экстраверсия, стабильность-невротичность и психопатия), а также со шкалой лжи для выявления склонности личности к фальсификации ответов. Используя этот опросник, Айзенк выявил существенные различия в поведении экстравертов и интровертов. Так, экстраверты делают больше пауз во время работы, чтобы поболтать или покурить, чем интроверты. Возбуждение повышает эффективность поступков и действий экстравертов, в то время как интровертам оно лишь мешает.

Американец **Джорж Келли** (1895-1967) придавал значение когнитивным процессам (мышление, осознание, суждение), как основной черте функционирования человека. По теории Келли, человек судит о своём поведении с помощью понятийных систем или моделей, которые он создаёт сам или заимствует из внешнего мира, а затем приспособливает к объективной действительности. Эти понятийные системы Келли назвал *конструктами*. Для выбора поведения человек располагает огромным выбором конструктов. Люди действуют только в пределах конструктов, которые имеют.

Необихевиоризм – новое направление научных исследований на базе бихевиоризма. Необихевиоризм основывается на точке зрения, что человек сам может регулировать свои действия в поисках выхода из проблемных ситуаций, адаптируясь к внешней среде.

Выводы: в отличие от теории психоанализа, бихевиоризм представляет большую практическую ценность для организационного поведения.

Так, проблема позитивного и негативного воздействия на оперантные реакции Скиннера прямо связана с менеджментом. Можно похвалить сотрудника за хорошо выполненную работу, что послужит ему стимулом повторять это вновь и вновь или также сделать выговор провинившемуся сотруднику.

Теория организации и организационное поведение

Личностный опросник Айзенка позволяет не только определить тип человека и уровень его психической устойчивости, но и задуматься о форме поведения работника в коллективе и степени его конфликтности.

1.2.3. Гуманистическая психология

Основателем гуманистической психологии считается американский психолог и социолог **Абрахам Маслоу** (1908-1970). Главным в его теории является вопрос мотивации. Маслоу описал человека как "желающее" существо, которое редко достигает состояния полного удовлетворения. Если одна потребность удовлетворена, возникает другая и т.д. Маслоу выстроил **иерархию потребностей**:

Потребность в самоактуализации: реализация творческого потенциала

↑

Потребности в уважении и статусе

↑

Потребности в принадлежности и социальные потребности

↑

Потребности в безопасности: гарантия удовлетворения физиологических потребностей

↑

Физиологические потребности: еда, отдых, жильё и др.

Обеспечив безопасность, человек переходит к удовлетворению социальных потребностей, желая, чтобы коллеги и соседи считали его равным себе и преследует эти цели пока не добьётся соответствующего статуса.

В отношении своей "иерархии потребностей" Маслоу допускал исключения из правил. Есть люди, которые могут развивать свой талант, несмотря на серьёзные социальные трудности.

Американский психолог **Элтон Мэйо** (1880-1949) известен как автор **доктрины человеческих отношений**, основанной на опытах, которые проводились с рабочими завода с 1927 года в течении нескольких лет. Мэйо поставил в центр управления поведением в организационной среде т.н. **человеческий фактор**. Мэйо объединял рабочих в группы по их взаимным симпатиям, советовался с рабочими по поводу всех новшеств, которые он предлагал и принимал их поправки и рационализаторские предложения. Рабочие гордились тем, что с их мнением считаются, что рождало совершенно новое поведение людей в группах.

До Мэйо в менеджменте господствовала теория научного управления Фредерика Тейлора. Тейлор знал только два стимула: наказание и денежное поощрение. В опытах Мэйо было установлено, что рабочий – это не просто "экономический человек", реагирующий только на материальные стимулы. По сравнению с угрозами наказания более действенными оказались поощрение похвалой, воспитание чувства гордости за свой завод, внушение рабочим, что их интересы совпадают с интересами фирмы.

Теория организации и организационное поведение

Основными функциями мастера Тэйлор считал управление, надзор, планирование и подбор кадров. В противовес ему, Мэйо считал, что при назначении мастера надо учитывать не столько технические знания сколько его способность руководить людьми, устанавливать с ними отношения.

После двух с половиной лет экспериментов, производительность труда рабочих возросла на 40 процентов по сравнению с исходным уровнем. Мэйо установил, что это повышение производительности труда не было связано с изменениями условий, а всегда имело психологические причины.

В отличие от бихевиоризма, гуманистическая психология рассматривала человека, как активного творца собственной жизни. Такой подход связан, прежде всего, с именами Карла Роджерса и Курта Левина.

Американец **Карл Роджерс** (1902-1978) имел две отправные точки в своей теории. Это *организм и личность*.

Организм – это физическое начало, которое и получает впечатления от мира. Сумма впечатлений составляет **феноменальное поле** организма. Поведение, по Роджерсу, это функция не социальной среды и внешних стимулов, а феноменального поля.

Благодаря опыту часть феноменального поля дифференцируется. Именно это и составляет личность. **Личность** – это образ ("гештальт"), который складывается из восприятия своего "я", восприятия взаимоотношений своего "я" с другими людьми и различными аспектами жизни, а также из ценностей, связанных с этими восприятиями.

Курт Левин (1890-1947) рассматривал поведение, как функцию личности и среды. Один тип поведения может больше зависеть от личности (напр.: вычурные манеры), другой – от среды, но все типы поведения всегда оказываются продуктом личности и среды.

Большую роль в самоактуализации личности играют **ценностные ориентации**, что отражено в работе американского психолога польского происхождения **Менделя Рокича** (1918-1988). Ценностные ориентации Рокич делит на *терминальные* – цели существования индивида и *инструментальные* – способы поведения, рассматриваемые человеком в качестве средств достижения целей жизни.

Рокич основывается на том, что состав ценностных ориентаций каждого вида одинаков для всех людей. Разница только в степени важности каждого вида для конкретного человека. Установить её предлагается методом прямого ранжирования: каждая ценность заносится на отдельную карточку, а человек распределяет их по степени важности для себя. Терминальные и инструментальные ценности отдельно друг от друга. Методика Рокича доказала свою надёжность, валидность и достоверность, хотя при ранжировании возможна фальсификация. Тем не менее, при правильной ориентации опрашиваемых, методика позволяет получить достаточно надёжные результаты, которые могут использоваться для определения структуры личности наряду с данными, полученными другими методами.

Выводы: положения гуманистической психологии имеют практическую значимость для организационного поведения.

Теория Маслоу учит: чтобы добиться от человека производительных действий и нужного поведения надо учитывать самые различные его нужды и интересы. Для большинства людей работа связана не только с денежным

Теория организации и организационное поведение

вознаграждением. Один из важнейших выводов доктрины человеческих отношений состоит в том, что руководителю необходимо иметь профессиональную подготовку, которая наряду с другими включает в себя человеческие дисциплины – психологию управления, социальную психологию, социологию менеджмента, деловой этикет. В целом теории гуманистической психологии сводятся к тому, что главным мотивом поведения людей является стремление каждого к самореализации, к тому, чтобы сделать свою жизнь достойной, приносящей душевное удовлетворение.

1.2.4. Интеракционизм

Интеракционизм – это теория, по которой развитие общества происходит благодаря непосредственным коммуникациям (обмену символами) и межличностным отношениям. Важная особенность коммуникации состоит в способности человека представлять, как он воспринимается партнёром по общению или группой и, соответственно определять своё поведение.

Интеракционизм базируется на теориях американского социолога и психолога **Джона Мида**. Развитие личности, по Миду, эффективней всего протекает в процессе взаимодействия личности с другими людьми в социуме, т.е. в рамках определённой социальной группы.

Социум – это модель-система значимых коммуникаций, познавая которую индивид получает элементы активности, обеспечивающие деятельность (активацию) и контроль (регуляцию) субъекта над своим поведением. Эти элементы составляют перво-структуру личности (эти элементы – это социально нравственные предписания, принципы, социо-установки, социо-роли, социо-индексы, которые продуцируются другими субъектами коммуникации). Мид подчёркивал, что решающую роль в становлении структуры личности играют общество и группа, а не сама личность. В общении с другими людьми формируется способность мыслить в абстрактных понятиях, а главное – осознать себя в качестве особого лица, отличающегося от других. "Я" человека – это продукт социального опыта. Внутренний мир личности зарождается в групповом действии. Человеческое общество рассматривается Мидом, как совокупное взаимодействие исполняющих различные роли индивидов.

Идеи Мида развивал американский психолог **Р. Сирс**. Он создал **диадическую систему**, раскрывающую действия двух и более персон. По Сирсу, действия каждого человека ориентированы на другого человека и зависят от него. Соответственно не существует строго фиксированных личностных черт, например, агрессивности и доброжелательности, поскольку соответствующее поведение всегда зависит от поведения другого члена диадической системы.

В интеракционизме используется "социодраматический" подход, в котором общественная жизнь рассматривается как драма, где каждый играет свою роль.

Представители интеракционизма предприняли попытку вычленить "специфически человеческое" в поведении человека, раскрыть социально-психологические механизмы в формировании личности, подчеркнуть активное творческое начало в личности.

Выводы: исследования интеракционизма представляют практический интерес для организационного поведения прежде всего потому, что организация не мыслима без коммуникации. Важна диадическая система Сирса, т.к. поведение человека в организации во многом определяется взаимодействием с другими людьми в различных ситуациях.

Ключевые понятия:

- сознательное (супер-эго или сверх-я);
- бессознательное (ид или оно);
- подсознательное (эго или я);
- вытеснение;
- сублимация;
- перенесение;
- рационализация;
- социальная полезность;
- интроверсия;
- экстраверсия;
- стимул;
- реакция (оперантная и автоматическая);
- взаимный детерминизм;
- коллективная рефлексология;
- конструкт;
- невротичность;;
- феноменальное поле;
- ценностные ориентации (терминальные и инструментальные);
- диадическая система.

Вопросы по теме:

1. Что, по Фрейдю, защищает психику от губительного действия конфликтов?
2. В чём суть четырёх разработанных Фрейдом способов защиты от переживаний?
3. Что, по мнению Фромма, может привести к социально-полезным поступкам?
4. Кто автор и в чём суть теории подкрепления?
5. Какими диапазонами типов личности в своей теории оперировал Г.Айзенк?
6. Что Э. Мэйо ставил в центр управления организационным поведением?
7. По какому критерию ценностные ориентации различаются для разных людей?

1.3. Власть

1.3.1. Определение и признаки власти

Власть – это способ влияния на поведение людей, который рассматривается как формальное или неформальное соглашение о том, каковы должны быть отношения между двумя и более людьми.

Теория организации и организационное поведение

Объектом власти может выступать индивид, группа или организация в целом. С точки зрения статичности-динамичности власть может быть охарактеризована как: а) отношения, изменяющиеся во времени и б) отношения, изменяющие ситуацию и людей. Иными словами, власть динамична. Она никогда не бывает абсолютной и неизменной.

Однако власть может одновременно существовать и не использоваться. Это происходит в тех случаях, когда действия подчинённых не требуют коррекции.

1.3.2. Формы власти

Существование различных типов личностей, организаций и ситуаций стало причиной того, что власть проявляется в нескольких формах.

Наиболее распространённой классификацией форм власти является классификация, произведённая **Френчем** и **Рэйвенем**. Основными формами власти, по мнению Френча и Рэйвена, являются следующие:

1) Власть, основанная на принуждении, выступает в форме административной власти, основанной на законе и санкциях. Главным её достоинством является простота и оперативность управления. Однако в современных условиях данные методы власти малоэффективны. Их низкая эффективность, прежде всего, связана с тем, что они обеспечивают лишь минимальную производительность труда.

2) Власть, основанная на вознаграждении, как правило, выступает в материальной (денежной) форме. Обещание вознаграждения – это часто один из самых эффективных способов влияния на других людей.

3) Экспертная власть заключается в том, что люди склонны верить человеку, чей профессиональный уровень, по их мнению, способен помочь организации. Если группу людей убедить, что конкретное лицо является экспертом в нужной области, то они начнут следовать советам данного лица, даже если на самом деле приписываемая ему компетентность у него отсутствует.

4) Эталонная власть (власть примера) основана на личных качествах лидера, т.е. на его харизме. Под таким типом власти, как **харизматическая власть** понимается привлекательность тех или иных черт человека (или всего человека в целом). Люди часто испытывают влияние того, кто обладает восхищающими их чертами характера и является для них идеалом. Поскольку здесь важно личное влияние, то эта форма власти характерна для небольших организаций.

5) Законная власть основана на том, что традиционно во всех странах люди привыкли подчиняться тем, кто имеет должностные полномочия от государства или организации. Преимуществом этого вида власти является отсутствие роли личности. Исполнитель реагирует не на личность, а на должность. Это обстоятельство повышает стабильность, так как организация не зависит от жизни и способностей какой-либо конкретной личности.

1.3.3. Основы (источники) власти

Рассматривая приведённые выше пять форм власти, можно обнаружить сходство некоторых форм власти друг с другом по некоторым критериям. Так, власть основанная на принуждении схожа с законной властью, так как в обоих случаях объект власти так или иначе *вынужден* подчиняться (просто во втором случае подчёркивается, что источником подчинения являются законы юридического характера). Экспертная власть обнаруживает сходство как с

Теория организации и организационное поведение

властью, основанной на вознаграждении, так и с эталонной властью. Сходство с властью, основанной на вознаграждении, состоит в том, что экспертная власть за подчинение также предлагает вознаграждение, но не в материальном (денежном) виде, а в виде информации, а важность данного ресурса также очевидна. Сходство же экспертной с эталонной властью обнаруживается в том, что люди подчиняются субъекту власти в обоих случаях *добровольно*.

Таким образом, можно выделить три основы (источника) власти:

1) принуждение было описано нами при рассмотрении соответствующей формы власти в классификации Френча и Рэйвена (см. выше);

2) собственность на ресурсы следует понимать шире, чем просто источник власти, основанной на вознаграждении, хотя, как правило, речь здесь идёт о материальных (денежных) ресурсах. Вместе с тем, однако, собственность на ресурсы проявляется в наличии связей с влиятельными лицами и в обладании информацией, наличие которой позволяет диктовать свою волю другим. Власть, основанная на собственности, на ресурсы, формирует у подчинённых положительные эмоции, чувство обязанности и благодарности. В этом, несомненно, состоит достоинство такой власти. Недостаток же у данного источника власти в том, что наличествующие ресурсы часто качественно и количественно не совпадают с имеющимися потребностями.

3) добровольное подчинение как основа (источник) власти имеет три основные причины: традиция, убеждённость и харизма.

Традиционная власть, основанная на вере в устоявшиеся порядки, предполагает передачу власти и подчинение должностному лицу из поколения в поколение. Поэтому она не позволяет в полной мере использовать потенциал подчинённых и предполагает бездумную покорность и поощряет посредственных людей.

Убеждённость в том, что надо подчиняться конкретному лицу – это самая прочная основа власти. Сформировать такую убеждённость тяжело и формируется она годами, в силу чего не является распространённой.

Харизматическая власть, будучи тесно связанной с восприятием личных качеств (см. выше), больше всего зависит от субъективных факторов.

Поскольку в большинстве организаций важна обратная связь, то подчинённые также оказывают на руководство определённое влияние. Поэтому говорить о том, что подчинённые имеют определённую власть над своим начальством тоже вполне справедливо. Инструментами власти подчинённых над руководителями являются следующие факторы: 1) качество выполнения работ; 2) поддержка коллег и 3) знания.

Ключевые понятия:

- принуждение;
- убеждённость;
- добровольное подчинение;
- харизматическая власть;
- экспертная власть;
- законная власть;

Теория организации и организационное поведение

- традиционная власть;
- собственность на ресурсы;
- основа (источник) власти.

Вопросы по теме:

1. Что такое власть?
2. Кто автор классификации, включающей пять форм власти?
3. В чём суть каждой из данных пяти форм власти?
4. Какие можно выделить источники (основы) власти?
5. Где наиболее распространена харизматическая власть и почему?
6. Что является самой прочной основой власти?
7. Что предполагается традиционной властью?
8. Власть динамична или статична?

1.4. Конфликты в организации

1.4.1. Определение и виды конфликтов

Конфликт – это столкновение несовместимых друг с другом тенденций в сознании отдельно взятого индивида или в межличностных отношениях индивидов и групп людей, проявляющихся в форме отрицательных эмоциональных переживаний.

Известны четыре основных вида конфликтов: 1) внутриличностный, 2) межличностный, 3) между личностью и группой и 4) межгрупповой.

1) Внутриличностный конфликт имеет три формы. Одна из них – *ролевой конфликт* (*конфликт "роль-роль"*), возникающий тогда, когда человеку, например, даются противоречивые задания и от него требуют взаимоисключающих результатов. Вторая форма – это противоречие между производственными требованиями и личными потребностями и ценностями (*конфликт "личность-роль"*). Третья форма – это *стрессы*. Обычно стресс воспринимается как негативное явление. Например, реакция работника на выговор начальника. Однако бывает и позитивный стресс (его называют "*ю-стресс*"). **Стресс** – это адаптивная реакция на внешнюю ситуацию, которая приводит к физиологическим, психологическим и поведенческим отклонениям у людей.

2) Межличностный конфликт – самый распространённый вид конфликтов. Он, как правило, возникает между людьми, имеющими различные черты характера, темперамент, взгляды на жизнь, цели и не способными по этой причине ладить друг с другом.

3) Конфликт между личностью и группой возникает в основном, в следующих случаях: а) когда личность занимает позицию, противоречивую позиции группы, б) когда член группы не соблюдает групповые нормы поведения или в) когда руководитель вынужден прибегать к дисциплинарным мерам, не встречающим поддержки у подчинённых.

Теория организации и организационное поведение

4) Межгрупповой конфликт возникает чаще всего из-за различных подходов к проблеме и из-за борьбы за ресурсы. Например, отдел маркетинга, ориентированный на покупателя, требует улучшения качества продукции путём увеличения инвестиций, а производственный отдел, стремясь сохранить необходимое соотношение затрат и эффективности, выступает за уменьшение дополнительных капиталовложений. Между ними, естественно, рождается конфликт.

1.4.2. Причины конфликтов

Основные причины можно свести к следующим:

- 1) *Распределение ресурсов.* Ресурсы всегда ограничены. Столкновение возможности и желания ведет к конфликту.
- 2) *Организационные изменения.* Члены группы смотрят по-разному на необходимость изменений в организации, на формы этих изменений, время их проведения и т. д.
- 3) *Личностные расхождения* могут стать причиной конфликта, но они же являются одним из условий результативности группы и организации. Поэтому надо уметь использовать эти различия.
- 4) *Различные системы ценностей.* Неизбежны противоречия и столкновения между отдельными людьми, потому что каждый человек оценивает ту или иную ситуацию, исходя из своих индивидуальных представлений и нравственных установок.
- 5) *Угроза статусу.* Социальный ранг личности в группе имеет для людей огромное значение. Всякая угроза статусу вызывает у человека стремление к его сохранению. Конфликт обычно возникает между тем, на чье достоинство покушаются, и тем, кто покушается.
- 6) *Недостаток доверия.* Отношения в группе строятся во многом на доверии друг к другу. Когда такое доверие пропадает, возникает возможность конфликта.
- 7) *Неудовлетворительные коммуникации.* Если информация понимается неадекватно различными группами или членами одной группы, если она несет в себе взаимоисключающие требования, если в ней неточно определены работа, должностные обязанности и функции, то неизбежно возникает конфликт.

1.4.3. Типы конфликтных личностей

В большинстве учебных пособий по конфликтологии описаны пять типов конфликтных личностей: демонстративный, ригидный, неуправляемый, сверхточный, бесконфликтный.

1) Демонстративный. Хочет быть в центре внимания, любит хорошо выглядеть в глазах других, его отношение к людям определяется отношением людей к нему, ему легко даются поверхностные конфликты, он любит свои страдания и стойкостью, хорошо приспосабливается к различным ситуациям, рациональное поведение выражено слабо, но лицо поведения эмоциональное. Планирование своей деятельности осуществляет ситуативно и слабо воплощает в жизнь. Кропотливой систематической работы избегает, не уходит от конфликтов, поскольку в ситуациях конфликтного взаимодействия чувствует себя неплохо.

Теория организации и организационное поведение

2) Ригидный. Подозрителен, обладает завышенной самооценкой, постоянно требует подтверждения собственной значимости, часто не учитывает изменения ситуации и обстоятельств, прямолинеен, негибок, с большим трудом принимает точку зрения окружающих и не очень считается с их мнением. Почтение со стороны окружающих воспринимает как должное. Выражение недоброжелательности со стороны окружающих воспринимает, как обиду. Мало критичен по отношению к своим поступкам. Болезненно обидчив, повышенно чувствителен по отношению к мнимым или действительным несправедливостям.

3) Неуправляемый. Импульсивен, недостаточно контролирует себя, непредсказуем, ведёт себя вызывающе, агрессивен. Часто в запале игнорирует общепринятые нормы общения. Характерен высокий уровень притязаний. Несамокритичен, во многих неудачах и неприятностях склонен винить других. Не может грамотно планировать свою деятельность или последовательно претворить планы в жизнь. Недостаточно развита способность соотносить свои поступки с обстоятельствами. Не умеет извлекать уроки из прошлого (даже горького) опыта.

4) Сверхточный. Скрупулезно относится к работе, предъявляет повышенные требования к себе и окружающим, причем делает это так, что последним кажется, что он придирается. Обладает чувством повышенной тревожности, чрезмерно чувствителен к деталям. Принимает слишком близко к сердцу замечания окружающих. Иногда прерывает отношения с друзьями, потому что ему кажется, что они его обидели. Страдает от себя сам, переживает свои просчеты. Подчас расплывается за них даже болезнями (бессонницей, головными болями). Сдержан во внешних, особенно эмоциональных, проявлениях. Не очень хорошо улавливает реальные взаимоотношения в группе.

5) Бесконфликтный. Не устойчив в оценках и мнениях, обладает легкой внушаемостью. Внутренне противоречив. Характерна некоторая непоследовательность поведения. Ориентируется на сиюминутный успех в ситуации. Недостаточно хорошо видит перспективу. Зависит от мнения окружающих. Излишне стремится к компромиссу. Не обладает достаточной силой воли. Не задумывается глубоко над последствиями своих поступков и над причинами поступков других.

Ключевые понятия:

- ролевой конфликт;
- стресс;
- ю-стресс;
- межличностный конфликт;
- межгрупповой конфликт;
- демонстративный тип конфликтной личности;
- ригидный тип конфликтной личности;
- неуправляемый тип конфликтной личности;
- сверхточный тип конфликтной личности;
- бесконфликтный тип конфликтной личности.

Вопросы по теме:

1. Что такое конфликт?
2. Какие существуют виды внутриличностных конфликтов?
3. Какой вид конфликтов наиболее распространён?
4. Какие причины конфликтов в организации вам известны?
5. Какие вам известны типы конфликтных личностей и каковы основные признаки каждого из данных типов?

Раздел II. СУБЪЕКТЫ И ОБЪЕКТЫ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ

Субъектами и одновременно объектами организационного поведения являются личность (или человек), группа и организация.

2.1. Личность как субъект и объект организационного поведения

2.1.1. Структура личности

Природу личности отражает её социально-психологическая структура, включающая ценности, потребности, направленность, характер, темперамент, способности, установки, притязания, восприятие, личностный потенциал и т.д. При этом, для организационного поведения интересны такие свойства личности, как удовлетворённость трудом и отношение к труду, а также требования социальной роли, предъявляемые к личности.

Личность – это индивидуальность. В ней представлены такие особые качества, которые отличают человека от всех остальных людей. Личность образуется совокупностью внутренних качеств. Основным способом существования человека является его деятельность. **Деятельность** – это форма взаимодействия человека с окружающей средой, благодаря которой он познаёт и изменяет мир, также самого себя и условия своего существования. Через деятельность человек включён в социальную систему.

Социальная система – это совокупность отношений, возникающих в результате взаимодействия индивидов. Внутри каждой отдельной организации социальная система включает всех её сотрудников и их отношения друг с другом и с окружающим миром. Взаимодействие социальных систем имеет две особенности. Во-первых, поведение любого члена группы может прямо или косвенно влиять на действия других её членов. Все части системы взаимосвязаны. Во-вторых, социальные системы – это открытые, взаимодействующие с внешним миром системы.

Ценности – это основополагающие правила, которым человек следует в деятельности. От ценностей зависят и принципы человека. Таким образом, понятие "ценности" можно раскрыть с двух сторон: во-первых, **ценности** – это предрасположенность человека к заранее определённым способам восприятия другого лица или события, исходя из жизненного опыта; во-вторых, **ценности** – это явления и объекты, признающиеся человеком как образцы, которым он следует при оценке поступков и действий.

Практическую связь личности с миром и зависимость от него выражают потребности. **Потребности** – это причина взаимодействия человека с окружающей средой. Потребности делятся на *первичные* (физиологические) и *вторичные* (психологические). Именно вторичные потребности усложняют мотивационные усилия менеджеров, так как почти каждое предпринятое ими действие влияет на вторичные потребности.

Для управления человеком в организации важно понимать разницу между *потребностями* и *мотивами*. **Мотив** – это осознанная потребность. Систему мотивов называют **мотивацией**. Различают *внутреннюю мотивацию* (определённую личными целями субъекта) и *внешнюю*, когда побуждение к деятельности определяется целями, заданными извне путём принуждения,

Теория организации и организационное поведение

психологического воздействия и т.д. Внешнюю мотивацию называют *стимулированием* (или *мотивированием*). Мотивация порождает направленность.

Направленность как элемент структуры личности – это совокупность мотивов определяющих человеческую деятельность. Направленность личности определяется её интересами, убеждениями, идеалами.

В основе направленности личности есть основополагающие качества, свойства, определяющие критерии, по которым чаще всего можно безошибочно судить о человеке, предсказывать его поведение и управлять им. К этим качествам относятся интеллект, воля, чувства, темперамент и способности.

1) Интеллект включает такие составляющие, как любознательность, глубину мысли, подвижность и гибкость ума, логичность и доказательность, критичность мышления. Мы можем говорить о степени наличия интеллекта в зависимости от того, насколько ярко перечисленные качества выражены у данного индивида.

2) Воля – это организатор поведения. Волевой акт совершается в условиях определённого психологического или физического напряжения. Для совершения волевого акта нужны целеустремлённость, решительность, настойчивость, выдержка, самостоятельность.

3) Эмоции – это переживания личности, возникающие под воздействием определённых жизненных обстоятельств. На основе эмоций возникают чувства, как свойства личности. Различают моральные (нравственные) чувства, интеллектуальные (познавательные) и эстетические чувства.

Моральное чувство – это эмоциональное отношение личности к поведению людей и к своему собственному. Это симпатия, антипатия, уважение и презрение, благодарность, любовь и ненависть.

Интеллектуальные чувства – это переживания, возникающие у человека в результате его умственной деятельности, напр.: научное открытие или прочитанная книга или задание выполнил.

Эстетические чувства – чувства в отношении искусства, красоты и т.д.

4) Темперамент, по Павлову, – это общая характеристика нервной системы индивида, которая кладёт отпечаток на всю его деятельность. Холерик увлечённо отдаётся любимому делу, заряжает энергией других, что хорошо, но он часто излишне прямолинеен и следовательно может быть конфликтным. Менеджеру удобнее работать с сангвиниками, они энергичны, легко приспосабливаются к новым условиям, общительны. Флегматики уравновешены в чувствах, действиях и в отношениях с людьми. Но они трудно приспосабливаются к изменениям и трудно сходятся с людьми. Меланхолики – стеснительные люди. Для меланхоликов важно что о них думают окружающие. Ввиду этого, меланхоликов можно хорошо мотивировать, используя психологические факторы. Чистые типы темперамента встречаются редко. С качествами темперамента связаны способности.

5) Способности – это возможности индивида (реальные и потенциальные) в той или иной сфере (в труде, бизнесе, учёбе, спорте и т.д.). Природа человеческих способностей представляет собой единство биологического начала (генотипического) и социального (приобретённого в процессе жизни и деятельности).

Теория организации и организационное поведение

Все рассмотренные нами элементы социально-психологической структуры личности отражают характер человека. Характер в отличие от темперамента не даётся человеку от природы.

Характер (греч. печать, чеканка) – совокупность основных психических свойств личности, от которых зависит как ведёт себя человек в различных жизненных ситуациях. Психические свойства личности, из которых складывается характер и которые позволяют, с некоторой вероятностью, предугадать поведение человека в определённых условиях, называют чертами характера. Черты характера делятся на *базовые* и *системные*. Базовых черт пять: 1) уверенность в себе; 2) общительность; 3) способность к самоутверждению и самоорганизации; 4) уравновешенность; 5) объективность. Системные черты характера – это мировоззрение, убеждения, гражданская зрелость и т.д.

Подробнее рассмотрим структурные элементы личности, наиболее интересные для организационного поведения.

2.1.2. Установки личности

Установка личности – занятая её позиция, настрой на определённое поведение. Наши ценности и позиции формируются под влиянием ценностей и позиций других людей, окружающего мира.

Правильное понимание установок для управления человеком в организации важно по нескольким причинам. Во-первых, установки помогают человеку приспособиться к его рабочему окружению. Во-вторых, установки помогают защитить образ "Я", существующий у каждого человека. В-третьих, установки – это основа, дающая человеку возможность выражать свои ценностные ориентации. В-четвёртых, установки позволяют предсказать поведение человека на рабочем месте.

Для того, чтобы установки человека играли более эффективную роль в предсказании его поведения, необходимо свести до минимума влияние окружающей среды.

Социализация личности предполагает изменение её установок. Однако в этом процессе есть два важных препятствия: эскалация приверженности и отсутствие достаточной информации.

1) Эскалация приверженности – это тенденция настаивать на ошибочном образе действий, уже после принятия неверного решения и уже когда очевидность ошибки ясна даже самому субъекту. Здесь уместна поговорка "защищать честь мундира".

2) Отсутствие нужной информации. Здесь люди просто не видят достаточных причин для изменения установок. Если работник не знает, что его поведение, например, снижает производительность труда, то он может остаться с такой установкой надолго.

Имеется много способов преодоления препятствий в изменении установок:

Воздействие страхом. Эффективность страха при изменении установок зависит от его силы. Незначительный страх сотрудник может игнорировать, а большой страх будет мешать ему воспринимать какие-либо убеждения. Нужен *умеренный* страх.

Устранение несоответствий между установками и поведением. Если человек, устраиваясь на работу, сделал ошибочный, как ему сначала кажется, выбор, то это не надолго. Подсознательно, его выбор начнёт влиять на

Теория организации и организационное поведение

установки. Человек попытается изменить свои установки в соответствии со сделанным выбором.

Влияние друзей. Для человека важно, что думают о его установках близкие ему люди. Под воздействием их мнения, человек может корректировать свои установки.

Привлечение к сотрудничеству. Если работнику не нравится его организация и он имеет отрицательную установку на отношение к труду, его надо пригласить к совместной работе по изменению ситуации. В совместном труде с коллегами, сотрудник может изменить свою отрицательную установку.

Предоставление информации. Получая дополнительную информацию о ситуации или другом человеке, индивид может изменить мнение, а следовательно и установку.

Влияние собственных поступков. Поведение влияет на установки, а установки на поведение. Мы отстаиваем то, во что верим и верим в то, что отстаиваем. Используя вывод социальных психологов о влиянии поступков на установки для управления организационным поведением, надо помнить, что он относится как к хорошим, так и к плохим поступкам.

Изменение установки, путём трансформации утверждения в убеждение. Когда на говорящего не оказывают влияния со стороны, то его утверждения со временем становятся убеждениями.

2.1.3. Уровень притязаний личности

Для управления поведением человека большое значение имеет уровень притязаний личности. Стремление к собственной значимости – это одна из черт, отличающих человека от животных.

В социальной психологии используется известная формула:

УРОВЕНЬ САМОУВАЖЕНИЯ = УСПЕХ : ПРИТЯЗАНИЯ

Из неё видно, что чем больше успех, тем выше уровень самоуважения и наоборот. Следовательно, самый верный путь к повышению самоуважения – это успешная работа. Она во многом зависит от правильной организации труда. Таким образом, уровень самоуважения работников, с одной стороны, зависит от менеджера и от организации в целом. С другой стороны, человек познаёт себя путём анализа *своей* деятельности, а значит уровень самоуважения зависит также и от адекватности самооценки человека.

Теория самопознания – одно из важных достижений психологии XX века. Она имеет три принципа:

- 1) *принцип веры* состоит в том, что всё в чём человек убеждён для него истинно. Он верит не в то, что видит, а в то, в чём убеждён.
- 2) *принцип ожидания* состоит в том, что поведение людей обусловлено их ожиданиями и тем, чего от них ожидают другие. Например, амбициозному менеджеру нужны многообещающие сотрудники и наоборот.
- 3) *принцип согласования внешнего мира с внутренним.* Внешний мир лишь отражает внутренний и поэтому поведение зависит от личности.

Самопознание состоит из трёх элементов:

Теория организации и организационное поведение

1) Идеальное представление человека о себе – это цели, ценности, позитивные ожидания, т.е. всё, чем человек восхищается в других. Люди развиваются в направлении идеального представления о себе. Если кому-то сказать, что он хорошо поработал и сможет ещё лучше, это сильно повысит его идеальную самооценку.

2) Образ самого себя – это то, как человек видит себя в настоящем, как себя оценивает.

3) Чувство собственного достоинства. Существует прямая зависимость между чувством собственного достоинства, личностью настроен и установкой. Чем выше у человека чувство собственного достоинства, тем больше нравственных качеств он проявляет и тем эффективней его работа.

На самооценку человека влияют два вида страха: во-первых, боязнь сбой (у людей, часто терпевших неудачи в прошлом и добившихся некоторой стабильности в настоящем) и во-вторых, боязнь критики, осмеяния – боязнь потерять статус, престиж, поощрение и т.д. Это свойственно людям, которые оценивают себя прежде всего основываясь на том, какого мнения придерживаются о них окружающие, коллеги, друзья и т.д.

Оба вида страха могут быть весьма эффективны при использовании для управления поведением в организации.

2.1.4. Восприятие ситуации

Создавая роли для работников, организация стремится к стандартизации и унификации, так ей проще управлять людьми. Противоречия между нормами организации и поведением человека возникают потому, что одна и та же ситуация воспринимается разными людьми по-разному. **Восприятие** – это сложный познавательный процесс, формирующий картину мира, которая может значительно отличаться от реальности. Восприятие человеком организационного окружения определяют обстоятельства объективного и субъективного характера.

Существует несколько факторов, влияющих на восприятие:

1) *Совпадение или несовпадение ожиданий личности от знакомства с ситуацией или людьми.* Человек приходит в новую организацию. Если образ организации и образ "Я" совпадают, то поведение человека становится адаптивным. Если нет, то оно может стать приспособленческим или конфликтным.

2) *Атрибуция* – это поиск причин (атрибутов) при объяснении причин поведения других или своего. Имеется два вида атрибуции: предрасположенная и ситуационная. *Предрасположенная атрибуция* объясняет поведение человека внутренними факторами: чертами характера, мотивацией, способностями. *Ситуационная атрибуция* объясняет поведение внешними факторами: оборудованием, технологиями и т.д.

3) *Стереотипизация* предполагает восприятие не в результате личного впечатления индивида, а на основе сложившихся в обществе стереотипов. К группам, которые стереотипизированны в общественном сознании относятся, например, новые русские в России. Стереотипизация исходит из того, что в обществе имеется некое согласие относительно тех черт, которые свойственны тем или иным категориям людей. **Стереотипы** – это схематизированное упрощённое общепринятое представление о каком-либо социальном объекте. Плюсом стереотипов является то, что они снимают неопределённость

Теория организации и организационное поведение

ситуации, облегчая первоначальную ориентацию. В качестве отрицательного влияния стереотипов на восприятие необходимо отметить, что в организации стереотипы часто являются причиной искажения реальности и порождают дискриминацию работников.

4) *Эффект "ореола"*. Если при стереотипизации личность рассматривается в рамках её социальной категории, то эффект "ореола" складывается на основе восприятия личности по одной из черт её характера, например, по интеллекту, внешности, надёжности или склонности к сотрудничеству.

Зная действие перечисленных факторов, менеджер может оказывать влияние на правильное восприятие работниками различных производственных ситуаций в организации.

Имеется методика, позволяющая влиять на восприятие посредством управления впечатлением. Её иногда называют саморепрезентацией. **Саморепрезентация** – это стремление человека представить себя в выгодном, с его точки зрения, свете. Для некоторых людей саморепрезентация является образом жизни. Непрерывно контролируя своё поведение и отмечая, как реагируют другие, они корректируют свою работу, если она не достигает желаемого результата.

Существуют две стратегии управления впечатлением, которые могут использовать работники:

Первая стратегия – недопущение понижения в должности или другой формы наказания. Для неё характерны следующие модели поведения: 1) попытки найти оправдания своим действиям, например, сослаться на плохое здоровье; 2) отстранение – ситуация, когда работники, участвовавшие в принятии ошибочного решения, говорят, что они были в меньшинстве, т.е. в числе тех, кто хотел сделать правильно, но не получил поддержки.

Вторая стратегия – это увеличение шансов на продвижение по службе. Она включает следующие приёмы: 1) *приписывание* – работники много говорят о своих достижениях, чтоб о них стало известно всем в организации; 2) *наращивание* – работники говорят, что их заслуги много выше, чем награда за эти заслуги; 3) *выявление преград* – работники создают впечатление, что добились успеха, несмотря на серьёзные трудности, и, следовательно, заслуживают высокой оценки; 4) *ассоциирование* – работник делает всё, чтобы его видели в нужное время с нужными людьми. Он надеется создать впечатление, что у него хорошие связи и он сам ассоциируется с успешными проектами.

Американский профессор Фред Лютенс даёт рекомендации менеджерам по сведению к минимуму ошибочное восприятие при саморепрезентации работников.

Во-первых, следует предпринять усилия, чтобы минимизировать личностные ситуационные и организационные особенности, стимулирующие нежелательное управление впечатлением.

Во-вторых, необходимо видеть скрытые мотивы и не поддаваться управлению впечатлением.

В-третьих, несмотря на то, что намеренно применяя стратегию управления впечатлением, можно добиться желаемых результатов, как на индивидуальном уровне, так и на уровне организации, лучше всегда оставаться самим собой.

2.1.5. Требования социальной роли

Каждый человек играет в жизни роли, требующие от него соблюдения правил. **Социальная роль** – это модель поведения человека в системе служебных и неслужебных отношений в организации. От человека на рабочем месте требуется соблюдение целой системы правил или норм. Их можно классифицировать следующим образом.

1) Универсальные (общечеловеческие) нормы. Повсеместно распространены одинаковые нормы для дружеских отношений. Также общечеловеческой нормой является форма обращения к человеку в соответствии с его статусом в организации. В большинстве языков есть "ты" и "вы".

2) Социальные нормы определяют жизнь и деятельность человека в общественных структурах государства и закрепляются нормами всех форм общественного сознания (право, политика, мораль, религия). Эти нормы не носят общечеловеческого характера, т.к. у каждой страны своя политика, традиции, мораль и культура. Так, в Иране и Ливии невозможно появление человека на работе в нетрезвом виде. В России, это хотя и не одобряется, но вполне допустимо. В европейских культурах большее ценится индивидуализм. В России и азиатских культурах коллективизм. Более того, данные нормы имеют отсылку не столько на рамки государства, сколько на рамки социума внутри государства.

3) Организационные нормы. Каждая организация имеет устав и программу действий. Организация руководствуется нормативными документами разных уровней (государственного, отраслевого, регионального), а также внутренними правилами. Они формируются с учётом разных должностей работников и формулируются в правах и обязанностях. Для управления поведением человека в организации очень важно, чтобы все нормы соответствовали задачам и правам работников и ресурсам предприятия. Иногда сотрудники нарушают инструкции. Таким образом, существует четыре вида поведения относительно организационных норм: 1) *рамочное* (по инструкциям); 2) *внерамочное* (с проявлением положительной инициативы); 3) *пограничное* (на грани нарушения) и 4) *противовесное* (нарушающее нормы). Организационное поведение всегда изменяется с тенденцией либо отклонения от должностных инструкций и других норм, либо подчинения им.

4) Групповые нормы. Группа здесь – это самостоятельная система, элементами которой являются её члены. Характер связей между ними определяет внутреннюю структуру группы и степень несвободы отдельной личности. Вступая в группу, человек добровольно соглашается на определённые ограничения, в которых его свобода определяется групповыми требованиями.

5) Личностные (внутренние) нормы – это установленный порядок, правила, предписания, которые человек создаёт для себя, познавая мир. Они ставятся кодексом его жизни, определяя поведение. Поскольку процесс познания мира непрерывен, личностные нормы постоянно находятся в динамике: одни закрепляются, другие заменяются на новые. Личностные нормы – самые динамичные из всех вышеперечисленных норм. Основным способом оказать влияние на формирование внутренних норм – это создать такие условия, которые будут способствовать воспитанию у работника чувства гордости за свою организацию и преданности ей. В этом случае нормы организации могут стать внутренними нормами работника.

2.1.6. Стимулирующее подкрепление

Метод стимулирующего подкрепления является очень простым и очень эффективным способом управления организационным поведением. Он обеспечивается двумя доминантами:

1) Мотивация. Каждый менеджер знает, что работников надо мотивировать. Во-первых, сформировать среду, в которой работники окажутся способными превзойти свои предыдущие достижения, для чего необходимо исключить все демотивирующие факторы. Во-вторых, усилить мотивирующие факторы положительными стимулами. В первом случае речь идёт о внутренней мотивации, во втором – о внешней.

2) Коммуникативная компетентность. Если человеку не известна конечная цель, ради которой он реализует свой потенциал, если он не обеспечен информацией об условиях работы, об окружающих людях и требованиях, которые к нему предъявляются, то его поведение будет либо пассивным, исполнительским, либо конфликтным. Самоощущение человека на производстве, представление о перспективах развития в значительной степени зависит от его информированности. Для того, чтобы работник испытывал высокую удовлетворённость своим трудом, он должен быть компетентен коммуникативно.

2.1.7. Удовлетворённость трудом

Удовлетворённость трудом – это эмоциональное состояние человека, возникающее у него при оценке того, насколько выполняемая им работа даёт возможность реализовать его основные потребности. Она может быть низкой, средней и высокой.

Удовлетворённость трудом имеет большое значение для управления организационным поведением. Во-первых, она является критерием для определения, как справляется со своей социальной ролью работник. Во-вторых, она характеризует уровень взаимодействия человека и организации, степень его персонального развития. Удовлетворённость трудом выполняет функцию стимулирующего подкрепления для изменения установок людей.

По своей структуре удовлетворённость трудом является интегрированным показателем. Её можно описать следующей формулой: удовлетворённость трудом = характер и содержание работы + оплата + возможности карьеры + руководство + отношения с товарищами по работе.

1) Характер и содержание работы. Это основной источник УТ, интересующий людей в первую очередь. Существует два подхода к сбору сотрудников: 1) *технологический* – человек для работы и 2) *гуманистический* – работа для человека. В первом случае для организации важен исполнитель, во втором – творец, инициатор. Большинство людей хотят иметь такую работу, которая позволила бы им раскрыть свои таланты и способности и таким образом удовлетворить все основные потребности – в комфортной жизни, уважении окружающих и самоуважении. В странах с развитой рыночной экономикой доминирует второй подход.

2) Оплата. Деньги помогают удовлетворить не только физиологические потребности, но и потребности более высоких уровней. Тем не менее, некоторые предпочитают получать меньше, но занимать престижное место. Поэтому здесь главным определяющим моментом, окончательно влияющим на

Теория организации и организационное поведение

удовлетворённость трудом, является чувство справедливости в системе оплаты труда.

3) Возможности карьеры. Каждый человек имеет свой уровень притязаний. Если работа не позволяет реализовать эти притязания, то она не будет удовлетворять человека. Продвижения по службе могут осуществляться в различных формах: повышение зарплаты, повышение в должности, награждение орденами и медалями. Всё это позволяет повысить статус человека, как в организации, так и в обществе.

4) Руководство. Здесь есть два параметра, влияющих на удовлетворённость трудом. Первый – это ориентация руководителя на сотрудника, которая измеряется степенью заинтересованности начальника в благополучии своих подчинённых, тем, какая помощь оказывается работникам, на каком уровне происходит общение: только на официальном или ещё и на личном. Другой параметр – привлечение сотрудников к принятию управленческих решений, которые имеют прямое отношение к их работе. Это способствует формированию единых интересов человека и организации, сплочённости и, в конечном счёте, оказывает воздействие на удовлетворённость трудом.

5) Отношения с товарищами по работе. Это играет даже большую роль для удовлетворённости трудом, чем деньги. Доброжелательные, готовые помочь товарищи сами по себе являются источником чувства удовлетворённости трудом. Если же отношения с товарищами натянутые или конфликтные, то никакие деньги не удержат некоторых людей в данной организации.

2.1.8. Личностный потенциал

Персональное развитие в организации предполагает создание условий для наиболее полной реализации личностного потенциала.

Личностный потенциал имеет следующую структуру:

1) Квалификационный потенциал или профессионализм (профессиональные знания, умения и навыки, определяющие профессиональную компетентность). **Профессионализм** включает в себя и интеллектуально-познавательные способности и способности к взаимодействию, поскольку его можно рассматривать, как сочетание общего образования с умениями и навыками, приобретаемыми в процессе работы в конкретной организации.

2) Психологический потенциал включает генетические задатки, темперамент, эмоционально-волевую сферу и работоспособность. **Работоспособность** или трудолюбие определяется с одной стороны типом высшей нервной деятельности человека, его темпераментом, эмоционально-волевой сферой, с другой стороны – действием таких социальных механизмов, как социализация.

3) Творческий потенциал (интеллектуальные, познавательные способности).

4) Коммуникативный потенциал (способность к сотрудничеству и взаимодействию).

5) Нравственный потенциал (ценностно-мотивационная сфера, идейно-мировоззренческие ориентации). **Нравственный потенциал.** Определяя своё поведение, человек всегда находится в состоянии выбора приоритетов, целей, мотивов, потребностей, норм и ориентируется как на собственные ожидания, так и на ожидания окружающих. В зависимости от того, каков у него приоритет социальных мотивов перед личными, он строит своё отношение к организации.

Теория организации и организационное поведение

Успешная реализация потенциала личности составляет основное содержание персонального развития в организации.

2.1.9. Отношение к труду и формы трудового поведения

Отношение к труду играет решающее значение в реализации личностного потенциала работника. **Отношение к труду** – это интегрированный показатель персонального развития в организации. Оно включает в себя разделяемые личностью социальные ценности, фактическое трудовое поведение и оценки своего поведения в производственных ситуациях. В условиях рыночных отношений коренным образом меняется роль и место человека в трудовом процессе. Если раньше организация видела в нём лишь рабочую силу и требовала подчинения, то теперь важнейшими требованиями к человеку на производстве становятся его инициатива и ответственность за свой труд.

Отношение к труду можно проверить по объективным и субъективным показателям.

Объективные показатели – это степень ответственности, добросовестности, инициативы и дисциплинированности, которые определяются по количеству и качеству выполняемой работы, а также по предложениям, направленным на её улучшение и по стремлению повысить уровень своего профессионализма.

Субъективные показатели – это степень удовлетворённости трудом, его организацией и оплатой.

Современные подходы к человеку в организации основываются на понимании решающей роли именно отношения к труду. Разрабатываются специальные типологии трудового поведения, направленные на первоначальное развитие в организации. Выделяют такие формы трудового поведения, как:

1) Организационное (как форма трудового поведения) определяется в виде регламентации сотрудников административными актами.

2) Целевое поведение подразделяется на *функциональное* (цели связаны с функциями работника) и *экономическое* (поведение работника определяется стремлением к достижению уровня определённого благосостояния и улучшению своей жизни). Экономическое поведение определяет постоянное сопоставление затрат своего труда с компенсацией за них. Кроме того, экономическое поведение имеет три формулы проявления: 1) максимум доходов ценой максимума усилий; 2) минимум доходов ценой минимума усилий; 3) максимум доходов ценой минимума усилий. Каждую из этих формул легко распознать и принять меры против работников, следующих формуле 2 и 3. В рыночной экономике может поощряться только тип экономических отношений, выраженный формулой №1.

3) Стратификационное поведение – как форма трудового поведения определяется стремлением личности изменить свой статус (страт).

4) Инновационное поведение как форму трудового поведения определяет поиск нестандартных решений производственных задач, творческое отношение к делу, рационализация и изобретательность.

5) Адаптивно-приспособленческое поведение связано с необходимостью развивать в организации конформизм, предупреждать и устранять конфликты в межличностных отношениях, а также в отношениях человека и организации.

6) Церемониально-приспособленческое (церемониальное) поведение проявляется в форме делового общения с сотрудниками. Оно применяется для

Теория организации и организационное поведение

поддержания устойчивости структуры организации, её традиций, обычаев и других ценностей организационной культуры. Как форма трудового поведения оно определяется правилами этикета.

7) Характерологическое поведение как форма трудового поведения определяется личными особенностями характера сотрудника. Характерологическое поведение проявляется в виде реакции работника на применение различных видов воздействия. Это проявление может выступать в виде демонстрации эмоций.

Ключевые понятия:

- личность;
- способности;
- направленность;
- установки;
- характер;
- эскалация приверженности;
- стереотипизация;
- саморепрезентация;
- трудовое поведение;
- отношение к труду;
- удовлетворённость трудом;
- социальная роль
- стимулирующее подкрепление
- личностный потенциал

Вопросы по теме:

1. Какие элементы структуры личности вы можете назвать?
2. Что такое ценности?
3. В чём преимущества и недостатки стереотипов?
4. Что такое социальная роль?
5. Какие формы трудового поведения вы можете назвать?
6. Какой тип экономического поведения наиболее приемлем в рыночной экономике?
7. Какая формула определяет уровень притязаний личности?
8. Какие два фактора стимулирующего подкрепления вы знаете?

2.2. Группа как субъект и объект организационного поведения

2.2.1. Содержание понятия "группа"

Группа занимает в организации ключевое место. С одной стороны, она является естественной формой объединения индивидов, с другой – структурный элемент для построения организации. Группа оказывает позитивное воздействие не только на отдельного работника, помогая ему лучше узнать самого себя и удовлетворить различные социальные потребности, но и на всю организацию, способствуя появлению новых идей, совершенствованию методов принятия решений и контроля.

Группа – это объединение троих и более лиц, которые взаимодействуют друг с другом, влияют друг на друга и воспринимают себя как "мы", то есть как сообщество, к которому они принадлежат. Основные элементы структуры такого понятия как "группа" – это взаимодействие и принадлежность (сопричастность).

Взаимодействие предполагает действие индивидов на основе общих целей и интересов. Нет их – нет и группы. Каждый индивид должен иметь в перспективе возможность получить в результате взаимодействия определённое моральное или материальное вознаграждение.

Чувство **принадлежности (сопричастности)** необходимо человеку, чтобы реализовать его естественное стремление быть с другими людьми, получать их оценку самого себя, уважение и признание. Принадлежность группе – это потенциальная возможность иметь надёжную защиту. Также принадлежность к некоторым видам групп, таким как клубы или профсоюзы, даёт человеку определённое положение в обществе.

Таким образом, люди объединяются в группы, чтобы удовлетворить свои потребности в общении, самоуважении, безопасности, усилении власти, достижении социальных, экономических и других целей.

2.2.2. Типы групп

Группы подразделяются по такому критерию, как принцип их создания. **Формальные группы** создаются директивно для выполнения целей организации. Они бывают двух типов: *административные* (предусмотренные структурой организации, например, отделы, участки) и *оперативные* (когда служащие или рабочие выполняют задание или проект). **Неформальные группы** создаются добровольно самими работниками для удовлетворения своих различных потребностей. Неформальные группы делятся на *группы по интересам* (музыканты или спортсмены-любители, коллекционеры и т.п.) и *группы по дружбе* (люди, симпатизирующие друг другу из-за личностных ценностей и установок).

Формальные и неформальные группы имеют много общего. Оба типа проходят одни и те же стадии развития. Оба типа имеют одинаковую структуру: у них есть иерархии, лидеры, нормы, статус, размер. Групповой динамике и тех и других свойственны сплочённость и конфликты.

Существуют и различия. Неформальная власть обращается к человеку как к личности и, следовательно, носит личностный характер. Формальная власть обращается к человеку, как к должностному лицу и устанавливается

Теория организации и организационное поведение

официально. Власть эту лидер неформальной группы получает от товарищей по работе (власть даётся самой группой), формальный – сверху, от руководства организации. Основные концепции формальных групп сводятся к исполнению прав и обязанностей организации, в то время как у неформальных групп – оценка власти и политики организации. Источником управления в формальной группе являются вознаграждения и штрафы, в то время как в неформальной группе источником управления служат моральные санкции.

Подобные различия способствуют созданию в неформальных группах особых межличностных отношений, которые могут оказывать на работников большее влияние, чем административная власть. Поэтому, хотя неформальные группы создаются и не по воле руководства, каждый менеджер должен считаться с ними.

Существует ряд проверенных на практике правил, которых должен придерживаться менеджер в работе с неформальными группами: 1) признать существование неформальной группы и осознать, что её подавление влечёт к ослаблению организации; 2) выслушивать мнения членов и лидеров неформальных групп, чтобы знать их настроение; 3) перед тем как принимать какие-либо действия, просчитывать их возможные последствия для неформальных групп; 4) для ослабления сопротивления изменениям в организации со стороны неформальной группы, привлекать её членов к принятию управленческих решений; 5) своевременно выдавать работникам точную информацию, препятствуя тем самым распространению слухов.

В практике менеджера могут возникнуть ситуации, требующие как усилить, сплотить группу, так и ослабить или разрушить её. Для укрепления группы менеджер может: 1) уменьшить группу; 2) поощрять согласие с общими целями; 3) стимулировать конкуренцию с другими группами; 4) использовать групповые вознаграждения. Для разрушения группы менеджер должен: 1) увеличить группу; 2) поощрять несогласие с общими целями; 3) использовать дифференцированные вознаграждения; 4) не изолировать группу от влияния других.

2.2.3. Формирование групп

Каждая группа проходит следующие стадии развития: адаптация, идентификация, интеграция и распад.

1) Адаптация – это начальный этап формирования группы, когда её члены узнают и принимают друг друга, формируют задачи, вырабатывают нормы поведения. Начинают появляться структура, иерархия, статус, роли, лидерство.

2) Идентификация связана с формированием чувства принадлежности индивида к группе. Этот процесс протекает на трёх уровнях: 1) эмоциональном, как умение сопереживать; 2) ценностно-мировоззренческом, как способность принять точку зрения другого человека или всей группы и 3) поведенческом, как стремление подчиниться складывающимся групповым нормам.

3) Интеграция – этап, когда окончательно установлены роли каждого и групповые нормы, то есть когда объединение индивидов превратилось в сплочённый коллектив. Интеграция приводит к преобразованию коллектива в саморегулирующийся социальный организм, хорошо приспособленный к совместно-индивидуальной деятельности. Показателем эффективности

Теория организации и организационное поведение

интеграции является степень сплочённости группы. Наиболее высокая сплочённость присуща группе на ступени её зрелости.

4) Распад начинается с появления разобщённости между её членами. Это обуславливается двумя ситуациями. Либо изначально поставленные перед группой цели достигнуты, какие-либо новые цели в перспективе отсутствуют и дальнейшее существование группы не нужно никому из её участников. Либо становится очевидной невозможность достижения изначально поставленной цели.

2.2.4. Структура группы

Структура зависит от типа, размера и состава группы, взаимоотношений и норм в ней, статуса и роли каждого члена группы.

Размер. Практика показывает, что наиболее эффективными являются группы, включающие 5-9 человек. Такая численность позволяет учитывать разные мнения при принятии решений и создаёт прозрачность, при которой хорошо виден вклад каждого.

Чем больше общих признаков у группы по возрасту, квалификации, взглядам, тем плодотворнее работают её члены. В то же время разнородность группы по какому-либо признаку при определённых условиях может быть источником конфликтов.

Статус – это место человека в обществе или группе. Различают формальный и неформальный статус. Формальный определяется должностью или званием. Неформальный – личными качествами человека и признанием этих качеств окружающими его людьми. Если установленный группой статус личности совпадает с ожиданиями этой личности, то личность принимает групповые нормы, если нет, то личность конфликтна.

Роль – это способ или модель поведения человека в определённой ситуации. Каждый член группы выполняет определённые роли, зависящие от статуса. Трудности управления организационным поведением состоят в том, что в жизни люди выполняют несколько ролей. Человек одновременно может быть руководителем, подчинённым, другом, родителем и т.д. Когда член группы не оправдывает ожиданий от его роли, то возникает ролевой конфликт. Основные ролевые конфликты следующие: 1) личность – роль: принципы личности противостоят требованиям роли; 2) роль – роль: когда человек одновременно играет несовместимые роли (например, начальник и отец).

Групповые нормы – это общепризнанные стандарты, которые сложились в группе в результате длительного взаимодействия её членов. В отличие от ролевых ожиданий, обращённых к отдельным людям, групповые нормы обращены сразу ко всем членам группы. Основные нормы можно свести к нескольким типам.

- 1) Нормы, определяющие деятельность, её производительность, качество, сроки выполнения заданий и т.д.
- 2) Нормы распределения ресурсов регламентируют порядок выделения денег на зарплату, премии и т.д.
- 3) Нормы неформальных социальных соглашений. Это нормы групповой лояльности и т.д.

Теория организации и организационное поведение

4) Организационные нормы – это требования к одежде работников или стандарты при ведении переговоров и т.д.

Значение норм трудно переоценить. Во-первых, они способствуют предсказуемости поведения членов группы и сокращению межличностных проблем и конфликтов. Во-вторых, нормы позволяют людям определить ценность своей группы по отличию её от других и на этой основе построить модель собственного поведения. В-третьих, нормы оказывают влияние на сплочённость группы.

2.2.5. Потенциал группы и его результативность

На формирование потенциала группы влияют все её характеристики, но особенно групповые нормы и неформальная структура. Групповые нормы – это стержень всех процессов групповой динамики. Они напрямую связаны с потенциалом как самой группы в целом, так и каждого её члена и организации.

Положительный или отрицательный характер воздействия неформальной структуры на результативность зависит от целого ряда факторов, которые делятся на качественные и количественные.

Качественные факторы – это: 1) профессиональная сработанность группы, которая измеряется взаимозаменяемостью, взаимодополняемостью и взаимной ответственностью. 2) морально-психологическая сплочённость, проявляющаяся в нормах взаимопомощи и поддержки. 3) стиль лидера.

Количественные факторы – это: 1) настроенность работников на достижение промежуточных и конечных результатов; 2) потенциал квалификации; 3) требования к конечному результату, определяющему групповую работу; 4) открытость оценок работы группы со стороны руководителя; 5) половозрастной состав; 6) внутригрупповые личностные коммуникации; 7) время существования группы; 8) групповая норма производительности.

Каждый из перечисленных факторов по-своему проявляется при воздействии неформальной структуры межличностных отношений на результативность группы в зависимости от своей позитивной или негативной направленности.

Существуют 9 препятствий, мешающих раскрытию потенциала группы и её результативности.

1) Непригодность руководителя – его неспособность по своим личным качествам сплотить и воодушевить сотрудников.

2) Неквалифицированные сотрудники – несбалансированность функций работников, несоответствие их профессиональных и личных качеств.

3) Неконструктивный климат – отсутствие у команды преданности задачам и заботы друг о друге.

4) Нечёткость целей – недостаточное согласование личных и коллективных целей, неспособность руководства и персонала к компромиссу. Необходима периодическая корректировка поставленных целей.

5) Низкие результаты и неэффективность методов работы, снижающие желание сотрудников увеличивать производительность совместной деятельности группы.

Теория организации и организационное поведение

- 6) Нехватка открытости и наличие конфронтации. Необходима открытая критика, обсуждение слабых и сильных сторон проделанной работы без страха у сотрудников быть неправильно понятыми и вызвать конфликт. Для выполнения этого на практике требуется психологическая подготовка персонала и руководителя.
- 7) Недостаточный профессионализм и невысокая культура сотрудников.
- 8) Низкие творческие способности
- 9) Неконструктивное отношение сотрудников к другим коллективам.

Ключевые понятия:

- формальные группы (административные и оперативные);
- неформальные группы (группы по интересам и группы по дружбе);
- взаимодействие;
- принадлежность (сопричастность);
- адаптация;
- идентификация;
- интеграция;
- распад;
- групповые нормы;
- потенциал группы.

Вопросы по теме:

1. Что такое группа?
2. Каковы основные ключевые элементы понятия "группа"?
3. Какие стадии развития проходит группа и в чём суть каждой из стадий?
4. От какого структурного элемента группы прежде всего зависит групповой потенциал?
5. Какие факторы способствуют раскрытию группового потенциала?
6. К чему сводятся концепции формальных и неформальных групп?

2.3. Организация как субъект и объект организационного поведения

2.3.1. Факторы, влияющие на поведение в организации

Организация – объединение людей, работающих совместно для достижения определённых целей. Поведение организации зависит от множества различных факторов. Одни из них влияют непосредственно, другие – опосредованно. Одни носят разовый, кратковременный характер, другие – регулярный и долговременный. Для менеджера важно знать ключевые моменты в структуре организации, влияющие на её поведение. Основными параметрами любой организации являются: 1) цели; 2) организационная структура; 3) внутренняя и

Теория организации и организационное поведение

внешняя среда; 4) совокупность ресурсов и 5) нормативная и правовая структура.

Цели – это конкретные показатели, к которым стремится организация в определённый период времени (напр.: 5 лет).

Организационная структура – это форма распределения задач и полномочий на принятие решений между лицами и группами в соответствии с их функциями.

Внутренняя и внешняя среда. Социальная организация – это образование с многослойной структурой внутренних и внешних связей, с определённым местом человека в его структуре. Внешние связи – взаимодействие человека с окружающей средой, её национальным и международным секторами. Внутренняя среда – это как формальные так и неформальные связи между членами организации. Соотношение между формальной и неформальной структурой играет определяющую роль для ОП. Формальные связи определяются выполняемыми функциями и должностными инструкциями. Неформальные связи определяются психологическими отношениями между работниками, характером деятельности, степенью зрелости коллектива, стилем руководства, особенностями характеров людей и многим другим. Неформальная структура – это совокупность личных и социальных отношений, возникающих спонтанно, как результат взаимодействия сотрудников.

Совокупность ресурсов – это натуральные (природные) ресурсы (земля), материальные (капитал) и человеческие (труд). Управление людьми имеет свою специфику. В отличие от материальных и природных ресурсов, люди приходят в организацию чаще всего осознанно с определёнными целями и ожидают от организации помощи в реализации этих целей. Удовлетворённость сотрудника от взаимодействия с организацией является таким же необходимым условием для продолжения этого взаимодействия, как и удовлетворённость организации.

Нормативная и правовая основы регламентируют поведение сотрудников и подразделений организации. Это правовые нормы, декреты государства, уставы, положения, административные распоряжки и т.д.

Наряду с вышеперечисленными, на поведение организации влияют и другие факторы, которые ниже мы рассмотрим более подробно:

- 1) модель организации;
- 2) организационная культура;
- 3) коммуникации;
- 4) оценка результатов труда и вознаграждение;
 - 5) изменения в организации и управление нововведениями;
- 6) стиль руководства;
- 7) внешняя среда;
- 8) поведенческий маркетинг.

2.3.2. Анализ и конструирование организации

В истории развития управленческих отношений выделяются следующие этапы (подходы к руководству людьми):

1) Ранний технократизм (до конца XIX века). Основным принципом этого подхода можно кратко сформулировать следующим образом: "Человек – придаток машины".

2) Классический технократизм (с конца XIX века до 30-х гг. XX века (до Великой депрессии)). Принцип, на котором базировался данный подход может быть выражен как "Человек равен по значению машине".

3) Гуманистический технократизм (с 1930-х до конца 1950-х гг.). Данный подход уже базируется на обращении к человеку, но обезличенному, без учёта индивидуальных особенностей и интересов.

4) Гуманистический подход. Хронологические рамки этого этапа можно очертить с 1960-х гг. по настоящее время. Притом период наибольшей популярности этого подхода приходится на конец XX – начало XIX века. Данный подход основывается на обращении к человеку, его запросам и уникальности личности.

Управление поведением человека в организации начинается с конструирования самой организации, анализа условий, целей и выбора организационной модели.

Существуют две основные организационные модели: механическая и органическая.

Механическая модель рассматривает организацию как машину, работающую в строго установленном порядке. Эта модель предполагает достижение высокого уровня производства и эффективности на основе широкого использования правил, процедур, централизованной власти, а также высокой специализации работ. Американские исследователи сравнивают её с симфоническим оркестром, где для каждого музыканта пишется своя партитура.

Автором механической модели считается Макс Вебер, который первым описал её применение и ввёл термин "бюрократия" как способ организации коллективных действий. По мнению Вебера, бюрократическая структура превосходит любую другую по точности, стабильности, дисциплине и надёжности.

Вебер считал, что при механическом подходе к конструированию организации создаются благоприятные условия для управления организационным поведением, что обеспечено следующими характеристиками данной модели:

- 1) все задачи разделены на специализированные работы;
- 2) каждая задача выполняется в соответствии с системой правил, обеспечивающих координацию усилий;
- 3) каждая структура рассчитана на выполнение работы под руководством только того менеджера, который получил власть от непосредственно вышестоящего уровня. То есть создана непрерывная цепь в командной структуре.

Теория организации и организационное поведение

4) работники организации связаны друг с другом и с внешней средой только формальным образом. Эмоциональная привязанность вредит делу.

5) основанием для замещения должностных вакансий является уровень профессиональной квалификации, которая одновременно является и гарантией от увольнения.

Механическая модель используется при конструировании организаций со стабильной внешней и внутренней средой.

Органическая модель используется при конструировании организаций с высоким уровнем адаптивности, ограниченным использованием правил и процедур, децентрализацией власти и относительно низким уровнем специализации.

Разработку данной модели связывают с именами английских исследователей Т.Барнса и Дж.М. Сталкера, которые впервые ввели термин "органическая система" для обозначения организаций с гибким менеджментом. По их мнению органические свойства модели сводятся к следующему:

- 1) она обладает гибкостью и приспособляемостью к окружающей среде;
- 2) она обеспечивает максимальные возможности работнику во всех его взаимодействиях с организацией;
- 3) она способствует созданию и поддержанию у работника чувства личного достоинства и значимости;
- 4) процессы принятия решений, контроля и выработки целей организации децентрализованы и разделены на всех уровнях;
- 5) связь осуществляется по всем направлениям, а не только сверху вниз по цепи команды.

Практика показывает, что при конструировании организации нельзя руководствоваться теорией "одного наилучшего пути". Всё зависит от конкретной ситуации, размера организации, технологии, уровня неопределённости окружающих условий и т.д. Таким образом, в одном случае лучшим вариантом будет конструирование организации по механической модели, в другом – по органической, в третьем – по модели, сочетающей в себе признаки и механической и органической моделей.

Рэнсис Лайкерт провёл сравнительный анализ механической и органической модели организации. Результатом его исследований, включивших и рассмотрение организаций с различным сочетанием двух моделей, стало создание системы моделей организации 1, 2, 3, 4.

"Система 1" Лайкерта (авторитарный тип управления) в качестве основных методов воздействия использует принуждения и санкции. Направление коммуникаций в "Системе-1" идёт сверху вниз.

"Система-2" Лайкерта (благожелательно-авторитарный тип управления) опирается на поощрение и наказание в качестве основных методов воздействия. Коммуникации в "Системе-2" Лайкерта движутся сверху вниз и снизу вверх. Однако информация, идущая вверх, ограничена тем, что хочет слышать руководитель.

"Система-3" Лайкерта (консультативный тип управления) в качестве основных методов воздействия использует поощрение, но в ряде случаев применяются

Теория организации и организационное поведение

наказания. Коммуникации в "Системе-3" движутся свободно как вверх, так и вниз.

"Система-4" Лайкерта (групповой тип управления) в качестве основных методов воздействия использует поощрения. Коммуникации здесь движутся свободно по всем направлениям, в том числе и по горизонтали.

Дуглас МакГрегор также разработал модель организации (**Теорию ХУ**). Поведение работников в этой модели объясняется внешними условиями, в которых человек живёт и трудится.

Поведение работника Х, по МакГрегору, в общих чертах соответствует взглядам Тейлора на работника индустриальной эпохи, использующего физический труд. Работники Х избегают ответственности, предпочитают, чтобы ими руководили, они ленивы и безынициативны. Менеджеры должны постоянно принуждать работников Х к выполнению своих обязанностей, постоянно их контролировать.

Поведение работника У, по МакГрегору, соответствует взглядам на работника эпохи НТР, использующего интеллектуальный труд. Работник У готов принять на себя ответственность. Затраты умственных и физических сил для них естественны, как игра или отдых. Это определяет и методы воздействия менеджеров на работников У. Менеджеры должны доверять таким подчинённым, вместо контроля над их деятельностью использовать консультации.

2.3.3. Организационная культура

Многими невидимыми связями она соединяет воедино традиции предприятия, его философию, идеи, ценности, стиль управления. Нормы и правила поведения, создавая единственный в своем роде образ организации.

Роль организационной культуры определяется теми функциями, которые она выполняет. Основными из них являются следующие:

- 1) Формирование стратегии и имиджа организации.
- 2) Воспитание чувства общности с организацией и преданности ей.
- 3) Укрепление социальной стабильности в организации.
- 4) Сплочение организации.
- 5) Формирование организационного поведения и обеспечение его предсказуемости и управляемости.
- 6) Идентификация сотрудниками собственных целей с целями организации и организацией в целом путем принятия ее норм и ценностей.

Организационная культура зависит от внутренних и внешних факторов.

Внутренние факторы: 1) миссия и цели организации; 2) стратегия; 3) характер и содержание работы; 4) квалификация, образование, общий уровень развития работников; 5) личность руководителя.

Внешние факторы: 1) общие экономические условия; 2) национальные особенности (традиции, культура); 3) социальные, этнические и расовые различия; 4) деловая среда в целом и отрасли в частности.

Организационная культура отражает объективные процессы, происходящие в организации, и потому может формироваться стихийно.

2.3.4. Коммуникации

Коммуникация – это обмен информацией в процессе деятельности, общение, а также пути сообщения. Известно, что для реализации любой функции управления необходимо движение информации. Существует два основных вида коммуникаций: формальные и неформальные. К формальным относятся:

- 1) нисходящие коммуникации;
- 2) восходящие коммуникации;
- 3) горизонтальные коммуникации;
- 4) электронные коммуникации.

Нисходящие коммуникации представляют собой поток информации от высших уровней руководства к нижним. Основная проблема здесь заключается в том, что большинство менеджеров уверены, что им хорошо известны коммуникативные потребности сотрудников на нижних уровнях организации. Между тем сами сотрудники часто думают иначе. Если задание отличается высоким уровнем неопределенности, то исполнитель обязательно будет испытывать нужду в дополнительной информации. И наоборот, при выполнении стандартной, часто выполняющейся работы его потребности в информации будут минимальны.

Особую роль в нисходящих коммуникациях играет удовлетворение потребности сотрудников в социальной поддержке. Каждый человек стремится к ощущению заботы, уважения со стороны окружающих, их высокой оценке. Проявление менеджером в межличностных коммуникациях с работником или работниками теплоты и доверия, как правило, оказывает воздействие на их физическое и психическое состояние. При этом совсем не важно, в связи с чем было проявлено такое отношение менеджера. Для удовлетворения данной конкретной потребности имеет значение сам факт такого рода коммуникаций, а не их содержание.

Существуют основные стили коммуникации: 1) обвинительный; 2) директивный; 3) убеждающий; 4) решающий проблему (компромиссный). Данные стили прежде всего находят практическое применение в нисходящих коммуникациях, однако и в других видах коммуникаций они также возможны.

Восходящие коммуникации обеспечивают обратную связь и информацию, которая необходима для принятия управленческих решений.

В коммуникациях этого направления наиболее типичными являются задержки информации и ее искажения.

Медленное восхождение информации на высокие уровни объясняется двумя причинами. Во-первых, менеджеры иногда боятся сообщать о своих трудностях начальству и стараются разрешить их сами. Во-вторых, на каждом уровне управления информация фильтруется руководителями этого уровня, чтобы доводить до сведения вышестоящих только то, что им представляется верным. Для решения проблем, возникающих в восходящих коммуникациях, существуют различные методы. Первый из них и наиболее эффективный – это непосредственное общение менеджеров высокого ранга с рядовыми сотрудниками. Оно может иметь различные поводы и происходить в различных формах.

Горизонтальные коммуникации необходимы для поддержания целостности организации. Их эффективное функционирование помогает управлять организационным поведением прежде всего потому, что они способствуют

Теория организации и организационное поведение

формированию равноправных отношений между сотрудниками, что очень важно для обеспечения их удовлетворенности.

Электронные коммуникации. Достоинством этого вида коммуникаций является их высокая скорость, а недостатком – отсутствие личного контакта, невозможность передавать вместе с информацией чувства и эмоции, которые порою бывают очень важны для правильной интерпретации смысла сообщения.

Неформальные коммуникации – это канал распространения слухов. Люди склонны считать слухи менее точной информацией, потому что реальные ее потребности имеют более драматичный характер, чем каждодневная рутинная точность, и потому глубже впечатываются в память.

Все виды коммуникаций (кроме электронных!) реализуются посредством двух групп средств общения: вербальных (словесных) и невербальных. По вербальному каналу общения передаётся чистая (неперсонифицированная) информация. По невербальному каналу передаётся отношение к партнёру по общению.

2.3.5. Оценка труда и вознаграждение

Оценка результатов труда. Правильная оценка труда обеспечивает руководителей необходимой информацией для принятия решений о вознаграждении, развитии работников, о продвижении их по службе или о наказании.

Наиболее распространённой формой оценки труда является **аттестация** по результатам деятельности, т.е. процесс оценки труда сотрудников, донесения до них информации о её результатах и поиск лучших путей выполнения рабочих заданий. В ходе аттестации анализируются показатели качества и объёма выполненных рабочих заданий, дисциплина, инициативность работника, а также его общие установки.

В некоторых организациях применяется **самоаттестация** работников. В этом случае работникам предлагается ответить на такие обязательные вопросы, как: "Какие ваши результаты вы оцениваете наиболее высоко?" "Какие производственные проблемы вызывают у вас наибольшую тревогу?" "Какие изменения производственного процесса способствовали ли бы повышению производительности труда?" Полученные ответы сравниваются с оценками менеджера, затем совместно обсуждаются.

Вознаграждение. Несмотря на весомость внутренних вознаграждений, важнейшим элементом системы мотивации являются деньги. Для денежной оплаты труда применяются повременная и сдельная системы.

При повременной оплачивается проработанное время на основе тарифной ставки (часовой, дневной, месячной).

Сдельная система оплаты применяется там и тогда, где и когда есть реальная возможность фиксировать количественные показатели результатов труда. По этой системе оплачивается количество произведённой продукции или выполненных операций при обеспечении надлежащего качества.

Оценка результатов труда предполагает не только вознаграждение, но и наказание. **Наказание** – это санкция против работника, который отклоняется от

Теория организации и организационное поведение

общих правил поведения: не выполняет нормы выработки, прогуливает, опаздывает на работу и т.д. Наказания бывают разные: материальные штрафы, выговоры, предупреждения и т.д. вплоть до увольнения.

2.3.6. Лидерство и стиль руководства в организации

Руководство – это, во-первых, процесс, т.е. обладающий индивидуальными особенностями способ управления организацией.

Во-вторых, **руководство** – это индивид (руководитель) или группа лиц (руководящий состав), который реализует данный способ управления организацией на практике.

Руководитель – это лицо, направляющее и координирующее деятельность исполнителей, которые обязаны ему подчиняться и в рамках полномочий выполнять его требования.

В современном менеджменте понятия "управление" (и "руководство" как индивидуальное проявление управления) считаются синонимами понятия "лидерство". Однако необходимо различать некоторую разницу между этими понятиями. **Управление** – это процесс целенаправленного воздействия субъекта (субъектов) управления на объект (объекты) управления для достижения определённых результатов. С позиций воздействия, управление – это более широкое понятие, чем лидерство. Управление включает не только социально-психологические, но и другие воздействия, связанные прежде всего с должностными полномочиями. Классическая трактовка управления вообще не рассматривает взаимосвязи в организации. Лидерство же опирается на психологической взаимосвязи участников. Поэтому считается, что традиционный взгляд на управление – это отношения "руководитель – подчинённый", а на лидерство: "лидер – последователи".

Существуют три основные концепции лидерства:

1) Теория черт (она же "теория лидерских качеств" и "личностная теория лидерства") состояла в поиске важнейших черт руководителя, которые обеспечили бы эффективное лидерство. Личностная теория лидерства не принесла значительных практических результатов. Указать конкретный набор лидерских качеств, гарантирующих успех, нельзя.

2) Поведенческая концепция лидерства состоит в поиске наилучших образцов лидерского поведения. Сюда относятся теории Таненебаума-Шмидта, Левина, Лайкерта и Блэйка-Моутон. Практическая эффективность этой концепции в том, что в её рамках были разработаны специальные программы подготовки лидера.

3) Ситуационная концепция лидерства основывается на том, что поведение лидера в разных ситуациях должно быть разным. Основоположником этой концепции является Ф. Фидлер. Здесь предполагается двухпараметрическая модель лидерства (ориентация руководителя либо на решение задач (инструментальный стиль), либо на отношение с людьми). Преимуществами инструментального стиля являются быстрота принятия решений, хорошая координация работ, обеспечение контроля над работой подчинённых. Недостаток этого стиля в том, что подчинённые ставятся в зависимое положение, что порождает их пассивность. Стиль, направленный на подчинённых, хорош тем, что создаются предпосылки для эффективного

Теория организации и организационное поведение

совместного труда, появляется заинтересованность в работе. Недостатком этого стиля становятся сложности управления в критических ситуациях, несколько снижается оперативность решений. Практическая эффективность этой концепции сводится к тому, что можно предсказать возможное поведение лидера и последствия этого поведения в разных ситуациях.

Курт Левин выделил три лидерских стиля, которые считаются универсальными: 1) авторитарный; 2) демократический и 3) либеральный.

1) *Авторитарный стиль* основан на таком способе воздействия на подчинённых, как приказ, распоряжение и директива. Способом стимулирования, который соответствует этому методу являются административные меры. Данный стиль наиболее рационально использовать в силовых структурах (милиции, армии и т.д.), а также в ряде органов администрации. Применение этого стиля руководства рационально в ситуациях, требующих, чтобы решение было принято быстро, оперативно, без отлагательства.

Авторитарный стиль имеет две разновидности: а) автократический и б) патерналистский.

В автократическом стиле наиболее ярко выражены черты авторитарного руководства. Отношения руководителя к подчинённым, согласно данному стилю, состоит в том, что он держит их "в ежовых рукавицах", игнорируя их проблемы и саму личность.

Патерналистский стиль руководства создаёт видимость счастливой семьи, где руководитель играет роль всеми почитаемого отца. Отношение руководителя к подчинённым, согласно патерналистскому стилю, в том, что он заботится о них, интересуется их мнением, предоставляет им некоторую самостоятельность. Подчинённые же обязаны проявлять верность и беспрекословное подчинение.

2) *Демократический стиль* воздействует на подчинённых таким способом, как предложения и стимулирует подчинённых экономическими мерами. Наиболее целесообразно использование такого стиля руководства в партисипативных организациях. Данный стиль наиболее рационально применять в ситуациях, где обсуждаются сложные вопросы, требующие высокой квалификации и ответственности.

Демократический стиль имеет следующие разновидности: а) консультативный и б) партисипативный.

Консультативный стиль руководства предполагает, что руководитель считается с подчинёнными, но доверяет им не до конца. Поэтому руководитель с одной стороны привлекает подчинённых к постановке целей и к контролю за выполнением различных работ, в том числе ими же выполняемых. С другой стороны, руководитель в консультативном стиле ориентирован на высокую директивность решений.

Партисипативный стиль как разновидность демократического характеризуется тем, что руководитель полностью доверяет подчинённым. Он всегда выслушивает подчинённых, использует их конструктивные предложения. Руководитель в этом стиле ориентирован на низкую директивность решений.

Модель руководства В. Таненбаума и Р. Шмидта предполагает, что руководитель выбирает один из семи вариантов действий (стилей). Причём, в зависимости от расширения степени самостоятельности, предоставляемой исполнителям, осуществляется переход к более высоким стилям. Суть данных

Теория организации и организационное поведение

семи стилей руководства в порядке перехода к более высоким ступеням, можно кратко сформулировать следующим образом:

- 1) руководитель просто принимает решение и объявляет его;
- 2) руководитель проводит решение путём убеждения;
- 3) руководитель предлагает идеи и обсуждает их;
- 4) руководитель предлагает задание, с которым можно не согласиться;
- 5) руководитель собирает предложения и принимает решение;
- 6) руководитель определяет условия выполнения задания и просит группу принять решение;
- 7) руководитель позволяет подчинённым действовать самостоятельно в заданных пределах.

Создатели так называемой **"Управленческой сетки"** Блейк и Моутон выделили пять стилей руководства. Они были условно названы следующим образом: 1) "Убогое правление" или "Пессимист"; 2) "Управление сельским клубом" или "Либерал"; 3) "Управление, основанное на задаче" или "Диктатор"; 4) "Управление командой" и 5) "Срединное управление" или "Демпфирующий маятник".

Основная идея стиля руководства *"Убогое правление"* или *"Пессимист"* заключается в том, что работать надо так, чтобы при неудаче было бы можно сказать: "Это не моя вина. Я говорил, как надо делать." С точки зрения особенностей выполняемых работ, сущность этого стиля сводится к провозглашению того, что достаточны лишь минимальные усилия по выполнению рабочих заданий.

Стиль руководства *"Управление сельским клубом"* или *"Либерал"* предполагает, что руководитель уделяет высокое внимание потребностям сотрудников. С позиции особенностей выполняемых работ, сущность данного стиля руководства в том, что люди должны выполнять работу настолько хорошо, насколько могут.

Стиль руководства *"Управление, основанное на задаче"* или *"Диктатор"* заключается в том, что руководитель выступает как требовательный надсмотрщик. Ориентация на задачу влечёт за собой то, что с позиции особенностей выполняемых работ роль человеческого фактора с точки зрения этого стиля минимальна.

Стиль руководства *"Управление командой"* говорит о необходимости выявлять лучшие и наиболее эффективные решения. С позиций особенностей выполняемых работ данный стиль открывает перед всеми участниками возможность вносить высокий вклад в предлагаемые задания и предполагает, что они будут испытывать удовлетворение от достигнутого.

"Срединное управление" или *"Демпфирующий маятник"* – это стиль руководства говорящий о необходимости искать во всём компромисс. Задания должны быть сбалансированными, а не лучшими, – вот в чём сущность данного стиля с позиции особенностей выполняемых работ.

2.3.7. Изменения в организации

Изменения в организации являются следствием перемен, происходящих в мире. Новые технологии требуют перехода на выпуск новых видов продукции, а это в свою очередь может вызвать необходимость новой организационной структуры и т.д.

Главная цель организационных изменений – добиться наилучшего соответствия между фирмой и окружающей средой. Оптимизация взаимодействия с внешней средой обеспечит добавленную стоимость выпускаемой продукции – за счёт синергетического эффекта, снижения транзакционных издержек.

В соответствии с **теорией индивидуальных различий**, поведенческие реакции на организационные изменения могут варьироваться в широких пределах. Именно в том, что разные сотрудники реагируют на организационные изменения по-разному и состоит основная проблема проведения этих изменений.

Значительная часть людей склонна сопротивляться всяким изменениям. **Сопrotивления изменениям в организации** – это любые поступки работников, направленные на дискредитацию, задержки или противодействие осуществлению перемен в процессе труда.

Сопrotивление организационным изменениям проявляется в различных формах. **Джон В. Ньюстром** и **Кейт Дэвис** выделяют в качестве основных следующие.

1) Логическое сопротивление связано с реальными проблемами, логикой негативного поведения сотрудников в связи с изменениями. Менеджмент организации обязан компенсировать такое сопротивление.

2) Психологическое сопротивление основано на эмоциях, чувствах, установках, предрассудках и т.д. Чаще всего это связано с неопределённостью, с желанием сохранить свой статус. Это сопротивление понятно, если оценить чувства простого работника по поводу перемен. Даже если менеджеры считают такие чувства необоснованными, их необходимо учитывать.

3) Социологическое сопротивление связано с групповыми интересами, нормами, ценностями, которые могут вступать в противоречие с проводимыми переменами. Поскольку общественные интересы (политические, ценности профсоюзов и различных сообществ) – это весьма значимый фактор внешней среды, менеджмент должен тщательно учитывать отношение различных групп к переменам.

По Ньюстрому и Дэвису процесс изменений в организации проходит три стадии: размораживание, проведение изменений, замораживание.

Сущность *стадии размораживания* состоит в отказе от устаревших концепций развития организации. Менеджер должен подготовить сотрудников к восприятию преобразований.

Сущность *стадии проведения организационных изменений* состоит в освоении персоналом новых способов мышления и действий, в чём работниками помогает менеджер. Адаптация – это сложный и болезненный процесс, но это и период надежд. Менеджер на этом этапе должен улаживать конфликты и преодолевать прочие препятствия, возникающие в процессе освоения новых идей и способов поведения.

Теория организации и организационное поведение

Сущность *стадии замораживания* – в интеграции новых образцов поведения в текущую деятельность организации, в том числе, закрепление их в должностных обязанностях. От менеджера здесь требуются постоянные усилия по восстановлению нарушенных и созданию новых связей, сплочению коллектива.

Главное в управлении изменениями в организации с точки зрения организационного поведения заключается в преодолении сопротивления работников новшествам.

2.3.8. Поведенческий маркетинг

Поведенческий (организационный) маркетинг – это определённый тип поведения организации во внешней среде, причём в самом широком понимании. Учитываются отношения с партнёрами, потребителями, с государственными структурами и общественностью, имидж организации.

Ю.Д. Красовский выделил четыре стадии развития поведенческого маркетинга: 1) производственную; 2) сбытовую; 3) конъюнктурную и 4) собственно маркетинговую.

1) Стадия **производственной** ориентации поведенческого маркетинга имеет следующие особенности. Существует относительная замкнутость организации. Основное внимание уделяется производственным технологиям, снижению себестоимости выпускаемой продукции. Не учитываются элементарные потребности рынка. Организации, привыкшие к Госплану и Госснабу, которые давали им заказы и забирали их продукцию, не заботятся о потребителях.

2) Стадия **сбытовой** ориентации имеет такую главную особенность, как повышенное внимание к методам продвижения товара. Однако не происходит согласования его реальных возможностей, качества с запросами потребителей. Основное внимание здесь уделяется рекламе. Поведенческая установка этой стадии организационного маркетинга может выражаться так: "Производим то, что должны сбыть! Любыми способами!"

3) Особенностью **конъюнктурной** стадии организационного маркетинга является осознание новых норм поведения. Нормы эти основаны на необходимости производства того, что хорошо покупается и продажи того, что пользуется спросом. Основное внимание уделяется исследованию рынка. Признаками конъюнктурной ориентации являются развитое предпринимательство и использование всех рыночных возможностей.

4) На стадии **собственно маркетинговой** ориентации выделяется такая особенность, как повышенное внимание к поведенческой культуре, при которой организация стремится производить лишь то, что полностью удовлетворяет запросам потребителей. На первый план выходит имидж фирмы, выступающий регулятором поведения персонала организации.

Формирование поведенческого маркетинга должно идти по двум направлениям.

Первое направление – это постоянное изучение имиджевых регуляторов поведения. Менеджмент организации должен знать, какие факторы и в какой мере способствуют укреплению её имиджа, на какие из них следует обратить особое внимание и когда это сделать.

Теория организации и организационное поведение

Второе направление – это профессиональная подготовка персонала и мотивация его маркетингового поведения. Возникают такие нормы поведения, которые сначала носят запретительный характер ("Не обидеть клиента!"), потом созидательный ("Привлечь клиента!"), а затем уже закрепительный ("Понять клиента!"). Если это происходит, то можно надеяться, что тем самым формируется и тот поведенческий профессионализм, который обеспечит фирме высокий имидж.

Показателем того, на какой из четырёх стадий развития поведенческого маркетинга находится та или иная организация, является тип поведения её работников. Существует три основных типа поведения фирмы: 1) клиентурный, 2) антиклиентурный и 3) псевдоклиентурный.

Антиклиентурный тип характеризуется полным пренебрежением к клиенту. Этот тип маркетингового поведения характерен для организаций с производственной и иногда со сбытовой ориентацией.

Псевдоклиентурный тип отличается преувеличенным вниманием к клиенту. Здесь имеет место чересчур радостное оживление при появлении клиента, настойчивая реклама. Данный тип поведения характерен для большинства организаций со сбытовой, а иногда и с конъюнктурной ориентацией.

Клиентурный тип поведения означает оптимальный режим делового общения работников организации с клиентом. Важными признаками этого типа являются сервисная служба, ценовая политика и т.д. Такой тип поведения демонстрируют все организации с собственно маркетинговой ориентацией и некоторые организации с конъюнктурной ориентацией.

2.3.9. Управление поведением в международной организации

Для управления поведением в международной организации прежде всего важны такие факторы, как:

- 1) отношение международной организации к законам стран, где базируются её филиалы;
- 2) организационная культура (ввиду слияния в интернациональной организации культур многих народов она называется *мультикультурой*);
- 3) стиль управления.

Международная организация со своими представительствами во многих странах мира имеет материнскую компанию, которая базируется в определённой стране и из которой в прошлом и разрослась данная международная корпорация. Однако важно понять, что ни в культурном, ни в юридическом аспектах материнская организация не должна доминировать над своими представительствами. Так, при несоответствии законов страны материнской компании и законов страны пребывания того или иного представительства, поведение международной организации должно быть высоко этичным с позиций норм общественной морали. Необходимо с уважением относиться к законам принимающей стороны, не противореча внешней политике своей страны. Международная организация никогда не имеет права обходить законы принимающей стороны. Поведение организации всегда должно быть нацелено на соблюдение законов, даже если их и можно обойти, например, для получения прибыли. Международная корпорация

Теория организации и организационное поведение

должна предоставлять информацию о своей деятельности и дополнительных мерах, необходимых в данной отрасли промышленности.

Таким образом, при проведении мультинациональных операций в международной организации необходимо учесть комплекс социальных, юридических, политических и экономических условий.

Организационная культура вообще – это система разделяемых в организации ценностей, убеждений и норм. Основу **организационной мультикультуры** составляют национальные культуры работающих в ней сотрудников. Многие учёные пытались сформулировать обобщённые критерии различных национальных культур. По методике, разработанной голландским исследователем Гертом Хофшtedом все различия были сведены в четыре следующие группы: 1) стремление избегать неопределённости; 2) мужественность-женственность; 3) коллективизм-индивидуализм; 4) дистанция власти.

1) *Стремление избегать неопределённости* – это критерий, характеризующий людей по их отношению к ситуациям, когда они не могут предсказать будущее событие. Одни люди (преимущественно представители восточных культур) не придают значения неопределённости, другие же (преимущественно европейцы и американцы) рассматривают неопределённость как серьёзную угрозу для себя и принимают соответствующие меры. Эти различия существенно влияют на установки и поведение людей.

2) *Мужественность-женственность*. По Хофштеду, сильное мужское начало в национальной культуре означает доминирование независимости и честолюбие. Сильное женское начало свидетельствует о склонности людей к взаимозависимости, эмоциональности, к состраданию другому человеку.

3) *Индивидуализм-коллективизм* – это параметр, характеризующий ориентацию норм и ценностей национальной культуры либо на индивидуальные, либо на групповые интересы. Индивидуализм делает упор на достижение индивидуальных запросов и успехов. При этом предполагается, что если каждый индивид удовлетворяет свои потребности, то выигрывает общество. При коллективной ориентации индивид склонен концентрировать личные интересы в пользу группы.

4) *Дистанция власти*. В тех национальных культурах, где есть обострённое восприятие различий статуса, нормы и ценности организационной культуры основаны на иерархических представлениях. Люди из таких стран считают, что начальники имеют право на особые привилегии, что начальники и подчинённые – это разные категории людей. В странах, где статус отдельных лиц воспринимается как естественный порядок вещей, дистанция власти незначительна. Представители таких национальных культур убеждены, что начальники должны быть доступны для подчинённых и обязаны вести себя также, как и подчинённые.

Организационная культура подразделяется на культуру низкого и высокого контекстов, с позиции восприятия управленческих решений персоналом организации. *Культура низкого контекста* направлена на буквальное восприятие: ценятся письменные нормы, документы. *Культура высокого контекста* направлена на доверие: ценятся невербальные намёки, понимание больше того, чем требует буквальное прочтение.

Стиль управления в международной организации. Ведущая роль в мировой глобализации экономики принадлежит сегодня США и Японии и поэтому

Теория организации и организационное поведение

наиболее распространёнными стилями управления международными организациями считаются "классическая американская" и "классическая японская" системы управления. Рассмотрим две данные системы подробнее. Один из создателей японской фирмы "Хонда" Т. Фуджисава сказал, что японский и американский менеджмент на 95% одинаковы, но вот во всех важнейших аспектах они различны.

Основное различие происходит по критерию "индивидуализм-коллективизм". Американский менеджмент ориентирован на индивидуальные ценности. Идеальный американский менеджер – это лидер, сильная личность, замыкающий на себе весь процесс управления. Японский менеджмент ориентирован на коллективную деятельность, где каждый работник, включая менеджера не мыслит себя вне общих задач. Идеальный японский менеджер – это человек способный обеспечить добровольную и максимальную реализацию творческого потенциала каждого.

Основные различия американской и японской систем приведены в таблице 1:

Таблица 1

Характерные черты американской и японской систем управления

Характерные черты системы управления	Классическая американская система управления	Классическая японская система управления
<i>Направленность менеджеров</i>	На достижение результата	На достижение гармонии в группе
<i>Принятие управленческих решений</i>	Индивидуальный процесс	Коллективный процесс
<i>Основа карьеры</i>	Индивидуальные достижения	Старшинство и стаж работы
<i>Контроль</i>	Чёткий индивидуальный контроль со стороны руководства	Групповые формы контроля

Первыми сделав шаги к глобализации экономики, американцы и японцы столкнулись с необходимостью создания системы управления, отвечающей требованиям международной организации. Одной из наиболее известных попыток создания подобного рода системы является Теория Z, созданная американцем японского происхождения **Уильямом Оучи** и увидевшая свет в **1981** году. **Теория Z** – это интеграция основных идей американского и японского менеджмента, сочетающая систему индивидуальных ценностей с групповыми формами воздействия.

Создание совершенных моделей управления мультинациональной организацией – задача сложная и требующая много сил и времени. Успешное её решение во многом будет зависеть в частности от развития науки организационное поведение.

Ключевые понятия:

- модели организации (механическая, органическая);
- этапы развития управления;
- теория ХУ;
- система-1,2,3,4;
- организационная культура;
- оценка труда;
- аттестация;
- руководство;
- лидерство;
- концепции лидерства;
- стили лидерства;
- поведенческий маркетинг;
- стадии развития поведенческого маркетинга (производственная, сбытовая, конъюнктурная, маркетинговая);
- типы поведения фирмы (антиклиентурный, псевдоклиентурный, клиентурный);
- сопротивление изменениям в организации (логическое, психологическое, социологическое);
- организационная мультикультура;
- классическая американская система управления;
- классическая японская система управления;
- теория Z.

Вопросы по теме:

1. Что такое организация?
2. Какие факторы и структурные элементы влияют на поведение в организации?
3. Что такое цели организации?
4. Кто автор и каковы основные признаки механической организационной модели?
5. Кто автор и каковы основные признаки органической организационной модели?
6. Что явилось результатом проводимых Р. Лайкертом сопоставительных исследований органической и механической моделей?
7. В чём суть теории ХУ и кто её автор?
8. По теории ХУ каковы рекомендуемые действия менеджера в отношении работников Х и в отношении работников У?
9. Какие функции выполняет организационная культура?

Теория организации и организационное поведение

10. Что такое коммуникация?
11. Какие виды коммуникаций вы знаете?
12. Какой стадии развития поведенческого маркетинга соответствует псевдоклиентурный тип поведения фирмы?
13. В чём главная цель организационных изменений?
14. Какого рода информация передаётся по вербальному и невербальному каналу?
15. Что такое культура высокого и низкого контекста?
16. Кто автор методики, указывающей на признаки различия национальных культур в международной организации и что это за признаки?
17. Кто автор и в чём суть теории Z?
18. Каковы основные признаки стиля управления в духе классического американского менеджмента?
19. Каковы основные признаки стиля управления в духе классического японского менеджмента?

ЛИТЕРАТУРА

1. Веснин В.Р. Основы менеджмента: учебное пособие. М.: Т.Д. "Элит-2000", 2008.
2. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: учебник. М.: Гардарики, 2009.
3. Гибсон Дж.Л., Иванцевич Дж., Донелли Дж.Х-мл. Организация: поведение, структура, процессы. М.: Инфра-М, 2008.
4. Глумаков В.Н. Организационное поведение: учебное пособие. М.: ЗАО "Финстатинформ", 2002.
5. Громкова М.Т. Организационное поведение: учебное пособие. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 1999.
6. Красовский Ю.Д. Организационное поведение. М.: ЮНИТИ, 1999.
7. Лютенс Ф. Организационное поведение. М.: Инфра-М, 1999.
8. Мескон М., Альберт М., Хэдоури Ф. Основы менеджмента. М.: Дело, 1997.
9. Молл Е.Г. Менеджмент: организационное поведение. М.: Финансы и статистика, 2008.
10. Ньстром Дж.В. и Дэвис К. Организационное поведение. СПб.: Питер, 2000.
11. Спивак В.А. Организационное поведение и управление персоналом. СПб.: Питер, 2000.
12. Фалмер Р. Энциклопедия современного управления. М.: Дело, 2004.

Курс лекций
«Теория организации»



С.М. Крымов

Теория организации

ПРЕДИСЛОВИЕ

Нет лотоса без стебля.

Индийская пословица

Понятие организации занимает центральное место в менеджменте. Ведь в обязанности менеджеров входит широкий круг задач, так или иначе связанных с деятельностью организации, – от выбора правильной стратегии, целей организации, до координации усилий сотрудников организации, добиваясь результатов посредством этих сотрудников. Независимо от того, чем занимается организация – производством, торговлей, консультациями, государственным и муниципальным управлением или образовательными услугами, менеджер – координатор и вдохновитель всей деятельности организации. Поэтому менеджер должен знать и уметь использовать в практической деятельности основные законы и принципы функционирования организации, обеспечивая наибольшую эффективность ее развития.

Получить общее представление об организации и призвано данное учебное пособие.

Материал главы 1 содержит исходные представления об организации. Эти знания позволят раскрыть общие *закономерности управления социально-экономическими системами*, а также *организационные отношения в системе менеджмента*.

В главе 2 рассмотрены существующие *формы организаций*. При их изучении важно понять не только правовые основы, но и основные управленческие акценты.

Глава 3 посвящена управленческим структурам организации. Материал главы продолжает анализ организационных форм: изучение *инфраструктуры менеджмента* опирается на представления о формальной структуре организации.

В целом ряде дисциплин учебного плана направления 080200 «Менеджмент» широко используются представления о формах организации, подробно рассмотренные в данном выпуске.

В конце каждой главы, представляющей собой законченную тему, помещен перечень наиболее употребительных терминов – ключевых понятий, а также вопросов и заданий.

Глава 1 ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ОРГАНИЗАЦИИ

*Для производства недостаточно
равноправных индивидуальных работников,
объединенных системой разделения труда.
Обязательно нужна организация.*

Рональд Коуз

1.1. Сущность организации

1.1.1. Понятие организации

Любой человек в своей деятельности, так или иначе, связан с организациями. Можно выделить следующие условия существования организации, показанные на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Условия существования организации.

Причиной возникновения организации является ограниченность физических, экономических, интеллектуальных и других возможностей людей. Необходимость объединения работников для совместного решения стоящих проблем и достижения общей цели при совместном производстве различных благ впервые была сформулирована в 1937 году Рональдом Коузом, получившем в 1991 году Нобелевскую премию в области экономики. Он заключил, что объединение работников в организацию снижает трансакционные издержки (*transaktio*, по-латыни, – сделка). Издержки возникают, если вместо образования фирмы (экономической организации) ограничиться заключением договоров с множеством самостоятельных и равноправных партнеров.

Увеличивать масштаб объединения в рамках одной организации рационально до определенного предела, зависящего от многих рыночных

Теория организации и организационное поведение

условий. Подробней это рассматривается в курсе экономической теории. Однако, с учетом большой значимости данного вопроса для менеджеров, краткий *анализ оптимальных размеров фирм помещен в приложении I.*

В различных определениях менеджмента, например, как управления социально-экономическими процессами на уровне организации, фактически подчеркивается, что менеджеры не могут действовать вне организации. Именно поэтому, *организация:*

- *Причина существования менеджмента;*
- *Объект менеджмента;*
- *Основа мира менеджеров.*

В понятие «организация» ассоциируются структура ролей, функций, прав, обязанностей, принятых в организации. Это приводит к возможности **определения организации** с нескольких позиций:

- **Организация – группа людей**, деятельность которых сознательно координируется для достижения общих целей. В этом случае организация выступает в виде *социального института* как отдельная общественная ячейка.
- **Организация как процесс**, посредством которого создается и сохраняется структура управляемой, либо управляющей системы. Это может быть организация производства, рекламы и т.д. В данном случае организация рассматривается как основная функция управления, наряду с планированием, мотивацией, контролем. Иногда это специальная функция управления, как, например, организация распределения доходов. Указанная выше организация рекламы может рассматриваться, в зависимости от обстоятельств, как составная часть функции организации или как специальная функция управления.
- **Организация как структура** – совокупность людей и условия их деятельности, т.е. взаимоотношений, прав, обязанностей, целей, ролей, видов деятельности, которые имеют место в процессе совместного труда. Структура отражает разделение труда, иерархию, степень централизации в организации как общественной ячейке и т.п.

Ниже будет рассмотрена организация прежде всего в первом значении, а в главе 3 – в последнем. Организация как процесс будет рассмотрена в дальнейшем, при изучении функций менеджмента.

1.1.2. Основные признаки организации

Можно выделить следующие наиболее характерные признаки организации:

- *Цель* (объединение и сплачивание участников, придание смысла их деятельности);
- *Обособленность* (замкнутость внутренних процессов и наличие границ или состава входящих в нее элементов);
- *Управляемость* (координация деятельности участников, определение допустимых пределов изменений и др.);
- *Саморегуляция* (принятие самостоятельных решений, обеспечение единства действий);
- *Организационная культура* (предложения, ценности, верования, ожидания, расположения и нормы, определяющие поведение людей).

Теория организации и организационное поведение

Другие признаки организации будут раскрыты по мере изучения нашего курса.

Естественно, деление признаков на основные и не основные всегда обладает некоторой условностью. Однако это конструктивно с позиции выделения и закрепления основных черт, присущих организации.

1.3. Формальные и неформальные организации

Формализация означает наличие норм, правил, процедур, определяющих поведение работников. Одни организации, несмотря на то, что расцвет бюрократической школы, которую разрабатывал М. Вебер, давно прошел, стремятся регламентировать буквально все действия сотрудников. Другие используют минимальное количество инструкций, директив, иных стандартных предписаний. Последние учитывают, что многие виды отношений между работниками носят неформальный характер. Именно поэтому в менеджменте используется представление о формальных и неформальных организациях.

Формальная организация (в последующем просто «организация») – это организация, цели и функции которой закреплены в учредительных документах, нормативных актах, положениях, устанавливающих права и ответственность каждого из участников организации. Данный тип организации и будет рассматриваться в дальнейшем. Наряду с формальной частью, в организации складывается иной способ социальной упорядоченности.

Неформальная организация – незарегистрированная в государственном органе организация. Она возникает наряду с формальной организацией и включает организационные связи и процессы, не предусмотренные формальной структурой обезличенных связей и норм. Это объединения людей, связанных личными интересами в области культуры, быта, спорта и др., имеющие лидера и не ведущие направленную на получение прибыли финансово-хозяйственную деятельность.

В социологии (Пригожин А.И., Гвишиани Д.М.) рассматривается два типа неформальных организаций – внеформальная и социально-психологическая. Внеформальная организация возникает лишь совместно с формальной структурой и тесно с ней связана. Она играет роль приспособительного организма социальной самоорганизации. Социально-психологическая организация – это общность людей на основе взаимного интереса, личных связей между собой. В менеджменте рассматривается первый тип неформальных организаций.

Неформальные отношения могут позитивно или негативно влиять на эффективность формальной организации, поэтому им уделяется значительное внимание в современных условиях. Неформальные организации подробно рассматриваются в учебных дисциплинах «Организационное поведение», «Управление персоналом». С позиции организации в целом – это микро уровень. Взаимосвязь микро и макро уровня организации определяют следующие представления.

Формальные и неформальные организации часто ассоциируются с формальными и неформальными отношениями, рассмотренными в предыдущем выпуске.

Теория организации и организационное поведение

Дуглас Норт за цикл работ по институциированию экономики получил в конце 90-х годов Нобелевскую премию в области экономики. Объектом его исследований были и страны с переходной экономикой. Важнейший вывод Норта состоит в том, что ***развитие экономики испытывает сильное влияние как формальных, так и неформальных отношений.***

С позиций российской экономики это означает, что для успешного проведения реформ следует изменить социальные институты, определяющие формальные отношения, поскольку прежние структуры рассчитаны на старую систему управления. Кроме того, необходимы рациональные неформальные нормы, поддерживающие и легитимизирующие новые законы. Однако формальные нормы можно изменить сравнительно быстро. А неформальные отношения изменяются постепенно. Поэтому модификация неформальных ограничений имеет принципиальное значение для успешного функционирования экономики. Если экономику уподобить лодке, по крылатому выражению В.В. Леонтьева, то можно дать следующую интерпретацию формальных и неформальных отношений.

Направление движения определяется формальными отношениями и задается государством. Устойчивость плавания обеспечивается неформальными отношениями. В значительной мере они зависят от степени консолидации различных партий, представляющих различные слои населения, с действиями правительства. В долгосрочной перспективе левые партии пытаются сформировать рациональные неформальные отношения, которые позволят обеспечить изменение курса влево, а правые партии – вправо, соответственно. Их действия раскачивают лодку. Для обеспечения стабильности плавания государство, про правительственные партии должны пытаться нейтрализовать такие воздействия. Если они найдут консенсус по отдельным вопросам с левыми или правыми, то это только укрепит лодку. При отказе оппонентов правительства от сотрудничества и их стремлении немедленно изменить направление, возможно крушение лодки. Плодами же радикальных устремлений одних обычно пользуются другие. Поэтому крайне важно формировать неформальные нормы заблаговременно, постепенно, не стремиться форсировать события.

Выводы Д. Норта применимы и к отдельным организациям. Успешное развитие организационных систем принципиально невозможно без развития неформальных отношений. Неформальные нормы могут поддержать стабильность формальных организаций даже в неблагоприятных условиях. При переменах необходима длительная и упорная работа по разработке благоприятных неформальных отношений, обеспечивающих побудительные мотивы к изменениям.

1.1.4. Организация как юридическое лицо

Ранг юридического лица придает организации особый правовой статус. В частности, по действующему в РФ законодательству, предпринимательской деятельностью могут заниматься организации, являющиеся юридическими лицами.

Юридическим лицом признается **организация**, которая обладает следующими признаками:

Теория организации и организационное поведение

- *Имеет в собственности, хозяйственном ведении или оперативном управлении **обособленное имущество**.* Этот признак дополняется требованием к юридическому лицу иметь самостоятельный баланс или смету. Данный основной признак означает, что имущество организации отделено от других организаций, граждан, государства. Три формы такого обособления (собственность, хозяйственное ведение, оперативное управление) – будут рассмотрены в главе 2, при анализе отношений собственности.
- *Отвечает по своим обязательствам этим имуществом.* Этот признак обеспечивает минимальную гарантию прав кредиторам организации. Ответственность юридического лица распространяется на все принадлежащее ему имущество.
- *Имеет право от своего имени заключать договоры на все виды деятельности.* Этот признак дает возможность выступать в хозяйственном обороте как самостоятельный рыночный субъект.
- *Выполняет возложенные обязанности.*
- *Может быть истцом и ответчиком в суде.*

При отсутствии отдельных перечисленных признаков организация является неюридическим лицом, или, как ее иногда называют, организацией с *частичными признаками юридического лица*.

К организациям, являющимися неюридическими лицами, не зарегистрированными в государственных органах, относятся:

- Подразделения юридического лица;
- Простые товарищества;
- Ряд объединений организаций;
- Неформальные организации.

Теоретически к фирмам (организациям) можно отнести и индивидуальных предпринимателей, не являющихся юридическими лицами, хотя и являющихся субъектами предпринимательства. На западе это имеет место. Однако, по действующему в РФ законодательству, фирмами являются только юридические лица. Западные представления, в силу наличия большого количества переводной учебной литературы, иногда переносятся и на российские организации. В частности, ошибочно указывается, что минимальная численность организаций – один человек.

1.2. Эволюция организации

Развитие организационных форм

В историческом периоде развития, начиная с XVII – XIX веков, организации последовательно прошли через цеховую форму, мануфактуру и фабрику. Современные типы организаций, в самом общем виде, условно можно разделить на две формы – традиционных и новейших отраслей.

Рассматривая характерные управленческие отношения в современных организациях путем сравнения с ранее существовавшими, можно проследить тенденции эволюционного развития, как показано в табл. 1.1. Это важно и для выявления *перспектив развития российских организаций*. Ведь Россия становится частью мировой экономики и важно понимать и учитывать мировые тенденции развития.

Теория организации и организационное поведение

В таблице указан преобладающий тип **стейкхолдеров**. Английское слово stakeholders означает людей, так или иначе заинтересованных в работе организации. В изменении состава стейкхолдеров состоит принципиальная особенность современного менеджмента. Следует отметить не только смещение акцентов от индивидуальной к коллективной собственности, но и выход в ближайшем будущем на первый план экологов, общественности. Мнение этой части стейкхолдеров и сейчас во многих случаях очень значимо и весомо.

Таблица 1.1

Организация	Отношения	Ключевая фигура	Стейкхолдер
Цех	Мастер – работник	Мастер	Собственник
Мануфактура	Операция – работник	Операция	Собственник
Фабрика	Машина – работник	Машина	Собственник, менеджер
Компания традиционной отрасли	Работник – машина	Менеджер, работник	Акционеры, менеджеры, экологи!
Компания новейшей отрасли	Обмен информацией	Работник, менеджер	Акционеры, менеджеры, общественность!

Условное обозначение: ! – тенденция к ведущей роли.

С учетом указанных обстоятельств, может быть принята на вооружение опережающая стратегия развития экологических факторов. Цены на товары должны говорить экологическую правду, иначе рыночная экономика может погубить сама себя. Необходимо заставить рыночные механизмы работать в пользу экологически чистых технологий и производств. Отстаивание этой «прописной истины», пока не ставшей убеждением, должно осуществляться и на уровне организации.

Необходимо учитывать и большое значение общественности. Устойчивое развитие организации, ее эффективность может обеспечить такой сложный социально-экономический феномен как доверие общества к деятельности организации.

В более широком смысле проблема общественности связана с формированием *гражданского общества* как системы общественных отношений, опирающихся на частную собственность и право и реализуемых вне сферы деятельности государства. В России для этого необходимы: формирование и развитие открытой социальной структуры общества, обеспечивающей плюрализм форм собственности и рынок; появление системы

Теория организации и организационное поведение

реальных интересов, объединяющих индивидов, социальные группы и слои в единую общность; механизмов социальной само регуляции и самоуправления; возникновение различных трудовых ассоциаций, социальных и культурных объединений, общественно-политических движений, составляющих главные институты гражданского общества, и т.д.

Эволюция организации: изменение содержания основных характеристик

Характерные черты организаций для различных периодов их развития – до XX века (примерно с конца прошлого столетия), современного и перспективы представлены в табл. 1.2. Данный взгляд на организацию позволит выявить как характер и тенденции ее развития, с момента зарождения менеджмента до сегодняшнего дня, так и перспективы изменений и преобразований.

Таблица 1.2

Характеристика организации	Период развития		
	До XX века	Современный	Перспективы (прогноз)
Основная тенденция развития	<i>Отделение управления от собственности</i>	<i>Централизация управления</i>	<i>Децентрализация управления</i>
Размеры предприятия	<i>Малые, небольшое количество крупных</i>	<i>Большое количество крупных</i>	<i>Наличие большого числа дочерних и зависимых фирм</i>
Значение управленческого труда	<i>Не является существенной производительной силой</i>	<i>Существенная производительная сила</i>	<i>Основная производительная сила</i>
Основные методы управления	<i>Административно-командные</i>	<i>Экономические</i>	<i>Социально-психологические</i>
Преобладающий характер труда	<i>Ручной и механизированный</i>	<i>Полу- и автоматизированный</i>	<i>Творческий</i>
Основной критерий деятельности	<i>Прибыль</i>	<i>Удовлетворенность потребителя, прибыль</i>	<i>Интеллектуальный капитал, социальная прибыль,</i>

Характеристика организации	Период развития		
	До XX века	Современный	Перспективы (прогноз)
			оргултура
Влияние науки	Поиск приложений	На службе производства	Стремительное развитие наукоемких отраслей
Основные виды страхования	Имущество организации	Коммерческий риск и имущество организации	Профессиональная ответственность и интеллектуальная собственность

1.3. организация как система

Термин «система» относится к фундаментальным научным понятиям. Приведенный ниже анализ ориентирован скорее не на полноту, а на значимость результатов для изучения организации.

1.3.1. Научный подход к исследованию организации

Научный подход предполагает, прежде всего, использование достижений общей теории систем. В предыдущем разделе, рассматривая системный подход к менеджменту, были даны некоторые исходные понятия. Уточним их и дополним.

Система – целое, созданное из частей и элементов, для целенаправленной деятельности. Элементами организации как системы выступают ее отдельные подразделения.

Совокупность взаимодействий элементов обеспечивает системе новые свойства, которыми не обладает ни один из элементов. Это свойство называется **эмерджентностью** (от англ. emergence – появление нового).

Для характеристики целостности системы используется термин **синергизм** (от греч. synergēia – сотрудничество, содружество), означающий, что свойства целого не являются простой суммой свойств составляющих его частей. Примером синергизма является результат труда на промышленном предприятии: различные комплектующие изделия лишь при сборке обеспечивают заданные качества выпускаемого продукта.

Для изучения управления организацией как системой могут быть использованы достижения кибернетики. Кибернетика – наука об управлении – изучает управление техническими, биологическими и социальными системами.

Теория организации и организационное поведение

Управление понимается как воздействие на объект для достижения заданной цели. Модель системы управления представлена на рис. 1.2.

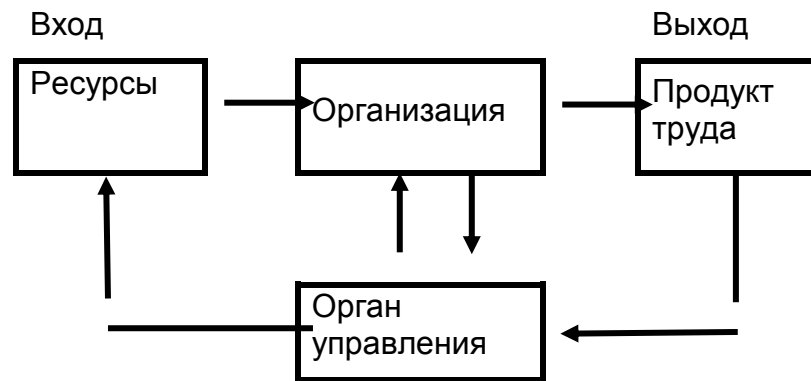


Рис. 1.2. Модель системы управления.

Фактически данная модель включает четыре блока: входной (ресурсы – людские, материальные, финансовые), выходной (продукт труда), организацию и орган управления. При этом главный элемент – организация, с позиции кибернетики, является «черным ящиком». Это официальный термин, означающий, что блок выполняет операцию над поступающими ресурсами. Но суть операции не важна, анализировать саму организацию не нужно. Коррекция производится за счет наличия обратной связи. – Анализируя отклонение продукта труда от нормы, орган управления изменяет объем входных ресурсов: их количество, качество и др.

Активное взаимодействие с внешней средой и зависимость от нее – важнейшее свойство организации. Оно определяет открытость системы, т.е. способность организации вести активный обмен с внешней (рыночной) средой.

При исследовании организаций часто возникает вопрос, почему для описания социально-экономических систем, управление которыми и рассматривается в менеджменте, широко не используются математические методы, которые применимы для технических систем. При анализе количественного метода, рассмотренного в предыдущем разделе, это связывалось со сложностью математического аппарата. Однако имеются и более глубокие причины.

Дело в том, что технические, биологические и социальные системы обладают разной степенью неопределенности (непредсказуемости), которую характеризует рис. 1.3.

Биологическая

Социальная

Рис. 1.3. Неопределенность различных систем.

Техническая система включает машины, устройства, компьютеры и др. Набор решений здесь всегда ограничен и соответствует строго заданному алгоритму работы технического устройства, указанному, в частности, в инструкции по эксплуатации. Управленческие решения конкретны, последствия предопределены. Это и означает низкую степень неопределенности, как показано на рис. 1.3.

Биологическая система – биосфера земли и ее элементы: живые, включая человеческие, организмы, флора, фауна и др. Здесь разнообразие выше, чем у технической системы и, соответственно, управленческие решения разнообразнее. Это означает большую степень неопределенности, чем у технической системы.

Социальная система характеризуется наличием в ней человека, проявлением общественных отношений. Она обладает еще большей неопределенностью.

В подтверждение указанных соотношений, достаточно привести список выдающихся конструкторов, физиков, изобретателей и других специалистов технических систем. Их имен немало в любом учебнике по физике, технических дисциплинах. Но значительно меньше выдающихся биологов, врачей, ветеринаров. Что же касается социальных систем, то там хоть и немало выдающихся руководителей, организаторов, но общепризнанных лидеров нет. Например, царь Петр I, хоть и признается крупнейшим российским государственным деятелем, но негативно воспринимается Русской православной церковью. Другой характерный пример. В известной работе Г. Бокля «История цивилизации в Англии» отмечается, что Адам Смит сделал для благоденствия человечества больше, чем все государственные деятели и законодатели, о которых сохранились достоверные данные в истории. Однако, под лупой современного экономического анализа, выводы знаменитого экономиста далеко не безупречны и давно уже подверглись коррекции.

Сложность, неопределенность описания социальной системы существенно затрудняет использование при ее анализе формул и строгих правил. Именно в неопределенности часто заключается принципиальная невозможность или неполнота математической формализации.

1.3.2. Внешняя и внутренняя среда организации

Организация не может функционировать изолированно, вне зависимости от внешних условий. Именно поэтому важно определить факторы, определяющие внешнюю среду организации.

Внешняя среда – субъекты и процессы, составляющие окружение организации. Различают внешнюю среду прямого и косвенного воздействия.

Внешняя среда прямого воздействия:

Теория организации и организационное поведение

- партнеры;
- конкуренты;
- потребители;
- поставщики;
- общественность, активные слои местного населения;
- законы и государственные органы.

Внешняя среда косвенного воздействия:

- состояние экономики;
- политические факторы;
- отраслевые факторы;
- географические факторы;
- научно-технический прогресс;
- экологические факторы;
- демографические факторы;
- международные факторы;
- социокультурные факторы.

Состав внешней среды неодинаков для различных организаций. В частности, к внешней среде образовательного учреждения или другой непроизводственной организации следует отнести местные средства массовой информации, потенциальных спонсоров и пр. Воздействие факторов внешней среды на организацию неодинаково: важно выделить наиболее существенные из них и своевременно реагировать на них.

Внутренняя среда – субъекты, объекты и процессы, придающие конкретное лицо организации. Внутренние факторы – это ситуационные факторы внутри организации, т.е. сама организация их порождает. В основном они являются результатом управленческих решений, связаны с формами, методами и инструментами управления организацией, включая создание благоприятного социально-психологического климата в коллективе.

Состав переменных внутренней среды (вариант):

- цели и задачи;
- ценности и нормы;
- структура;
- персонал;
- коммуникации;
- технология;
- материально-технические ресурсы.

1.4. Законы организации

Рассмотрим основные законы организации. Все их многообразие может быть исследовано в курсе «Теория организации» и выходит за рамки нашей дисциплины.

Закон синергии. Потенциал организации как целого должен быть выше суммы потенциалов ее элементов.

Теория организации и организационное поведение

Следствие. Нарушение закона синергии требует кардинальной перестройки структуры организации, иначе может последовать ее разрушение.

Закон необходимого разнообразия. Эффективное управление возможно, когда разнообразие управляющей системы организации выше разнообразия управляемой.

Следствие. Потеря разнообразия – главное свойство распадающейся системы.

Примером потери разнообразия может служить декларируемый некоторыми политиками отказ кому бы то ни было в праве умственной, национальной, культурной и любой другой автономии.

Закон гармонии (композиции и пропорциональности). Организация стремится сохранить в своей структуре все необходимые элементы (композиция), находящиеся в заданной соотносительности или заданном подчинении (пропорции).

Следствие. Отклонения от закона гармонии могут привести к несбалансированности элементов организации, что ведет либо к ее разрушению, либо к ее преобразованию в новую организацию.

Закон информированности. Чем большей информацией обладает организация о внутренней и внешней среде, тем большей устойчивостью она обладает.

Следствие. Порядок в организации не может быть выше информированности ее участников.

Закон самосохранения. Каждая организация стремится сохранить себя и использовать для этого весь свой потенциал.

Следствие. Организация и ее элементы стремятся не допустить потрясений и конфликтов, изменения границ, изменения рангов ключевых фигур.

Закон развития. Организация стремится достичь максимальной эффективности на всех этапах своего жизненного цикла.

Следствие. Для успешного функционирования организации необходимо, чтобы общая оценка эффективности максимально соответствовала представлениям об эффективности ее отдельных элементов.

1.5. Жизненный цикл организации

Организации зарождаются, развиваются, растут, достигают зрелости, ослабевают и, в конце концов, прекращают свое существование. Различные периоды эволюции организации могут быть представлены в виде стадий жизненного цикла, как показано на графике рис. 1.4, где Э – эффективность организации, t – время ее существования.

Теория организации и организационное поведение

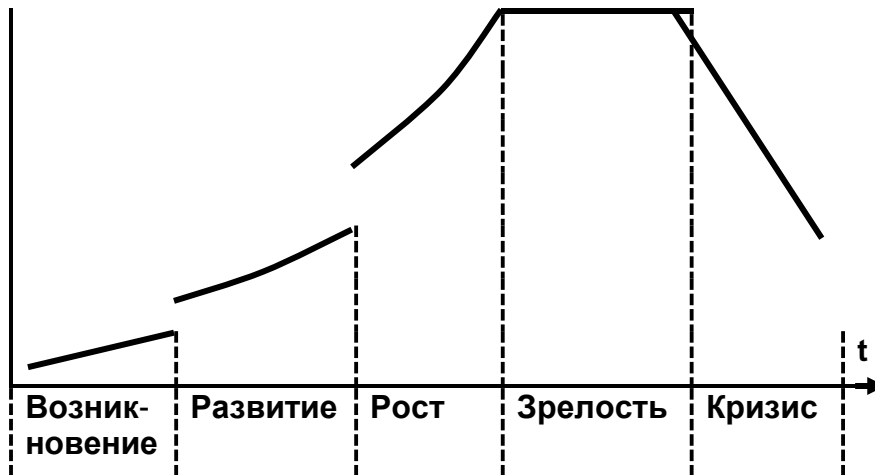


Рис. 1.4. Жизненный цикл организации.

Иногда путь организации от первой до последней стадии короток: не сумев адаптироваться к новым условиям, она погибает. Нередко на стадии зрелости в результате смены руководства, обновления программы или по другим причинам начинается новый жизненный цикл. Другие организации десятилетиями существуют в стадии уважаемой зрелости.

Рассмотрим **содержание этапов** жизненного цикла организации на примере промышленного предприятия.

1) Возникновение.

Формальное учреждение.

Осуществляется формирование целей создания, концепции развития организации, факторов коммерческого успеха, обеспеченности ресурсами. Отношения внутри организации носят, в основном, неформальный характер. Директивный метод управления используется лишь в случаях, требующих быстрых и незамедлительных решений. Обоснование жизнеспособности идеи создания и развития организации, определение факторов коммерческого успеха.

2) Развитие.

Становление производства.

Обычно процесс становления осуществляется на грани выживания организации. Особенно болезненно это происходит для многих предприятий малого бизнеса, которые часто терпят крах именно на этом этапе. Это связано с тем, что новизна, малые масштабы продукции затрудняют ее проникновение на рынки сбыта. Возрастает роль высшего звена управления, но в целом управление носит децентрализованный характер: обязанности сотрудников уточняются.

3) Рост.

Расширение производства и объемов продаж.

Организация расширяет масштабы производства и объемы продаж. Выявляются новые возможности развития и освоения новых рынков. Организация получает лучшее конкурентное положение. Структура организации окончательно формируется, начинают появляться и первые тенденции бюрократизации.

4) Зрелость.

Теория организации и организационное поведение

Компетенция управления достигает своего пика. Осуществляется модернизация и индивидуализация продукции, проникновение в новые производственные сферы, рынки. Однако это требует все больших затрат. И хотя величина прибыли достаточно высока, темпы роста замедляются.

Высокий уровень взаимоотношений с внешней средой может оказывать и негативные последствия. Под влиянием внешнего давления возможно изменение целей организации. Объем продаж, а затем и доходов постепенно снижается.

У руководства организации не хватает сил, а чаще осознания в проведении перемен.

5) Кризис (упадок).

Наступление конкурентов, которые предлагают современные и привлекательные товары и услуги, ограничивают возможности реализации продукции. Это приводит к падению прибыли, снижению платежеспособности организации.

Продолжающееся ухудшение положения приводит к пересмотру предпринимательской концепции. В организации появляются новые, активные менеджеры, пытающиеся переломить ситуацию. Но они встречают противодействие со стороны прежних управленцев, добивающихся сохранения прежних условий, узаконенных в нормативных документах. Это приводит к увеличению конфликтов. В итоге возможны два исхода:

- банкротство – ликвидация организации;
- обновление целей, концепции развития, реструктуризация.

В последнем случае организация начинает новый цикл своего существования.

Особенности жизненного цикла организации рассматриваются, в несколько ином ключе, и в курсах маркетинга, теории организации. Количество стадий иногда превышает перечисленные пять за счет большей детализации состояний в течение времени, что не изменяет общей картины.

Ключевые понятия

- *Организация;*
- *Формальная организация;*
- *Неформальная организация;*
- *Организация как юридическое лицо;*
- *Эволюция организации;*
- *Стейкхолдеры;*
- *Законы организации;*
- *Организация как система;*
- *Кибернетическая модель организации;*
- *Синергетика;*
- *Открытая система;*
- *Внешняя среда прямого и косвенного воздействия;*
- *Внутренняя среда;*
- *Жизненный цикл организации.*

Вопросы по теме 1

1. Поясните многозначность термина «организация».
2. В чем отличие формальной и неформальной организации?
3. Перечислите признаки юридического лица.
4. Охарактеризуйте модели организации с позиции кибернетики, синергетики.
5. Укажите особенности технических, биологических и социальных систем.
6. Каковы различия между средой прямого и косвенного воздействия.
7. Почему внешняя среда является ограничением успешного функционирования организации?
8. Раскройте содержание законов организации.
9. Назовите этапы жизненного цикла организации.

Задания

1. Приведите примеры организаций, которые являются адаптивными (по отношению к среде) и адаптирующими (приспосабливающими среду к своим потребностям). Указанные примеры привести как для внутренней, так и для внешней среды. Ответ обосновать.
2. Разработайте перечень ограничений, которыми следует руководствоваться Вашей организации на основе действия законов организации.
3. Подготовьте сообщение об истории развития конкретной организации.

Глава 2 ФОРМЫ ОРГАНИЗАЦИЙ

Форма – отвердевшее мировоззрение.

Г. Гачев

2.1. общие формы ОРГАНИЗАЦИЙ

Как указано в толковом словаре С.И. Ожегова, **форма – это вид, тип, устройство, структура, внешнее выражение** чего-нибудь, обусловленное содержанием. Такая трактовка дает достаточно широкое толкование форм организаций. Типология форм организаций многообразна и может быть осуществлена по большому количеству признаков. В частности, при определении организации как категории менеджмента, в первом выпуске пособия, фактически был проведен анализ форм организаций, основанный на следующих характеристиках: функциональная область, признак объекта, уровень иерархии, общий тип управления.

Далее рассмотрим формы организаций, опираясь, в основном, на формальное взаимодействие с внешней средой, а также формальные и частично неформальные отношения во внутренней среде. Детально рассмотрим организационно-правовые формы организаций, которые часто ассоциируются с формами организации вообще. Структура организации будет рассмотрена в следующей главе.

2.1.1. Общая классификация

а) По характеру взаимоотношений с государством.

Основные признаки организаций, соответствующие данной классификации, приведены на рис. 2.1, а. При этом организация может обладать двумя указанными признаками одновременно. Например, неправительственные организации могут быть бюджетными или внебюджетными.

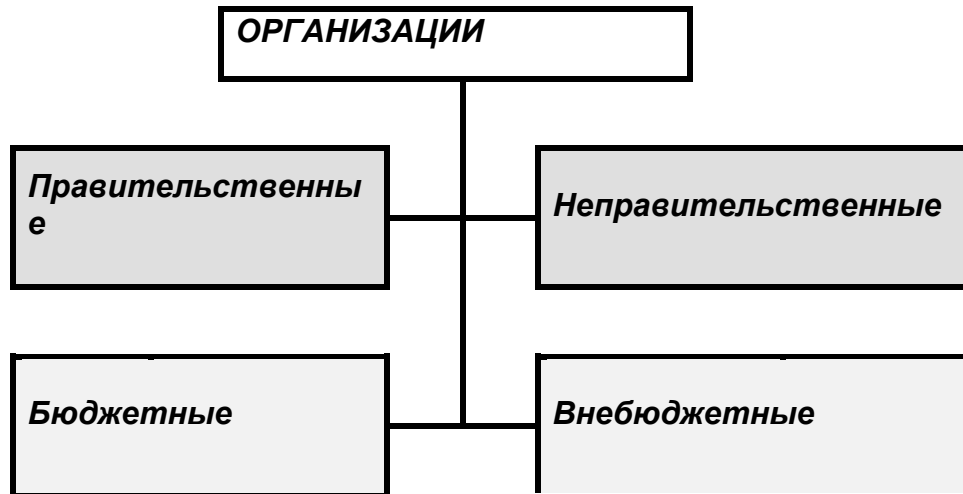


Рис. 2.1, а.

Статус правительственных организаций имеют официальные органы власти. Под управлением сотрудников федерального, регионального, муниципального уровня, местного самоуправления часто находятся значительные материальные, финансовые и др. ресурсы. За это они получают ряд привилегий, льгот, в зависимости от ранга служащего, степени ответственности. Однако на их деятельность могут возлагаться и определенные ограничения, не позволяющие вступать ни с кем в предпринимательские (хозяйственные) правоотношения. Например, ректор, проректор и декан вуза не могут участвовать в коммерческих структурах, а на других руководителей вуза, включая заместителей декана, заведующих кафедрами, подобный запрет не распространяется.

Неправительственные организации, – не имеющие статус правительственных.

Отметим следующее. Как считает И.В. Дойников, в будущем в России должно быть закреплено понятие юридического лица *публичного* (государственного и муниципального) права. Изменение нормативной базы изменит и представления о правительственных организациях, деятельность которых в настоящее время фрагментарно регламентирована в различных правительственных, ведомственных актах. Первые шаги в этом направлении – введение «общественных палат», «общественных телевизионных каналов» и др.

Бюджетные организации получают средства от государства, освобождаются от многих налогов.

Теория организации и организационное поведение

Внебюджетные организации изыскивают средства сами. Например, путем производства товаров и услуг.

б) По целям деятельности.

Основные признаки организаций, соответствующие данной классификации приведены на рис. 2.1, б. Организация может обладать и двумя указанными признаками одновременно (затемненного и полутемного секторов на схеме). Например, коммерческие организации являются в то же время и хозяйственными, но не могут быть общественными. Подробнее статус коммерческих и общественных организаций будет обсуждаться при анализе организационно-правовых форм организаций.

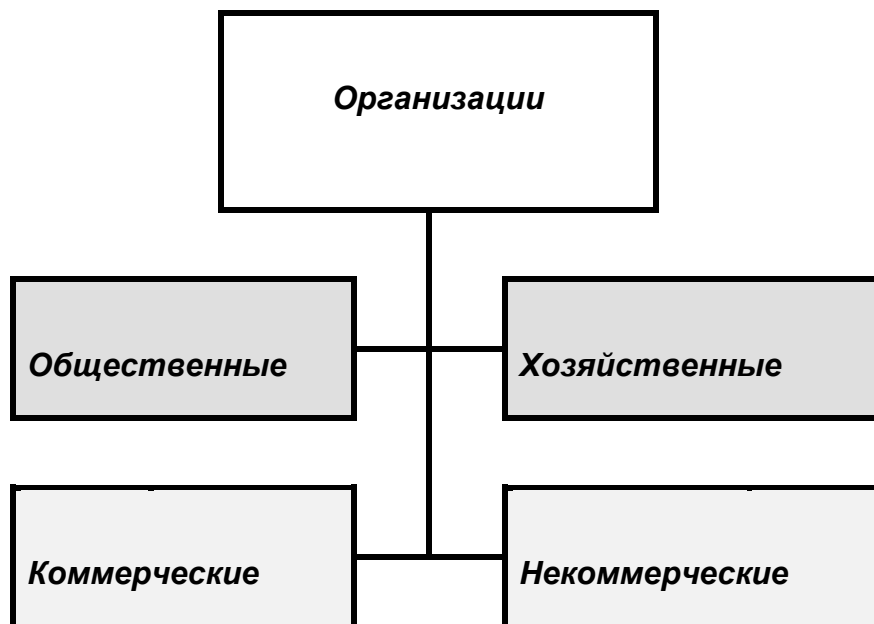


Рис. 2.1, б.

Коммерческие организации представляют собой основной хозяйственный субъект экономики, производящий продукцию, выполняющий работы и оказывающий услуги в целях удовлетворения общественных потребностей и получения прибыли в интересах учредителей.

Некоммерческие организации ставят иную цель – удовлетворение общественных потребностей, различных социально значимых функций. Возможная прибыль идет не учредителям, а на развитие организации.

Общественные организации, например, профсоюзы, удовлетворяют потребности своих членов во внутренней среде.

Хозяйственные – удовлетворяют потребности и интересы человека и общества во внешней среде. Например, фирма «Гранмулино» производит макароны. Хозяйственные организации включают коммерческие, а также некоммерческие организации, за исключением не занимающихся предпринимательской деятельностью.

в) Некоммерческий сектор организаций.

Перечень областей, к которым принадлежат данные организации, сравнительно невелик. Приведем его полностью. Организации, не входящие в перечень, относятся к коммерческим.

К организациям некоммерческого сектора относятся, в соответствии с *Общероссийским классификатором видов экономической деятельности*,

Теория организации и организационное поведение

продукции и услуг, а также с Международной отраслевой классификацией всех видов экономической деятельности:

- Государственное управление и оборона;
- Обязательное социальное страхование;
- Образование;
- Здравоохранение и социальные услуги;
- Деятельность по предоставлению прочих коммунальных, социальных и персональных услуг.

г) По отраслевой принадлежности.

Основные признаки организаций, соответствующие данной классификации приведены на рис. 2.1, в.



Рис. 2.1, в.

Полный перечень отраслей приведен в общесоюзном классификаторе «Отрасли народного хозяйства», принятом в 1976 году и модифицированном в 1992 году применительно к условиям рыночной экономики России.

Классификатор представляет собой группировки видов деятельности по отраслям, в соответствии с их функциями в общей системе общественного разделения труда.

д) По самостоятельности принимаемых решений.

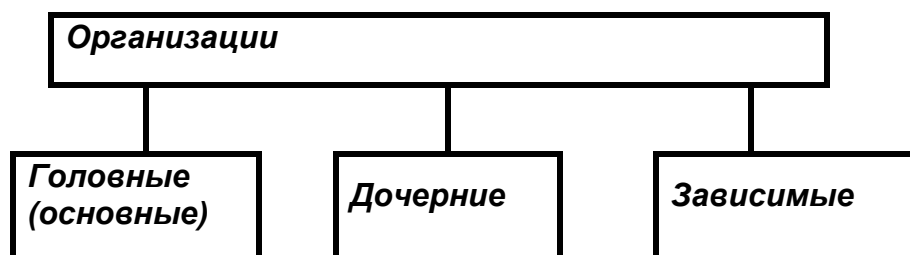


Рис. 2.2, г.

Основные признаки организаций, соответствующие данной классификации, приведены на рис. 2.2, г.

Организация (общество, товарищество) считается **дочерней** по отношению к головному, или материнскому, если последнее имеет возможность определять его

Теория организации и организационное поведение

решения. Подчиненное положение дочернего общества обусловлено тем, что головное общество обладает контрольным пакетом его акций. Для того, чтобы иметь контрольный пакет, не обязательно обладать 50 процентами плюс одна акция. Необходимо иметь большинство голосующих акций на собрании акционеров. При этом учитывается, что значительная часть акций продается мелким акционерам, не участвующих в собрании. Для товарищества вместо акций рассматривается уставной капитал.

Зависимая организация отличается от дочерней тем, что формально она не подчинена никакой фирме. Однако основная организация обладает значительной частью ее уставного капитала или голосующих акций (20 процентов для РФ), чем и определяется зависимый статус. Зависимость одной организации от другой может породить цепочку взаимного участия фирм в уставных капиталах целого ряда фирм. Примером такой многозвенной зависимости является рассматриваемый ниже холдинг. Пределы такого взаимного участия фирм в капиталах друг друга ограничиваются законодательством, вследствие ослабления государственного контроля над экономическими отношениями, возможностью монополизма. Поэтому участвующие организации должны в обязательном порядке опубликовать сведения о зависимых хозяйственных организациях.

2.1.2. Классификация предприятий

В России в настоящее время насчитывается около 1 миллиона коммерческих организаций, что составляет 84 процента от общего числа организаций. Высокий удельный вес, значимость коммерческих организаций требует особо пристального рассмотрения данной категории организаций.

Коммерческие организации, представляющие собой *самостоятельный хозяйственный субъект экономики по производству товаров и услуг, называются предприятиями*. Предприятие (завод, фабрика) часто называют фирмой. Однако понятия фирмы и предприятия могут и не совпадать. **Фирма**, представляющая обобщенный рыночный субъект экономики, может включать как одно, так и несколько предприятий. В последнем случае управленческие структуры становятся более многообразными, происходит перераспределение и появление новых функций управления: организационные рамки фирмы шире, чем предприятия. Рассмотрим основные подходы к классификации предприятий.

а) По характеру и назначению готовой продукции.

Основные признаки предприятий, соответствующие данной классификации, приведены на рис. 2.2, а.

Теория организации и организационное поведение

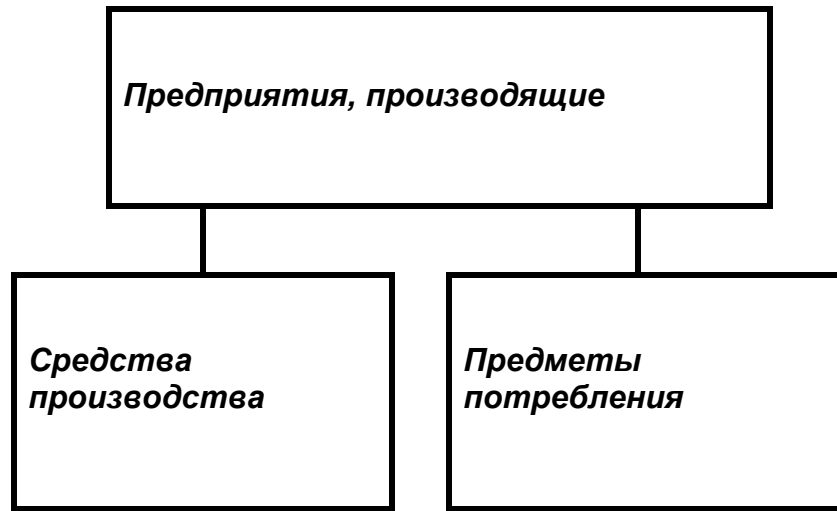


Рис. 2.2, а.

б) По признаку доминирующего фактора производства.

Основные признаки предприятий, соответствующие данной классификации, приведены на рис. 2.2, б.

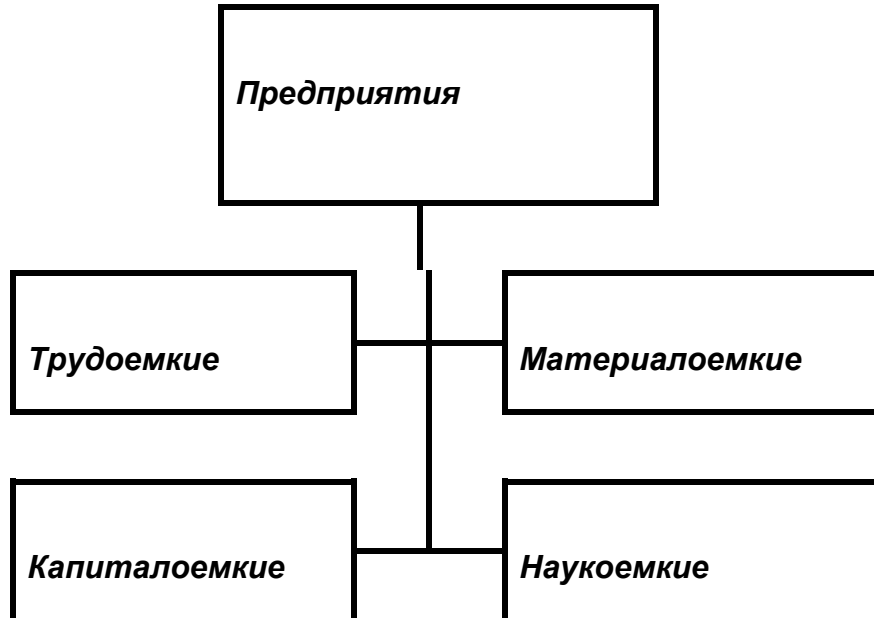


Рис. 2.1, б.

в) По характеру потребляемого сырья.

Основные признаки предприятий, соответствующие данной классификации, приведены на рис. 2.2, в.

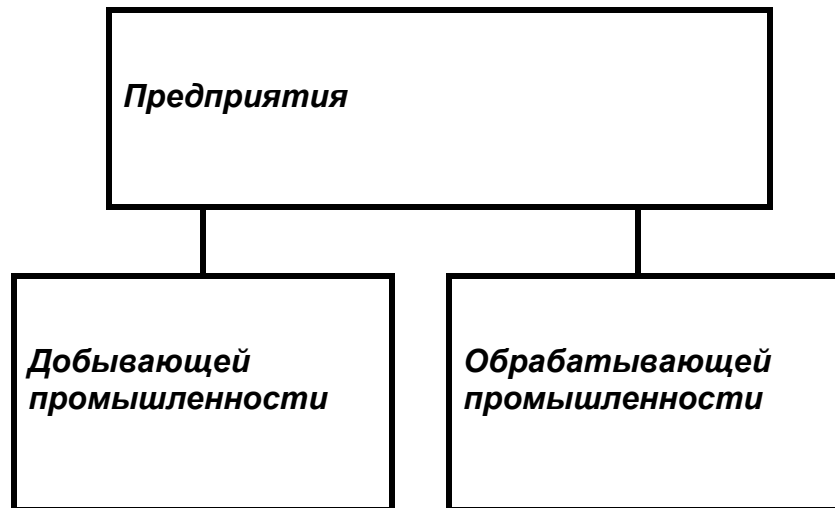


Рис. 2.2, в.

г) По размерам.

Предприятия, отличающиеся размерами, принято делить на три типа, как показано на рис. 2.2, г.

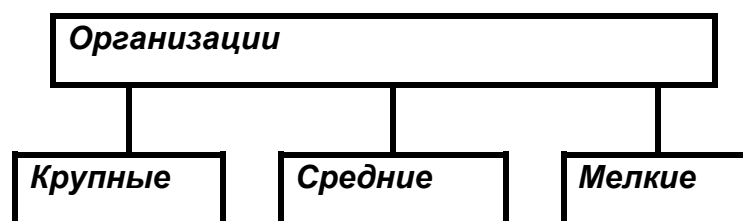


Рис. 2.2, г.

Размеры организации обсуждаются в Приложении I. Необходимо отметить, что критерии принадлежности предприятий к малому, среднему или крупному бизнесу в разных странах мира различны. Часто используются следующие примерные оценки:

- Крупное – предприятие с численностью работников свыше 500 человек;
- Среднее – от 100 до 500;

Теория организации и организационное поведение

- Малое – до 100.

Обычно строго регламентируется численность малых предприятий, имеющих некоторые налоговые льготы. Установленные законодательством РФ предельные нормы численности в среднегодовом исчислении в различных сферах деятельности приведены в табл. 2.1. К этому следует добавить, что Положение о бухгалтерском учете малого предприятия устанавливает *оборот* этого субъекта. На сегодняшний день это 1000 минимальных оплат труда.

Таблица 2.1

Отрасль	Численность работников
Промышленность	100
Строительство	100
Транспорт	100
Сельское хозяйство	60
Научно-техническая сфера	60
Оптовая торговля	50
Розничная торговля и бытовое обслуживание	30
Остальные отрасли и виды деятельности	50

д) По времени действия.

Основные признаки организаций, соответствующие данной классификации, приведены на рис. 2.2, д. Предприятие можно зарегистрировать на определенный срок: год, месяц, даже один день. Время деятельности указывается в регистрационных документах.

Теория организации и организационное поведение



Рис. 2.2, д.

е) По сезону активного действия.

Основные признаки организаций, соответствующие данной классификации, приведены на рис. 2.2, е. Сезонный статус дает возможность осуществлять прием на работу на определенный срок.

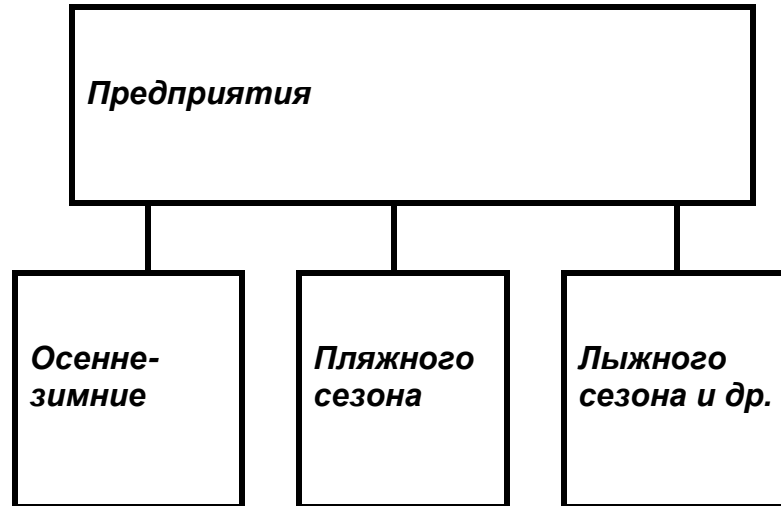


Рис. 2.2, е.

ж) По масштабу производства.

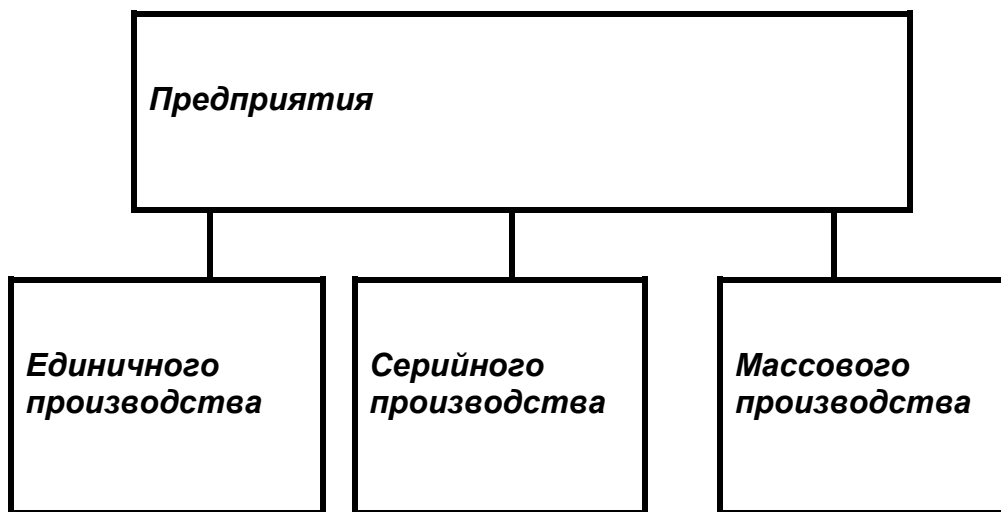


Рис. 2.2, ж.

Классификация данных организаций представлена на рис. 2.2, ж. Массовое производство предполагает поточный, а серийное – партионный метод выпуска продукции.

з) По номенклатуре выпускающей продукции и специализации производства.

Основные признаки организаций, соответствующие данной классификации, приведены на рис. 2.2, з.

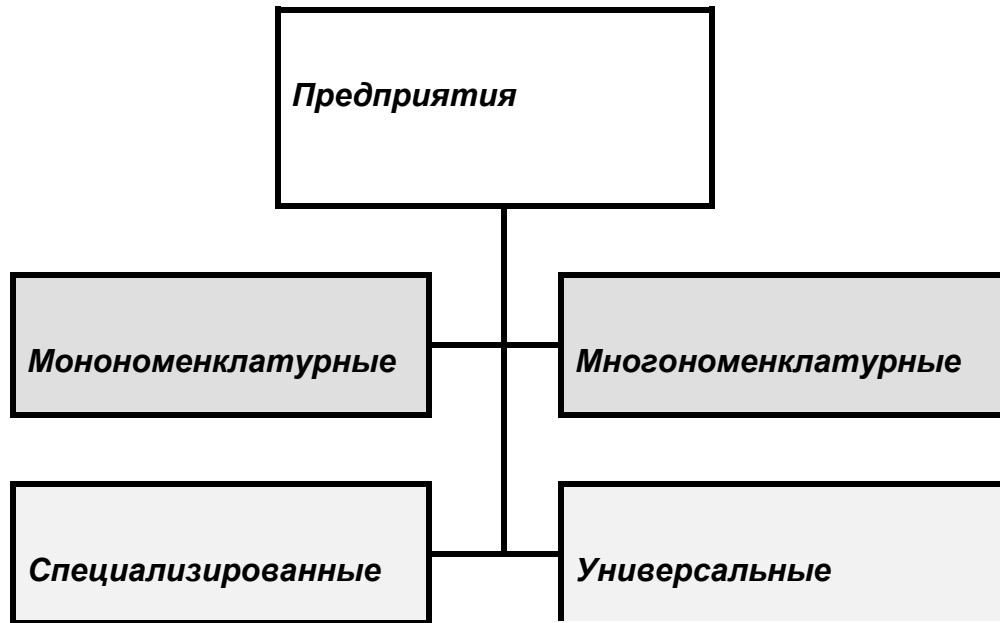


Рис. 2.2, з.

и) По технологическим процессам производства.

Основные признаки классификации организаций по технологическим процессам приведены на рис. 2.2, и.



Рис. 2.2, и.

Теория организации и организационное поведение

Заканчивая обзор классификации предприятий, отметим, что ее можно дополнить указанными выше признаками общей классификации, например, отраслевой принадлежности.

2.2. Организационно-правовые формы организаций

Нормативные акты, регулирующие правовое положение организаций, приведены в Приложении II.

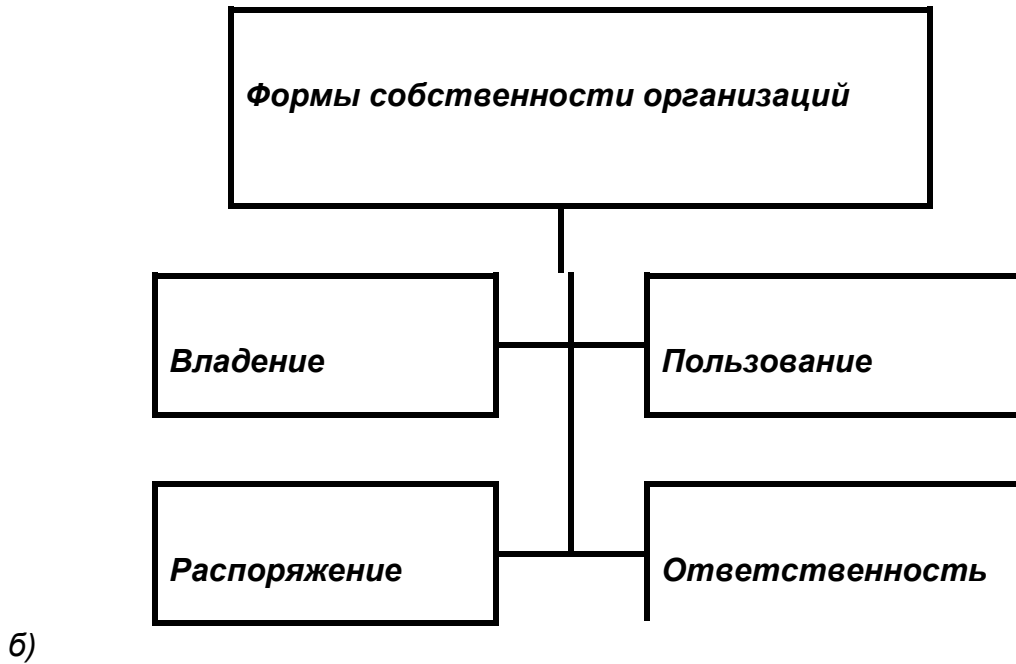
2.2.1. Отношения собственности

Собственность, как юридическая категория, есть отраженные в законодательстве права присвоения, отчуждения, пользования, владения и распоряжения факторами и продуктами производства.

Деление организаций по *признаку происхождения собственности* показано на рис. 2.3,а.



а)



б)

Рис. 2.3. Собственность организаций.

Публичным правом обладают организации, учрежденные государством, субъектами федерации. Частным правом – организации, учрежденные гражданами и юридическими лицами частного права. Возможно учреждение организации со смешанной формой собственности – частной и публичной.

Любая форма собственности характеризуется отношениями субъекта и объекта к собственности. Формы собственности меняются с развитием производительных сил в соответствии с объективным законом соответствия производственных отношений производительным силам. Поэтому собственность – категория историческая. Существующие в настоящее время формы собственности представлены на рис. 2.3,б. Рассмотрим их содержание.

Владение – это фактическое обладание вещью. Владение может быть законным (титულным) или незаконным, т. е. не имеющим правового обоснования. Законным владельцем может быть и не собственник вещи, например, арендатор или залогодержатель.

Пользование – это право потребления вещи с учетом ее назначения. Пользование предполагает эксплуатацию земли, имущества и др. и получение от нее доходов.

Распоряжение – это право определять юридическую судьбу вещи. Распоряжение позволяет совершать сделки продажи, сдачи в наем, дарения, уничтожения и пр. Лишение данного права означает лишение права собственности (вещного права).

Ответственность гражданская – это обязанность возмещения убытков, уплаты неустойки за причиненный собственнику ущерб. Различные виды ответственности иллюстрирует рис. 2.4.



Рис. 2.4. Ответственность организаций.

Долевая ответственность возникает при наличии нескольких должников и вытекающего из договора порядка их ответственности. Это могут быть равные доли или доли, пропорциональные их вкладам.

Солидарная ответственность также определяется договором и существует при неделимости предмета обязательства. Требования об ответственности могут быть представлены как ко всем должникам совместно, так и к любому из них в отдельности.

Субсидиарная ответственность определяет дополнительную ответственность третьих лиц за надлежащим исполнением обязательств, в частности, организаций – гарантов по договору.

Экономическая реализация прав собственности осуществляется через производственные отношения в конкретных типах организаций.

2.2.2. Общая типология

Все многообразие организационно-правовых форм организаций принято разделять по трем признакам, как показано на рис. 2.5.

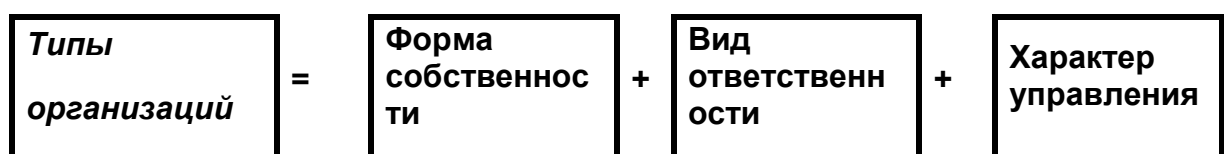


Рис. 2.5. Признаки организаций.

Теория организации и организационное поведение

Типы организаций, в соответствии с действующим законодательством, можно условно объединить в шесть больших групп, как показано на схеме, рис.2.6.

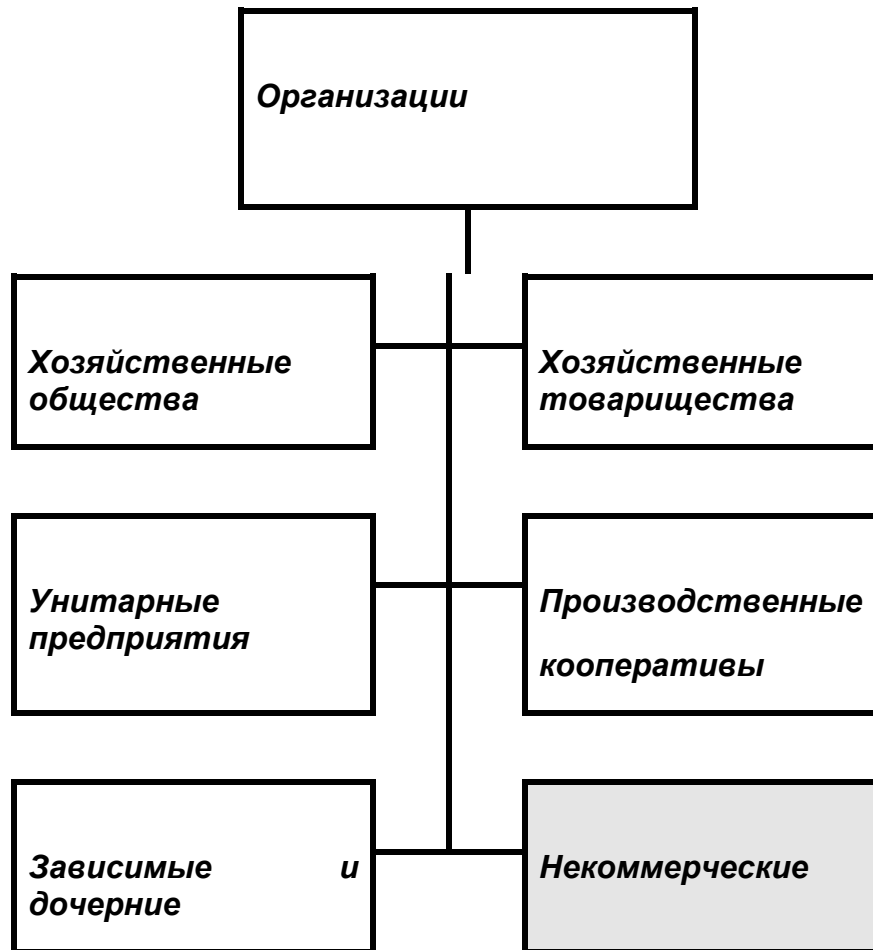


Рис. 2.6. Шесть групп организаций.

На данной схеме некоммерческие организации занимают около 16 процентов от общего числа организаций. Остальные – коммерческие – представлены пятью группами. Ранее были рассмотрены (раздел 2.1.1,д) дочерние и зависимые организации, представляющие одну из указанных на схеме групп. Далее приведем анализ остальных организационно-правовых форм.

2.2.3. Производственные кооперативы

Данный тип организаций относится к одной из самых простых, но важных в ряде отраслей экономики, организаций.

Производственный кооператив (артель) – добровольное объединение граждан (не менее пяти) и их имущественных паевых взносов для совместной производственной или иной хозяйственной деятельности.

Таблица 2.2

<i>Профиль кооператива</i>	<i>Содержание работ и услуг</i>
Производственный	Производство товара
Выполнение различных работ	Решение научно-технических задач, добыча полезных ископаемых и др.
Перерабатывающий	Переработка сырья
Строительно-ремонтный	Оказание строительных и ремонтных услуг
Торговый	Торговля продукцией партнеров, в основном розничная
Сбытовой	Сбыт продукции партнеров, в основном оптом
Сервисный	Оказание различных услуг

Направления деятельности артели иллюстрирует табл. 2.2.

Важнейшим показателем деятельности членов кооператива является их **личное трудовое или иное участие**.

Важнейшие *особенности* артели – в следующем:

- Распределение прибыли кооператива определяется трудовым (или другим) личным участием, а не паевым взносом;
- Распределение имущества, оставшегося после ликвидации кооператива и удовлетворения кредиторов происходит в том же порядке;
- Управленческие решения принимаются на общем собрании, на основе равного голосования: все члены кооператива равны, независимо от вклада каждого участника в общее дело;
- Для общих целей предприятия может быть создан неделимый фонд, в который превращается часть имущества кооператива;
- Члены кооператива несут субсидиарную ответственность по его обязательствам;
- Учредительным документом производственного кооператива является устав.

Перечисленные признаки кооперативов указывает на то, что эта форма наиболее привлекательна для объединения участников, одинаковых по имущественному и трудовому вкладу: иначе будет иметь место, например, дискриминация при принятии решений. Данное обстоятельство всегда делало кооператив особенно привлекательной формой для приверженцев

Теория организации и организационное поведение

«коммунистической и социалистической направленности» экономики. В СССР кооперативы по производству, сбыту сельскохозяйственной продукции составляли фундамент советской системы. В некоторых странах кооперативные формы имеют заметное влияние и в настоящее время. Например, в Швейцарии кооперативу «Мигрос» принадлежит крупнейшая сеть продовольственных магазинов. В Израиле кибуцы – сельскохозяйственные кооперативы – получили широкое распространение, хотя их расцвет давно прошел: без заметных государственных субвенций они не могут существовать. Подобное положение, в целом характерно для кооператива, как организационно-правовой формы.

Равенство участников кооператива ограничивает их экономическую свободу, возможности самостоятельно принимать решения. Именно поэтому при расширении производственных возможностей производственный кооператив может быть преобразован в товарищество или общество.

2.2.4. Хозяйственные общества и товарищества

Данные организации представляют одну из основных форм ведения хозяйства в рыночной экономике, составляющую 40 процентов из общего числа организаций.

Образование капитала этих предприятий (установочного) происходит за счет вкладов учредителей: денег, ценных бумаг, средств и предметов труда, нематериальных ценностей (имущественных прав, патентов, информационно-программных продуктов и т.п.).

Общими чертами хозяйственных обществ и товариществ являются:

- Порядок формирования вкладочного капитала.
- Распределение установочного капитала на доли – вклады участников, обеспечивающие им пропорциональные доходов.

В рамках, как хозяйственных товариществ, так и обществ существуют несколько различных по своей организационно-правовой форме типов фирм. Рассмотрим их.



Рис. 2.7. Формы хозяйственных товариществ.

Законодательством предусмотрены два типа товариществ, как показано на рис. 2.7. Основные характеристики товариществ представлены в табл.2.3.

Управление деятельностью фирмы осуществляется по *общему согласию полных товарищей*, в рамках учредительного договора (товарищество не предусматривает устав). Это означает, что все полные товарищи обладают равными правами, каждый из них имеет право вето.

Товарищество обязано иметь свое **фирменное название**.

Пример. Полное товарищество, имеющее в своем составе троих полных товарищей, – Иванова И.И., Петрова П.П., Сидорова В.В., – должно называться по одному из вариантов:

- *Иванов, Петров, Сидоров – полное товарищество;*
- *Иванов и компания – полное товарищество.*

Если данное полное товарищество преобразуется в товарищество по вере, то и наименование «полное товарищество» следует заменить на «товарищество по вере» или «коммандитное товарищество».

Таблица 2.3

Характеристика	Полное товарищество	Товарищество по вере (коммандитное)
Участники	Полные товарищи (ПТ)	ПТ и вкладчики – коммандитисты
Участвуют в управлении и деятельности фирмы	ПТ	ПТ
Ответственность участников по обязательствам	ПТ солидарно несут субсидиарную ответственность (всем своим имуществом)	
		Коммандитисты – собственным вкладом

В США аналогом товарищества являются партнерства, которые являются одним из распространенных типов фирм, насчитывающим около 1 миллиона организаций, что составляет около 8 процентов от их общего числа.

Полное товарищество характерно, в основном, для сельского хозяйства, сферы услуг. Это небольшие предприятия, которые легко контролируются. Товарищество по вере за счет привлечения коммандитистов имеет больше возможностей и, соответственно, характерно для более крупных предприятий. Однако полная ответственность всех или части членов товариществ делает их уязвимыми. Данная форма предпринимательства в основном используется в малом бизнесе. Размер товарищества невелик потому, что он ограничен совокупными состояниями полных товарищей, по которым они несут ответственность и от которых зависит величина кредита, необходимая для расширения предприятия. Членами товариществ являются люди, испытывающие полное доверие друг к другу. Чаще всего это близкие друзья или родственники.

При необходимости расширить производство, товарищество преобразуется в общество, которое обладает более сложной организационной формой. Законодательством предусмотрено четыре организационно-правовых формы хозяйственных обществ, как показано на рис.2.8.

Основные **отличия хозяйственных обществ и товариществ** заключаются в следующем:

- товарищество – это объединение лиц, принимающих непосредственное участие в работе организаций. Общество – объединение капиталов, его участники могут в организации не работать. Это приводит к другой особенности.
- в каждом обществе обязательно предполагается создание специального органа управления, которого в товариществе обычно нет. Данный отличительный признак взаимосвязан со следующим.

Теория организации и организационное поведение

- хозяйственное общество требует не только заключения соглашения между учредителями – учредительного договора, но и наличие регулирующего их деятельность *устава*. Общество является объединением лиц, а товарищество – отдельных граждан, индивидуальных предпринимателей и (или) коммерческих организаций.

Важнейшей особенностью ООО является то, что все его участники не отвечают своим личным имуществом по обязательствам общества, а рискуют лишь вкладочным капиталом.

ОДО отличается от ООО тем, что его участники несут *дополнительную материальную ответственность* по обязательствам общества своим личным имуществом в одинаковом для всех размере, *кратном* стоимости их вкладов, определяемом учредительными документами.

Пример. Уставной капитал ОДО составлен участниками А и Б, вклады которых равны 4 и 6 млн. рублей, соответственно. Кратное число $n = 3$.

Имущественная ответственность участников составит:

$$A = (\text{вклад } A) \cdot n / 10 = 4 \times 3 / 10 = 1,2 \text{ млн. р.}$$

$$B = (\text{вклад } B) \cdot n / 10 = 6 \times 3 / 10 = 1,8 \text{ млн. р.}$$

ООО и ОДО должны иметь **фирменное наименование**. Приведем примеры:

Фирма «Томские мельницы» – ООО;

Фирма «Омега» – ОДО.

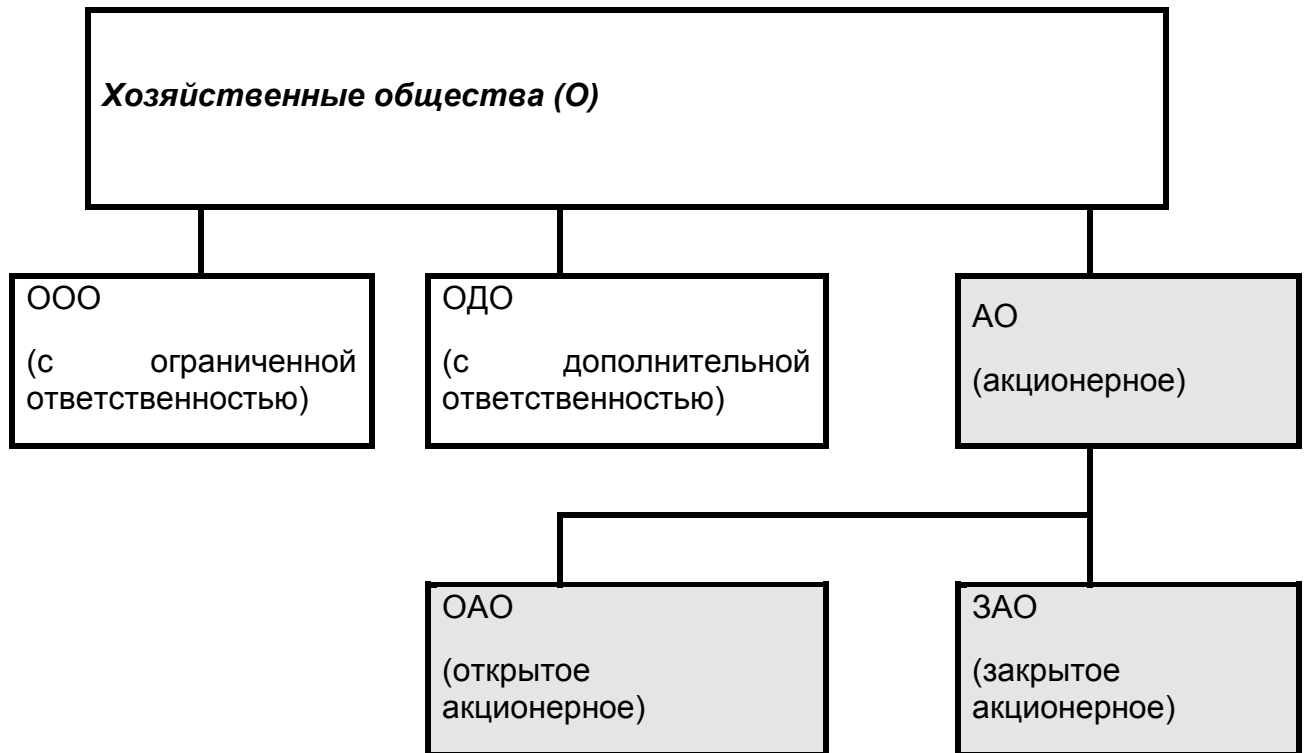


Рис. 2.8. Формы хозяйственных обществ.

Законодательство ограничивает число членов ООО. Количество членов ОДО не ограничено. Дополнительная ответственность является несомненным достоинством для клиентов, но усложняет взаимоотношения между участниками, поскольку высокая ответственность предполагает и одинаково высокую степень участия членов ОДО в его деятельности, что не всегда достижимо.

Формально ООО и ОДО не обязательно требуют непосредственного участия своих членов в деятельности фирмы, как это предусмотрено в товариществах. Однако они налагают широкий круг обязательств перед партнерами, оговоренных в уставе. В большинстве случаев все участники обществ участвуют в управлении, т.к. число их невелико и лица, создающие ООО, ОДО, обычно хорошо знают друг друга. *Любые изменения*, как в составе участников, так и при перераспределении паевых долей между ними, *требуют перерегистрации* учредительных документов. Это является существенным **недостатком** этих организационно-правовых форм, которые широко распространены среди малых и средних предприятий.

Отметим, что в ряде государств имеются исключения из этого «общего правила». Например, в Германии большинство крупных предприятий являются ООО. Причина подобной ситуации – в следующем. ООО формально можно представить (для ОДО аналогично) как объединение капиталов. Но жесткая регламентация действий участников в уставе позволяет рассматривать их, в первую очередь, как объединение лиц, а затем уже – капиталов: в литературе часто встречается такая трактовка ООО. Однако иногда регламентация,

Теория организации и организационное поведение

совместно с *традициями*, опирающимися на высокий уровень организационной культуры, не только ни вредит делу, а способствует эффективному функционированию предприятия. Это и имеет место в Германии, отчасти в Австрии и германоязычных кантонах Швейцарии, где, при указанных условиях, возможно обеспечение высокой концентрации капитала в ООО.

Более широкие возможности для участников открывают акционерные общества – АО, или, что то же самое, в западной транскрипции – корпорации. Это преобладающая форма крупных фирм в большинстве стран, включая США, с развитой рыночной экономикой. Акционерными компаниями являются практически все крупные и частично средние российские фирмы, которые были образованы в 90-х годах прошедшего века. С учетом большой значимости АО, они будут рассмотрены в отдельном разделе.

2.2.5. Акционерные общества (АО)

Акционерным признается общество, уставной капитал которого разделен на определенное число акций, удостоверяющих права участников (акционеров) по отношению к обществу.

Участники АО не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, связанных с деятельностью обществ, в пределах стоимости принадлежащих им акций. Акционерный капитал и имущество общества принадлежат обществу как юридическому лицу и не являются собственностью (совместной и долевой) его акционеров. Лишь при ликвидации общества акционеры приобретают право на получение части его имущества.

АО может быть **открытым** (ОАО) или **закрытым** (ЗАО).

В ЗАО акции общества распределяются только среди его учредителей или иного, заранее определенного круга лиц. Статус **ЗАО близок к статусу ООО**, с тем отличием, что доли в уставном капитале АО имеют форму акций. Кроме того, создание АО требует формирования уставного фонда в объеме суммы, равной 1000-кратному размеру минимальной оплаты труда в месяц. А для ООО уставной капитал определен лишь в 100-кратном размере минимальной оплаты труда. Создание АО требует обязательного выпуска акций, что предполагает немалые затраты.

Акционеры ОАО могут отчуждать принадлежащие им акции без согласия других акционеров общества, т.е. путем открытой подписки – на *рынке ценных бумаг*, что превращает общество в активного участника этого рынка. А это обеспечивает не только привлечения дополнительных капиталов, но и получение дополнительных доходов за счет разницы между курсовой (продажной) ценой акций и их номинальной (начальной) стоимостью. ОАО, в целях привлечения дополнительных ресурсов, может выпустить облигации, средства от размещения которых составляют заемный капитал. С наступлением срока погашения долга, АО обязано не только вернуть владельцам облигаций заемный капитал, но и выплатить им гарантированный доход в виде процента.

Акционеры, в зависимости **от доли акций**, имеют:

- **Право голоса на общем собрании.** Это право имеют владельцы *обыкновенных акций*, называемых также «голосующими».

Теория организации и организационное поведение

- **Право получения дивидендов.** Владельцы *привилегированных акций* (их доля не должна превышать 25 процентов уставного капитала) гарантированно получают фиксированный дивиденд. Кроме того, эти акции гарантируют владельцам получение части имущества фирмы в случае ликвидации общества. *Дивиденды по обыкновенным акциям* выплачиваются по решению общего собрания. Их величина зависит от размеров получаемой обществом прибыли и от ее распределения: при высокой норме прибыли обыкновенные акции обеспечивают больший доход. Но привилегированные – более надежны.
- **Право созыва внеочередного собрания.** Это право обеспечивает пакет влияния.
- **Право вето.** Это право обеспечивает малый контрольный пакет.
- **Право решения вопросов повестки дня собрания акционеров.** Это право обеспечивает контрольный и большой контрольный пакет.

Акционерная форма организации обладает рядом существенных преимуществ.

1) Главными достоинствами являются возможности привлечения **значительных финансовых ресурсов** для реализации крупных проектов и программ. В 30-е годы прошлого века железные дороги были построены лишь благодаря высокой концентрации денежных средств в АО, никаких сбережений самых богатых людей не хватило бы на их сооружение. Подобных примеров можно привести немало. Именно поэтому 80 процентов капитала на западных рынках сосредоточено в АО.

2) **Мобильность** капитала, способность быстрого перелива в перспективные отрасли, области деятельности путем свободной купли-продажи акций, особенно с помощью биржевого механизма и представительских акций. Это во многом обеспечивает развитие научно-технического прогресса в мире.

3) **Демократичность** по организации управления и охвату широкого круга участников. Функции владения и управления разделены. Однако акционеры воздействуют на развитие и управление перспективных компаний, приобретая их акции и избавляясь от других, неперспективных предприятий.

4) **Ответственность** акционеров по обязательствам корпорации **ограничена**, они рискуют лишь своим вкладом в акции.

5) **Возможность** в любое время **выйти** из числа участников, продав свои акции. В то же время, участники других форм организаций, например, члены товарищества, могут продать свой пай только партнерам: продажа третьему лицу требует их согласия и обязательного внесения изменений в договор.

6) Форма способствует **установлению тесных связей с другими** фирмами. Часто это обусловлено масштабностью задач и программ. Данное преимущество реализуется, в частности, при создании дочерних и зависимых обществ.

Вместе с тем, концентрация значительных финансовых и других ресурсов, предполагает и наличие более жесткого, по сравнению с другими формами организаций, нормативного регулирования деятельности АО, что можно рассматривать как **недостаток** организации корпораций. Ведь собственник (акционер) часто удален от реального управления фирмой, а наемные менеджеры не всегда могут действовать в интересах акционеров, особенно мелких. Для защиты их интересов законодательно предусмотрены процедуры организационного, управленческого и контрольного характера.

Далее рассмотрим особенности функционирования ОАО, акцентируя внимание на управлении обществом, рис 2.9.

Теория организации и организационное поведение

Внешние организации, в соответствии с законодательством, представляют собой следующие органы:

- Реестродержатели, осуществившие размещение акций;
- Аудиторы, обеспечивающие анализ хозяйственной деятельности;
- Оценщики, привлекаемые для определения рыночной стоимости акций и имущества;
- Специализированные средства массовой информации, публикующие обязательные ежегодные и другие отчеты АО, информацию об общих собраниях, результаты аудиторских проверок и др.

Основной вариант управления АО предусматривает, в соответствии с действующим законодательством, *трехзвенную систему*, включающую общее собрание акционеров, совет директоров (наблюдательный совет) и исполнительный совет.

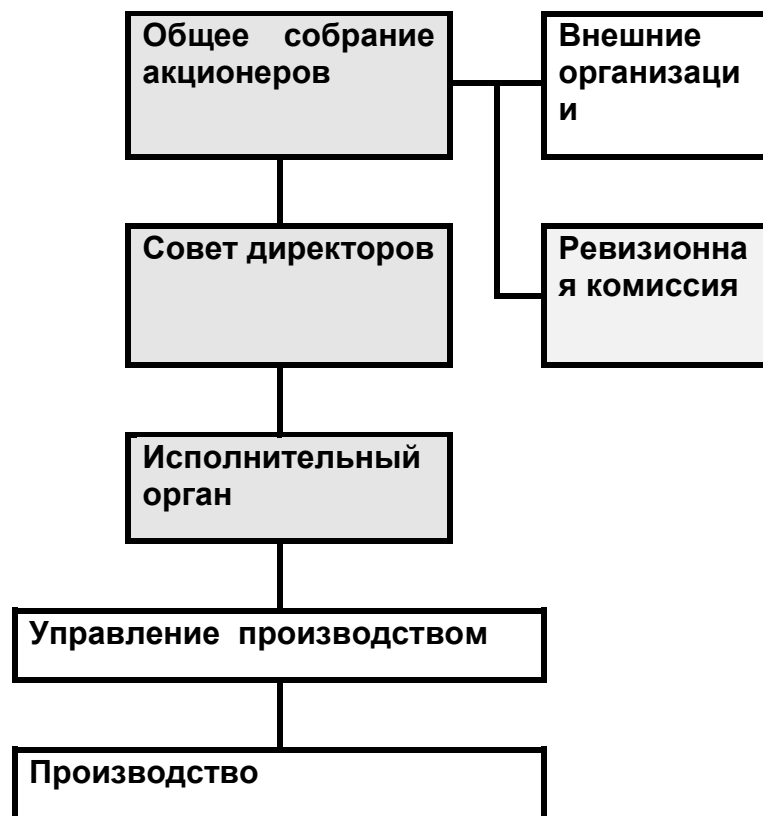


Рис. 2.9. Управление акционерным обществом.

В качестве примера, в приложении II приведена квалификационная и должностная система управления одной из преуспевающих японских фирм – «Сони».

Собрание акционеров, являясь высшим органом управления АО, решает следующие вопросы управления:

Теория организации и организационное поведение

- Избрание совета директоров и ревизионной комиссии, досрочное прекращение их полномочий;
- Образование исполнительных органов и досрочное прекращение их полномочий, если уставом эти вопросы не переданы совету директоров;
- Изменение устава общества;
- Утверждение годовых отчетов, счетов, балансов, распределение прибылей и убытков;
- Решение о реорганизации или ликвидации общества.

Решения на общем собрании принимаются простым большинством голосов при голосовании по формуле «одна акция – один голос». По ряду вопросов устав общества предусматривает принятие решений квалифицированным большинством (например, две трети голосов).

Как высший орган АО, собрание акционеров призвано обеспечить экономическую реализацию прав собственников на управление. Однако это далеко не всегда возможно в силу разности их устремлений. Дело в том, что **состав акционеров** неоднороден и может быть условно разделен на три основные группы:

1) **Мелкие акционеры.** Как правило, эти участники далеки от деятельности и проблем корпорации. Часть из них представляют собой рантье, заботящихся лишь о своих ближайших доходах. Другие из них – биржевые спекулянты, пытающиеся получить доход при перепродаже акций компании, за счет колебаний их курсовой стоимости.

2) **Средние акционеры.** Интересы части акционеров этой группы могут быть созвучными мелким акционерам. Однако при определенной консолидации с другими акционерами они могут влиять на решения собрания акционеров. Это приближает их к ответственным собственникам. Не случайно, руководители компании стараются сформировать данную группу из числа работников предприятия, предоставляя им акции на льготных условиях. А затем через систему социальных поощрений – гармонизировать с целями корпорации. Согласование интересов этих распорядителей акций с крупными держателями призвана и система менеджмента организации.

3) **Крупные акционеры.** Это основные инвесторы предприятия, оказывающие наибольшее влияние на его деятельность. Их побудительные мотивы можно классифицировать по трем позициям:

- Эффективное, стабильное развитие производства;
- Санация предприятия, прежде всего за счет модификации управления, с последующей его продажей;
- Покупка контрольного пакета акций в целях выгодной перепродажи. Государство стремится преградить такую возможность.

Сложность проблемы с реализацией прав каждой из указанных групп не означает, что следует отказаться от попыток ее решения. Один из вариантов состоит в предоставлении больших возможностей при голосовании тем, кто владеет акциями длительное время: два или три голоса, в зависимости от срока (для США два или четыре года, соответственно), или приобретает значительную часть (20% в США) уставного капитала. Это ограничивает возможности биржевых спекулянтов.

Теория организации и организационное поведение

Общее собрание решает глобальные **стратегические вопросы управления**, требующие лишь их периодического анализа: обычно оно проводится один раз в год. Более широкий круг вопросов по стратегическому управлению возлагается на совет директоров.

Количественный состав совета директоров определяется числом акционеров – владельцев голосующих акций и не может быть меньше семи или девяти человек. Члены совета избираются на один год, хотя могут переизбираться неограниченное число раз. В компетенции **совета директоров** находятся следующие вопросы:

- Определение направлений деятельности общества;
- Заключение крупных сделок;
- Использование фондов общества;
- Образование исполнительного органа общества и досрочное прекращение его полномочий;
- Создание филиалов и открытие представительств общества;
- Приобретение размещенных обществом акций, облигаций и иных ценных бумаг, если иное не предусмотрено уставом общества;
- Увеличение номинальной стоимости акций, если иное не предусмотрено уставом или по решению общего собрания;
- Рекомендации по размеру дивиденда и порядку его выплаты;
- Утверждение внутренних документов общества, определяющих порядок деятельности органов управления общества и др.

Текущее руководство деятельностью общества осуществляет коллегиальный (правление, дирекция) или единоличный (директор, генеральный директор) **исполнительный орган**. Он подотчетен совету директоров и общему собранию акционеров.

В компетенции общего собрания и совета директоров находятся вопросы управления капиталом, жестко регламентируемые законодательством. Исполнительный орган управления решает вопросы управления производством, что находится в полной компетенции собственников – акционеров, и нормативного регулирования не требует. Поэтому принципы построения исполнительного органа, организация его производственно-хозяйственной деятельности определяются уставом общества, а также утвержденными советом директоров документами.

Исключение составляют кризисные ситуации, в которых могут оказаться АО. Резкое ухудшение экономической и социальной ситуации наносит общий ущерб, как собственникам, так и государству, даже если последнее не является владельцем контрольного пакета акций. В этом случае вводятся в действие программы антикризисного менеджмента, предполагающие применение **внешнего управления**. Это означает, что государство назначает внешних управляющих в исполнительный орган АО. Санация компании предполагает, прежде всего, введение эффективного управления.

Далее рассмотрим особенности организационно-правовых форм государственных предприятий.

2.2.6. Унитарные предприятия

Унитарной является организация, не наделенная правом собственности на закрепленное за ней имущество. Имущество унитарного предприятия неделимо. Его нельзя распределять между работниками фирмы.

Принцип унитарности означает, что собственником является государство или муниципалитет (по российскому законодательству). Унитарные предприятия управляют, а не владеют закрепленным за ними имуществом. В зависимости от прав, предоставляемых учредителем, различают две категории унитарных предприятий.

1) Основанные на праве **хозяйственного ведения**. Фирма не имеет права без согласия учредителя продавать, передавать в залог или аренду недвижимую часть находящегося в его ведении имущества.

2) Основанные на праве **оперативного управления** федеральным имуществом. Они управляются государственными органами и именуются **федеральным казенным предприятием**. Такие предприятия создаются, реорганизуются и ликвидируются по решению Правительства РФ, которое несет субсидиарную ответственность за убытки предприятия. В дополнение к указанным выше ограничениям, собственник вправе изъять излишнее, неиспользуемое, либо используемое не по назначению имущество и распорядиться им по своему усмотрению.

2.2.7. Некоммерческие организации

Некоммерческие организации берут на себя часть проблем, которые в странах с развитой рыночной экономикой традиционно решают государственные и местные органы власти. Принципиальные **особенности** данных организаций в следующем.

1) *Основания и цели создания*. Это общность интересов граждан и юридических лиц с целью удовлетворения социальных, духовных и иных потребностей его участников.

2) *Характер правоотношений, связанный с имуществом организации*. Участники некоммерческих организаций не сохраняют прав на имущество, переданное этим организациям в собственность, в том числе и членские взносы. Это имущество не может быть востребовано ни при каких обстоятельствах, в том числе при выходе участника из организации или в случае ее ликвидации. В случае ликвидации организации, имущество, оставшееся после удовлетворения требований кредиторов, направляется на реализацию уставных целей.

3) *Участники не отвечают по обязательствам организации, а она не отвечает по обязательствам своих участников*.

4) Организация вправе вести *предпринимательскую деятельность*, доходы от которой могут распределяться для достижения поставленных целей.

Инфраструктура общественной деятельности по удовлетворению потребностей людей достаточно обширна. Поэтому широка и специфика сфер деятельности и решаемых некоммерческими организациями задач, что указывает

Теория организации и организационное поведение

на их многообразие. *Классификатор* организационно-правовых форм хозяйствующих субъектов России предусматривает следующие типы некоммерческих организаций:

- Государственные учреждения;
- Муниципальные учреждения;
- Общественные учреждения (организации);
- Учреждения общественных объединений;
- Потребительские общества;
- Союзы потребительских обществ;
- Учреждения потребительской кооперации;
- Другие некоммерческие организации.

Однако Россия является участником международного проекта по исследованию некоммерческого сектора. Данный проект рассматривает международный классификатор некоммерческих организаций, который выделяет иной, более полный перечень. Поэтому приведенный выше классификатор в будущем, с большой долей вероятности, может быть изменен.

Различные подходы к классификации некоммерческих организаций позволяют упорядочить границы и специфику их деятельности. Наиболее же общие представления о типах некоммерческих организаций дает ГК РФ, в котором указаны пять типов организационно-правовых форм данных организаций:

- *Потребительский кооператив;*
- *Общественные и религиозные организации (объединения);*
- *Объединения юридических лиц (ассоциации и союзы);*
- *Фонды;*
- *Учреждения.*

Рассмотрим их.

Потребительский кооператив – это объединение граждан и юридических лиц с целью удовлетворения их материальных и иных потребностей. Участники вносят паевые взносы и несут субсидиарную ответственность по обязательствам кооператива в пределах невнесенной части дополнительного взноса каждого из членов кооператива.

Учредительным документом кооператива является устав.

Фирменное название должно отражать главную цель кооператива. Приведем примеры:

- *Потребительский кооператив «Помощь ветеранам».*
- *Потребительский союз «Помощь ликвидаторам чернобыльской аварии».*

Учреждение – организация, созданная собственником для осуществления управленческих, социально-культурных или иных функций некоммерческого характера и финансируемая им полностью или частично.

Отметим, что на первом месте среди функций учреждения указаны управленческие. Это означает, что совсем не обязательно деятельность

Теория организации и организационное поведение

учреждения должна носить образовательный, культурный или иной характер, в соответствии с классификацией некоммерческих видов деятельности, приведенных в 2.1.1,в и далеких от производства. Выделение управленческих подразделений из коммерческой фирмы в самостоятельную организацию позволяет снизить величину налогов фирмы. Это особенно значимо, рационально, когда учреждение становится основой для объединения предприятий – холдинга, финансово-промышленной группы и других. Вариант структуры объединения предприятий, где роль материнской компании играет учреждение, которому переданы функции управления, приведен на рис. 2.10. Это снижает уровень налогообложения всей системы объединения.

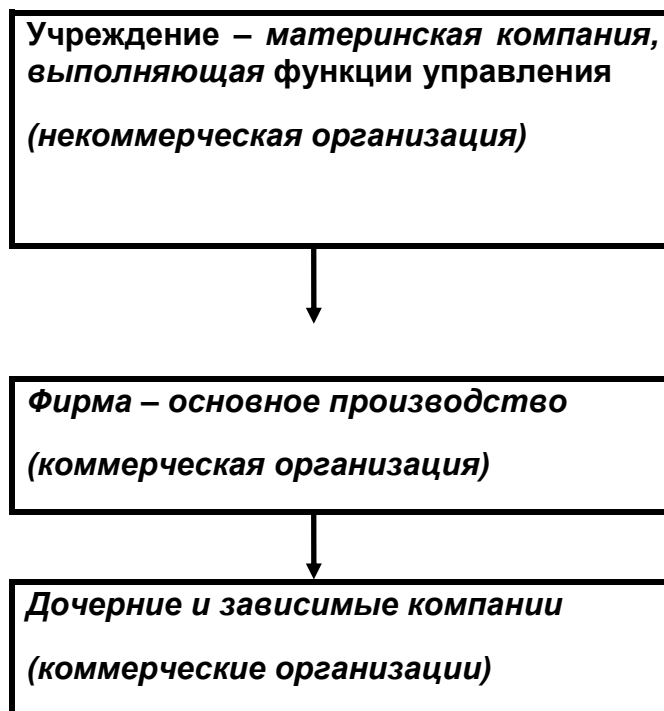


Рис. 2.10. Выделение учреждения при объединении организаций.

Фонд – организация, учрежденная гражданами и (или) юридическими лицами на основе добровольных имущественных взносов, преследующая социальные, благотворительные, культурные и иные общественно полезные цели. Фонд не имеет членства. Для реализации своих уставных задач фонд, как и большинство других некоммерческих организаций, может заниматься предпринимательской деятельностью, создавая для этого хозяйственные общества или участвуя в них.

Объединения и религиозные организации (объединения) – это объединения граждан на основе общности их интересов для удовлетворения духовных или иных нематериальных потребностей.

Законодательство предусматривает следующие формы общественных объединений:

- Общественная организация;

Теория организации и организационное поведение

- Общественное движение;
- Общественный фонд;
- Общественное учреждение;
- Орган общественной самодеятельности.

Из данных общественно-правовых форм лишь общественная организация основана на членстве. Вступительные, членские и благотворительные взносы юридические лица перечисляют общественным организациям за счет чистой прибыли. При этом часть прибыли как взносы на благотворительные цели подлежат льготированию при расчете налога на прибыль у передающей стороны на 3 процента, в дальнейшем законодательно эта ставка может быть увеличена. Определенной льготой является и возможность приема взносов по основной (не предпринимательской) деятельности без использования контрольно-кассовых машин.

Объединения юридических лиц (ассоциации и союзы) – это организации, учрежденные либо группой коммерческих, либо некоммерческих организаций для координации и защиты имущественных и других интересов. Члены объединения сохраняют свою самостоятельность и право юридического лица, несут субсидиарную ответственность по его обязательствам.

Наименование объединения должно указывать на основной предмет деятельности и включать слова «ассоциация», «союз».

Пример. «Ассоциация производителей хлебобулочной продукции».

Объединения коммерческих организаций могут заниматься и предпринимательской деятельностью. Но в этом случае ассоциация должна быть, в соответствии с законодательством, преобразована в хозяйственное общество или товарищество, поскольку нарушается некоммерческий характер уставных задач. Поэтому достаточно типична ситуация, когда объединение юридических лиц – ассоциация или союз – одновременно является обществом или товариществом.

К объединениям коммерческих организаций относятся новые для России формы организаций, рассмотренные в следующем разделе 2.3. Кроме того, основные организационные формы объединений предприятий, получившие развитие за рубежом, приведены в приложении III.

2.3. Новые формы организаций в экономике России

2.3.1. Холдинговые компании

Холдинг-компания (ХК) – АО, владеющее контрольным пакетом акций юридически самостоятельных банков и небанковских фирм в целях получения контроля над их деятельностью и получения доходов в виде дивидендов.

В ряде случаев холдинг рассматривается как вид предпринимательства (характерного для западной, но не российской экономики), связанного с образованием и деятельностью холдинговых компаний. Но чаще понятия холдинга и холдинг-компания отождествляют.

Теория организации и организационное поведение



Рис. 2.11. Структура холдинговой компании (вариант).

На рис. 2.11 приведена структура ХК, имеющей капитал 4,3 млн. рублей. **Общий капитал**, находящейся под контролем головной (материнской) ХК, управляющей через четыре дочерние ХК шестнадцатью предприятиями, **составляет**:

$$16 \times 1 + 4 \times 2,1 + 4,3 = 28,7 \text{ млн. рублей.}$$

Получается, что капитал данной головной компании составляет лишь 15 процентов от общего капитала. Ныне считается, что для установления контроля над корпорацией достаточно 10, а иногда и менее, процентов.

Холдинги стали появляться в России лишь в последние годы, в то время как на западе они уже давно и успешно развиваются. Сравнительный анализ зарубежных и российских ХК приведен в табл. 2.4.

Теория организации и организационное поведение

Таблица 2.4. Сравнительная характеристика холдингов.

Характеристика	Зарубежный	Российский
Основное право собственности	Частное	Государственное
Эффективность материнской компании	Доказана в рыночных условиях	Указывается в заявке на создание
Особенности образования	<ul style="list-style-type: none"> • Выделение из материнской компании дочерних фирм; • Присоединение предприятий к материнской компании 	<ul style="list-style-type: none"> • Объединение самостоятельных компаний
Основные задачи управления	<ul style="list-style-type: none"> • Координация хозяйственной деятельности и общая техническая политика; • Определение персонального состава руководящих органов дочерних фирм; • Финансовый контроль и управление; • Предпринимательская деятельность 	
Выход за рамки национальных границ	Создание транснациональных компаний (ТНК)	Отсутствует
Разработка законодательных норм	Детальная	Слабая, включая антимонопольные

Создание холдинга дает ряд **преимуществ** для входящих в него компаний. Прежде всего, – это расширение инвестиционных возможностей, диверсификация производства, улучшение взаимосвязей, конкурентоспособности.

Необходимо отметить, что соблюдение принципа демонополизации производства приводит к **запрету** на организацию холдинга в ряде сфер деятельности:

- Транспорт (кроме железнодорожного и трубопроводного);
- Сельскохозяйственное производство и обеспечение сельского хозяйства;
- Торговля товарами производственно-технического назначения;
- Общественное питание, бытовое обслуживание населения.

2.3.2. Финансово-промышленные группы

Финансово-промышленные группы (ФПГ) – это объединения, состоящие из промышленных предприятий, исследовательских организаций, торговых фирм, банков, инвестиционных фондов и страховых компаний. Схематично ФПГ, по типам входящих в нее организаций, представлена на рис. 2.12.

Целью создания ФПГ является формирование мощной базы для удовлетворения стратегических потребностей общества. Это, в частности, концентрация инвестиционных ресурсов на приоритетных направлениях, повышение эффективности производства, осуществление прогрессивных структурных изменений в промышленности и пр.

Основными **достоинствами** ФПГ являются:

- Органическое взаимодействие финансового и промышленного капитала, позволяющее концентрировать усилия на важнейших стратегических направлениях;
- Развитие процессов кооперации и специализации производства, обеспечивающих во многих случаях укрепление технологической цепочки от добычи сырья до выпуска продукции;
- Выработка единой политики ценообразования, что расширяет масштабы деятельности;
- Широкие финансовые возможности позволяют маневрировать ресурсами, перераспределяя их внутри и вне группы, эффективно используя авансированный капитал для решения стратегических задач.

К **недостаткам** развития ФПГ в России следует отнести неполноту нормативной базы, прежде всего в части антимонопольного и налогового законодательства.



Рис. 3.1. Организации, входящие в ФПГ.

Каждая входящая в ФПГ организация сохраняет свою юридическую, финансовую и коммерческую самостоятельность при решении уставных задач, не связанных с деятельностью группы. При этом по сравнению с другими видами объединений, группа обладает *меньшей степенью организационной оформленности* за счет предоставления высокой степени самостоятельности входящим в нее фирмам. Вместе с тем, как и в холдинге, **головная компания**, составляющая ядро ФПГ (обычно финансовая, иногда торговая фирма), превращается в центр по принятию наиболее важных решений, касающихся

Теория организации и организационное поведение

хозяйственной деятельности. *Создание* группы возможно тремя различными способами:

- Добровольное объединение капиталов участников и учреждение АО.
- Приобретение головной компанией пакетов акций предполагаемых участников группы. Финансовая зависимость делает их «недобровольными» членами ФПГ.
- Добровольная передача участниками группы пакетов своих акций в управление головной фирме.

Характер деятельности ФПГ определяется двумя различными процессами:

- 1) Стремление к **диверсификации** производства, позволяющей быстро адаптироваться к изменениям рынка. Такая возможность возникает при многоотраслевой направленности группы.
- 2) Тенденция к **специализации** производства, обеспечивающей устойчивость и жизнеспособность на рынке. Это имеет место при формировании группы на основе технологически близких предприятий.

Совместить эти два направления возможно лишь при **универсализации** деятельности ФПГ, что достигается при увеличении масштабов группы, соединяющей в себе разнохарактерные интеграционные процессы.

2.3.3. Предпринимательские союзы и виртуальные корпорации

Данные формы объединений представляют собой группы независимых компаний, связанных между собой *общими целями*.

Предпринимательские союзы (ПС) образуются на базе добровольных кооперационных соглашений, объединяющих компании разных размеров и форм собственности.

Данные союзы характеризуются следующими **принципами** взаимоотношений:

1. Компании, входящие в союз, занимаются сходными видами деятельности, например, выпуском аналогичной продукции. Они начинают оказывать друг другу взаимную поддержку, усиливается свободный обмен информацией и ускоряется распространение новых идей, услуг, продуктов по каналам поставщиков и потребителей. **Общими усилиями** они добиваются поставленной цели, неосуществимой при самостоятельном развитии.
2. Союз, в отличие от ФПГ, имеет мягкие ассоциативные структуры, не направленные на концентрацию инвестиций. Очень часто союзы создаются для проведения **совместных исследований** на основе долевых инвестиций. Хотя внешний эффект от создания ПС может напоминать и ФПГ. Пример – выпуск малолитражки «Ока» на площадке КамАЗа, как результат союза автозаводов КамАЗ и ВАЗ. Кроме того, ПС может вообще обходиться без денежных партнерских вкладов, а предоставлять своим участникам инфраструктуру, средства связи и телекоммуникации, производственные площади, технологии, специалистов.
3. Союз может включать предприятия, преследующие различные цели. Но на взаимовыгодных условиях они могут осуществлять **обмен** факторами производства, маркетинговыми возможностями. Например, одно предприятие обладает технологиями, но ему необходимы ресурсы; другое –

Теория организации и организационное поведение

ресурсами, но испытывает потребность в доступе на рынок; третье имеет доступ к рынку, но ему требуются технологии. Сотрудничество данных предприятий в рамках союза будет служить эффективному развитию каждого из них.

Заключение ПС всегда несет в себе элементы риска, т.е. возможности возникновения неблагоприятных ситуаций в ходе реализации планов. Это в основном производственный, коммерческий и рыночный **риски**. Поэтому создание союзов может проходить в два этапа:

- *Неформальный союз*. Фирмы изучают возможности и правила работы партнера, оценивают потенциальные риски, разрабатывают совместные проекты.
- *Формальное оформление союза*. Выявив достоинства, возможные проблемы и перспективы сотрудничества, компании на приемлемых для себя условиях заключают ПС.

Мировая практика показывает, что ПС, в отличие от холдингов и ФПГ, возникли сравнительно недавно. Поэтому для российских компаний заключение союза в два этапа представляется особенно актуальным и перспективным: первый этап обязательно необходим, чтобы заблаговременно взвесить все положительные и отрицательные моменты от дальнейшего совместной работы в рамках союза.

Виртуальная корпорация – сеть независимых компаний (поставщиков, заказчиков, бывших конкурентов), объединяемых на временной основе современными информационными системами, составляющими технологическую основу корпорации. Оперативный обмен информационными ресурсами позволяет существенно расширить рыночные возможности, снизить производственные издержки и др.

Эффективность виртуальных корпораций в России напрямую связана с развитием Рунета – русифицированного варианта Интернета. В нашей стране сейчас более 2,5 млн. пользователей сети, ежегодный рост аудитории составляет 40 – 60 процентов, предполагается, что к 2004 году их число возрастет до 10 – 12 млн. На сегодняшний день объем состоявшихся инвестиций оценивается в 300 – 350 млн. долларов. Однако доходы, на которые можно рассчитывать в российской «паутине», пока весьма скромны. Примерно половины прибыли приносит продажа доступа в Интернет, а оставшаяся часть делится поровну между веб-хостингом (размещением клиентских сайтов на каналах и оборудовании собственников сети) и электронной коммерцией.

Благополучие виртуальных компаний в значительной степени зависит от наличия в их распоряжении порталобразующих ресурсов, своего рода супермаркетов, обеспечивающих размещение и обмен информацией. Приоритетный интерес российских Интернет – компаний к порталам доказывает, что они в точности следуют западным схемам ведения бизнеса в Интернете и вскоре начнут борьбу за привлечение посетителей.

Прогнозы дальнейшей судьбы виртуальных компаний на Рунет-рынке варьируются от самых мрачных до лучезарно-радужных. Негативные оценки связаны с тем, что невероятные инвестиции в виртуальные компании в США, что отмечено в Приложении I, не только не привели к прорывам, но и породили массу проблем даже в этой преуспевающей экономике: в переходной экономике России

Теория организации и организационное поведение

возможно возникновение и худшей ситуации. А благоприятные возможности связаны с уникальной молодостью российского рынка, открывающего безграничные перспективы. Можно сделать следующий **вывод**.

Работа в виртуальной компании в настоящее время связана с большим риском – вероятностью потери ресурсов или неполучением доходов. Это указывает на необходимость развития риск-менеджмента (управление риском) – одной из функций современного менеджмента, связанной с анализом возможного риска при осуществлении коммерческих операций и разработкой мер по его снижению и компенсации.

2.4. Специальные типы фирм

Рассмотрим ряд фирм, которые выделяются своим функциональным назначением, отличным от большинства других фирм.

Венчурные фирмы – специализируются на научно-исследовательских, опытно-конструкторских разработках, производстве новой продукции и услуг. Новые разработки требуют крупных инвестиций при значительной доле риска. Поэтому венчурный капитал включает вложения банков, государственного и акционерного капитала, страховых и пенсионных фондов и др. В состав венчурных фирм входят ведущие специалисты тех или иных отраслей – ученые, изобретатели, инженеры. С разработкой новых технологий тесно связаны и следующие фирмы:

- **Эксклерент** – фирма, занимающаяся разработкой технологий, *коммерческим освоением* и выпуском опытных образцов продукции. Это обычно малое предприятие, работающее в тесном контакте с фирмой – производителем продукции, для которой экссклерент и осуществляет подготовку производства. Деятельность экссклерента связана с большим риском. Но затраты могут окупиться повышенной долей прибыли и сверхприбыли.
- **Пациент** – фирма, специализирующаяся на удовлетворение потребностей *узкого сегмента рынка*. Это небольшие фирмы, использующие местные источники сырья и материалов. Пациент может производить небольшие партии бытовой аппаратуры, продукты, одежду, мелкие строительные работы. Благодаря высокому качеству продукции, пациенты могут иногда составить конкуренцию крупным фирмам.
- **Коммутант** – фирмы, специализирующиеся на выпуске отдельных узлов, деталей продукции. Это большая группа конкурирующих между собой малых предприятий, осуществляющая техническую поддержку производства крупных фирм. Таким образом, через систему субподряда и кооперационных связей, крупное производство освобождается от ведения экономически нерационального для него вспомогательного малоэффективного производства. На этапе падения спроса продукции коммутанты вносят различные, как правило, небольшие изменения в технологию выпуска и стремятся взять на себя реализацию данных изменений. Нововведения повышают конкурентоспособность продукции.

Факторинговые фирмы – специализируются на взыскании денежных средств с должников своего клиента, которым являются промышленные или торговые предприятия. Схема работы фактор-фирмы такова:

Теория организации и организационное поведение

- Малые, средние предприятия (контрагенты) хотят купить партию товара у крупного предприятия, но в состоянии заплатить за них только по мере их поставки, что требует временных затрат, например, одной недели.
- Для крупного предприятия задержка с оплатой экономически не рациональна. Поэтому поставщик прибегает к факторингу.
- Фактор-фирма, являющаяся отделением (возможно, дочерней, или зависимой фирмой) какого-либо банка, покупает у своих клиентов неоплаченные контрагентами счета и начинает управлять их долговыми требованиями.
- В течение 2 дней фактор-фирма оплачивает клиентам 70 процентов требований в виде аванса.
- Оставшиеся 30 процентов фирма выплачивает после поступления оплаченных счетов от контрагентов.

Взаимовыгодный **итог** факторинговой деятельности в следующем. Фактор-фирма взимает за свои услуги комиссионное вознаграждение, составляющее обычно 1-2 процента от суммы счетов и обеспечивающее ей стабильную прибыль. Для клиентов это обеспечивает не только гарантию платежа, но и избавляет от необходимости брать дорогостоящие краткосрочные кредиты, если не взимать плату с потребителей до получения продукции. А для покупателей это вообще часто единственно возможная форма финансирования, позволяющая им развивать свое производство за счет ускорения большей части платежей и снижения расходов по ведению счетов.

Инжиниринговые фирмы – предоставляют услуги клиентам при строительстве промышленных и других объектов. В соответствии с классификацией Международной федерации инженеров-консультантов, различают следующие инжиниринговые фирмы:

- Инженерно-консультационные;
- Инженерно-исследовательские;
- Инженерно-строительные;
- Консультанты по организации и управлению.

Названия фирм отражают направления их деятельности. Инжиниринг обеспечивает оценки разработанных проектов, его целесообразность, дальнейшую корректировку проекта, помощь в подготовке персонала, конкурсов на проведение строительных работ и др.

Лизинговые фирмы – специализируются на сдаче в аренду различных технических средств, зданий и сооружений преимущественно на среднесрочный и долгосрочный период.

Лизинг осуществляется как **трехсторонняя сделка**. Арендодатель (лизинговая фирма) приобретает у владельца (изготовителя) имущество по выбору арендатора (фирмы – клиента), которое и передается в аренду (распоряжение) последнему. Отношения сторон оформляются **контрактом** (лизинговым соглашением), включающим:

- Сумму и срок действия соглашения;
- Размер арендной платы;
- Процентную ставку;
- Периодичность платежей;
- Остаточную стоимость имущества по окончании срока аренды;

Теория организации и организационное поведение

- Протокол приема имущества арендатором от изготовителя (бывшего владельца);
- Условия страхования имущества;
- Варианты владения имуществом по окончании срока аренды и др.

В период действия соглашения юридическое право собственности на имущество принадлежит арендодателю (лизинговой фирме), а право на пользование – арендатору.

Лизинговое соглашение обеспечивает ряд **преимуществ** каждой из трех договаривающихся сторон. Лизинговая фирма, представляющая интересы банковских структур, обеспечивает им стабильную прибыль. Изготовителю лизинг позволяет расширить рынки сбыта своей продукции, оперативно получать оплату за реализованное имущество. Клиент получает возможность пользоваться имуществом без крупного единовременного вложения на их покупку. Кроме того, клиент может согласовать удобный порядок внесения арендных платежей; уменьшить часть облагаемых налогов на прибыль на сумму арендных платежей, которые рассматриваются как текущие расходы; пользоваться льготами, вытекающими из факта нахождения имущества на балансе лизинговой фирмы и др.

Ключевые понятия

- *Классификация организаций;*
- *Организационно-правовые формы;*
- *Коммерческая организация;*
- *Предприятие;*
- *Ответственность;*
- *Производственный кооператив;*
- *Хозяйственное товарищество;*
- *Хозяйственное общество;*
- *Акционерное общество;*
- *Унитарное предприятие;*
- *Некоммерческие организации;*
- *Потребительский кооператив;*
- *Учреждение;*
- *Фонд;*
- *Объединения юридических лиц;*
- *Холдинг;*
- *Финансово-промышленная группа;*
- *Предпринимательский союз;*
- *Виртуальная компания;*
- *Венчурные фирмы;*
- *Факторинговые фирмы;*
- *Инжиниринговые фирмы;*
- *Лизинговые фирмы.*

Вопросы по теме 2

1. *Дайте классификацию организаций.*
2. *Поясните, в чем сходство и отличие отношений владения, пользования, распоряжения?*

Теория организации и организационное поведение

3. Перечислите типы организаций, характерные для каждого из существующих видов ответственности.
4. Какие организационно-правовые формы организаций относятся к объединению лиц, а какие к объединению капиталов?
5. Проанализируйте перспективы применения и развития различных видов коммерческих организаций.
6. Какие современные формы построения организаций находят применение в экономике России?
7. Каковы традиционные формы малых предприятий?
8. Укажите традиционные формы крупных предприятий.

Задания

Поясните, каковы наиболее эффективные формы организаций РФ характерны для: а) топливно-энергетического комплекса; б) непродовольственной сферы; в) сельского хозяйства; г) строительства; д) военно-промышленного комплекса; е) транспорта; ж) промышленности.

Глава 3 УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ СТРУКТУРЫ ОРГАНИЗАЦИИ

Все, что ты замыслил, да будет едино и цельно.

Гораций

3.1. Структура как форма организации

3.1.1. Понятие организационной структуры

Понять сущность структуры организации помогут следующие представления:

- По-латыни *structura* означает строение, расположение, порядок;
- В энциклопедическом словаре структура определяется как *совокупность устойчивых связей объекта*, обеспечивающих его целостность и тождественность самому себе, т.е. сохранение основных свойств при различных внешних и внутренних изменениях;
- Математический словарь определяет структуру как схему соединения элементов между собой, независимую от количественных характеристик, описывающих эти связи.

Важно подчеркнуть, связи, определяющие структуру, могут быть как интенсивными, так и очень слабыми: это никак не отразится на данной структуре. Следовательно, структура не может быть признана исчерпывающей характеристикой организации. Тем не менее, структура является важнейшей формой, взаимосвязанной со многими характеристиками организации.

Можно выделить:

- *социальную структуру* организации, включающую совокупность работников, объединенных по принципу образования, пола, возраста, профессий;
- *кадровую структуру*, определяющую подбор и расстановку сотрудников организации, их квалификацию;
- *коммуникационную структуру* как совокупность каналов, по которым осуществляется взаимодействие членов организации, обмен информации, и др.

Но наиболее важной в структуре организации выступает ее *структура управления* или организационная структура, которую можно определить следующим образом.

Управленческая структура – это форма разделения и кооперации управленческой деятельности, представляющая собой упорядоченную совокупность субъектов управления (подразделений и должностей) и связей между ними.

Отметим, организационная структура определяет формальные задачи, формальные взаимоотношения и формальную координацию деятельности сотрудников организации. Это означает, что определяющими являются вертикальные связи структуры. Именно поэтому ряд авторов отождествляет организационную структуру с вертикальной структурой организации. Однако последний термин не совсем точен, поскольку не учитывает горизонтальное разделение труда, которое также должна отражать структура.

3.1.2. Формирование структуры организации

Выделим факторы, определяющие структуру управления, и принципы, лежащие в основе формирования структуры.

Разделение труда. В организации существует вертикальное и горизонтальное разделение труда. Это обстоятельство анализировалось в курсе экономической теории, а также фрагментарно – в предыдущем выпуске «Менеджмента». Рассмотрим разделение труда с позиции основополагающих принципов построения структуры организации.

Принцип иерархии организации определяется вертикальной дифференциацией труда по уровням управления, как показано на рис 3.1. Высший, средний и низший уровень управления могут включать различное число подуровней управления. Приведенные в приложении II ранги фирмы «Сони» являются иллюстрацией к этому. Иерархия означает, что властные полномочия менеджеров распространяются с более высокого уровня управления на более низкий. При этом менеджер более высокого уровня может *делегировать* – передавать часть своих задач и полномочий – на более низкий уровень управления. Представления об особенностях делегирования являются очень значимыми, они будут рассмотрены в одном из последующих выпусков нашего курса, а также в учебной дисциплине «Организационное поведение».



Рис. 3.1. Вертикальное разделение труда.

Теория организации и организационное поведение

Горизонтальное разделение труда отражает, с одной стороны, степень дифференциации, с другой – степень интеграции выполняемых в организации работ.

Предельной степенью специализации является поточное производство: на конвейере работник может выполнять одну единственную операцию. Однако в этом случае имеют место негативные последствия разделения труда, на которые обратил внимание еще А. Смит. «Человек, – писал А. Смит, – вся жизнь которого проходит в выполнении немногих простых операций... не имеет случая в необходимости изощрять свои умственные способности или упражнять свою сообразительность и становится таким тупым и невежественным, каким только может стать человеческое существо». Узкая специализация, таким образом, может оказывать разрушительное воздействие на личность работника, становится тормозом на пути повышения производительности труда.

В настоящее время разделение труда качественно меняет свой характер, превращаясь из эволюционного в революционный, когда наука становится необходимым компонентом производства. На уровне одного предприятия это приводит к изменению функций совокупного рабочего: сокращаются исполнительские функции, связанные с затратами физической энергии, и увеличиваются функции, связанные с затратами умственной энергии. Соотношение затрат умственного и физического труда становится главным показателем научно-технического прогресса. Все это, как указывают ряд специалистов, приводит к тому, что существует некий порог специализации операций, причем как на рабочем месте, так и внутри производственного цикла, а также между отдельными подразделениями. Другими словами, *разнообразие работ*, укрупнение технологических операций может приводить к повышению производительности труда. Горизонтальная специализация взаимосвязана со следующим принципом.

Принцип специализации определяет степень различия между подразделениями организации (дифференциацию) и степень требуемого сотрудничества подразделений (интеграцию). Специализация отражает **функционализацию** организации, т.е. разделение сфер деятельности между подразделениями организации.

Выполнение отдельных функций неотделимо от их контроля. На проблему охвата контролем работников организации акцентирует внимание другой принцип.

Принцип нормы управляемости, т.е. установление числа сотрудников, непосредственно подчиненных одному менеджеру.

Разработкой оптимальной нормы управляемости занимались многие исследователи, особенно представители его административной школы. Еще в 1933 году В.С. Грейчунас рассчитывал количество взаимосвязей, находящихся под контролем менеджера. Нормы управляемости, по расчетам Д. Вудворд, для предприятий с различными масштабами производства, приведены в табл. 3.1.

Теория организации и организационное поведение

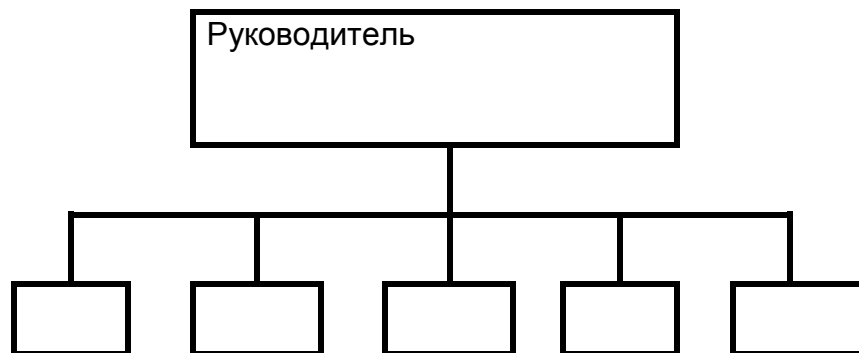
Таблица 3.1

Уровень менеджмента	Производство (количество сотрудников на 1 менеджера)		
	Единичное	Серийное	Массовое
Высший	4	10	7
Низший	23	15	48

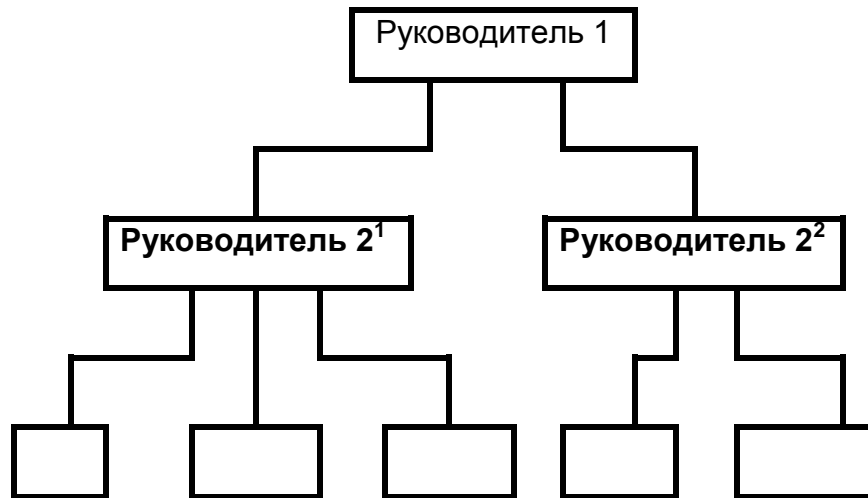
Приведенные цифры могут быть использованы лишь в качестве ориентира, они могут варьироваться в зависимости от типа организации. Если нагрузка руководителя намного превышает допустимые нормы, резко снижается эффективность и оперативность управления. Принятие научно обоснованных норм управляемости затруднено в виду большого количества факторов, воздействующих на масштаб управляемости:

- характер выполняемых работ (творческий, рутинный);
- стабильность организации;
- опыт работы и квалификация сотрудников;
- степень регламентации действий сотрудников;
- необходимость взаимодействия с другими отделами организации;
- количество, уровень личных контактов менеджеров с подчиненными;
- наличие и качество техники коммуникации.

Схемы узкой и широкой нормы управляемости представлены на рис. 3.2.



а) *Широкая норма управляемости.*



б) *Узкая норма управляемости.*

Рис. 3.2. Норма управляемости организации.

Принцип централизации и децентрализации указывает на характер концентрации властных полномочий на верхних или нижних уровнях управления, соответственно.

Централизация требует одновременно сокращения числа уровней управления. Соотношение между централизацией и децентрализацией во многом определяется социально-психологическими аспектами управления организацией. В последующих разделах будут обсуждаться такие категории как «философия управления», «организационная культура», «управление персоналом» и др., непосредственно связанные с рассматриваемым принципом.

Принцип правовой регламентации – отражает правовые нормы, условия и порядок функционирования организации. Правовая регламентация отражает создание того или иного подразделения с позиций производственной необходимости, но не с позиций наличия каких-то собственных целей у аппарата управления отдельным подразделением. Принцип отражает установки, решения вышестоящих органов, которые распределяют обязанности, персональную ответственность за их выполнение.

Принцип департаментализации – группирование специализированной деятельности в организации.

Департамент, по-английски, означает отдел, ведомство. Департаментализация означает разделение на отделы или группировка деятельности организации. Такая группировка может осуществляться вокруг результата деятельности или вокруг ресурсов организации.

В ряде работ по менеджменту управленческая структура отождествляется с департаментализацией. Такой подход вполне оправдан: понятие структуры в классическом представлении, как уже отмечалось, определяет наличие связей

Теория организации и организационное поведение

между элементами организации, но не дает характеристику этим связям. Другой подход выделяет департаментализацию как один из основополагающих принципов проектирования структуры. Это означает, что помимо построения традиционных управленческих структур организации, ориентированных на группирование работ, для описания структуры необходимо охарактеризовать связи, в соответствии с перечисленными выше принципами.

Представляются перспективными и тот и другой подходы. Важно лишь понимать, что вкладывается как в понятие управленческая структура, так и что представляют собой формальные связи в этой структуре.

В дополнение к перечисленным принципам, можно выделить следующие **правила построения** организационных структур:

- организационная структура должна быть предельно проста и обозрима, что упрощает кооперацию усилий сотрудников организации;
- линии подчиненности и ответственности должны быть четкими, двойное подчинение возможно лишь в крайних случаях;
- координацию и контроль всей деятельности осуществляет высшее руководство;
- каждый работник должен иметь должностную инструкцию, в соответствии с положением в структуре организации;
- организационная структура должна предусматривать адаптацию к внешним условиям, т.е. возможность быстрой перестройки, реорганизации.

3.2. Структуры управления

3.2.1. Линейная структура

При линейной структуре руководители подразделений низших ступеней непосредственно подчиняются первому руководителю более высокого уровня и связаны с вышестоящей системой только через него, как показано на рис. 3.3.



Рис. 3.3. Базовая линейная структура.

Линейная схема наиболее приемлема для небольших организаций при высоком профессионализме и авторитете руководителя, большой заинтересованности подчиненных в успешной работе организации. Более сложная линейная структура представлена на рис. 3.4.

Теория организации и организационное поведение

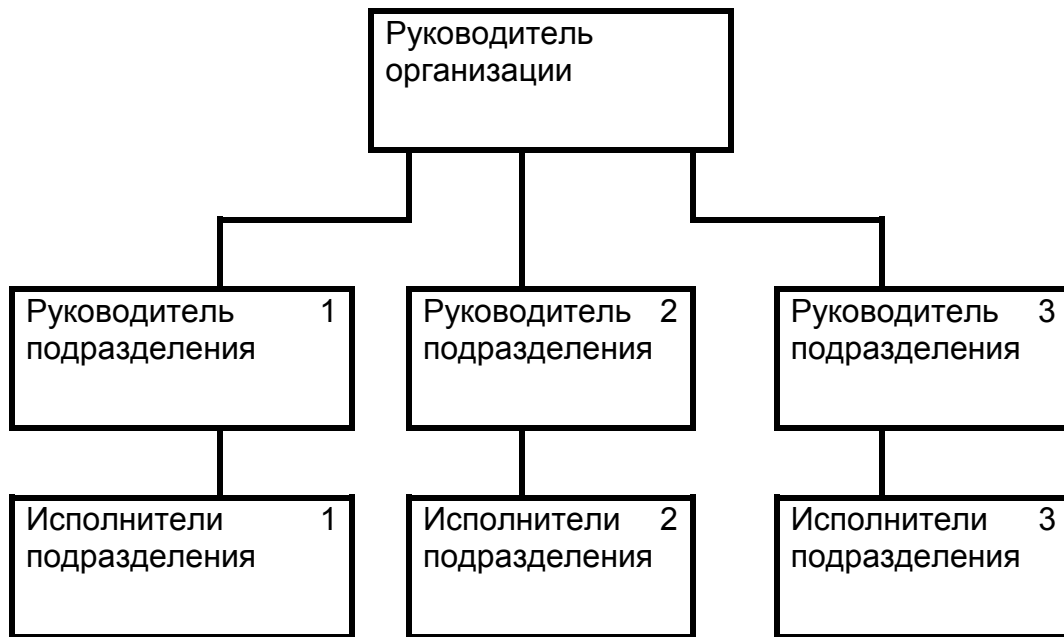


Рис. 3.4. Сложная линейная структура.

При такой организации управления, когда первый руководитель отвечает за весь объем деятельности, в наибольшей степени осуществляется *принцип единоначалия*. Это дает несомненные преимущества: высокая согласованность действий, единство и четкость распорядительства и системы взаимных связей между руководителем подчиненными. Однако возникают и трудности. Это, прежде всего, высокие требования к руководителю, который должен иметь разносторонние обширные знания и опыт по всем сферам деятельности управления производством. В условиях современного развития производительных сил, масштабов производства и высокой технической оснащенности, большого количества подчиненных подразделений эта задача становится все сложнее. Отсутствие высоко квалифицированных специалистов, перегрузка руководителей второстепенными вопросами и не позволяет использовать линейные структуры в чистом виде. Хотя для мелких и средних фирм, осуществляющих несложное производство, при отсутствии широких кооперационных связей между предприятиями, структура находит применение.

3.2.2. Линейно-штабная структура

В отличие от предыдущей, данная структура предполагает наличие штаба, рис. 3.5.

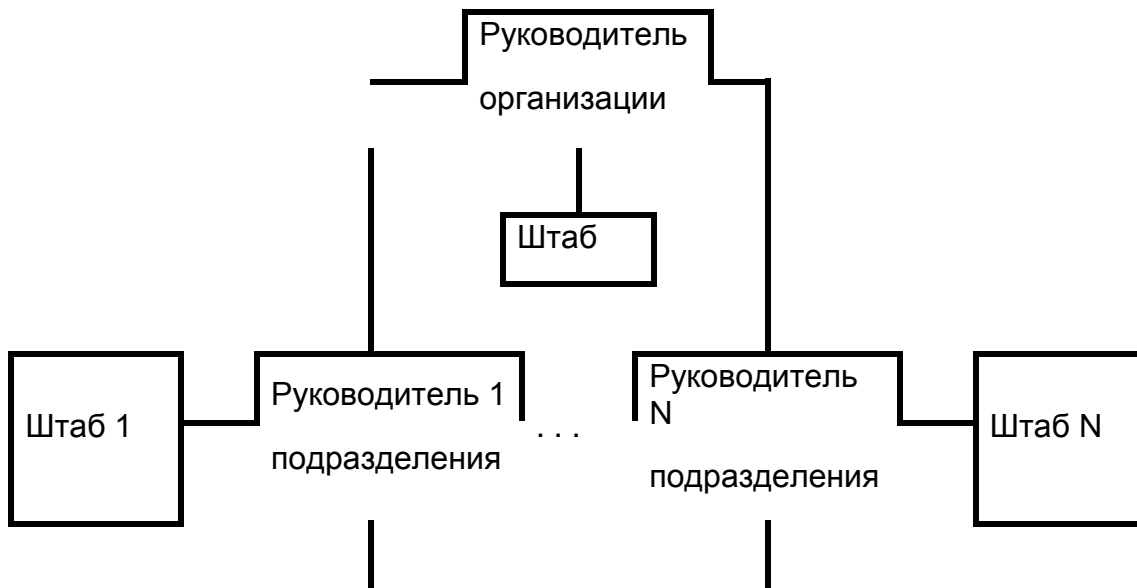


Рис. 3.5. Линейно-штабная структура.

Главная задача штаба – помощь линейному менеджеру в выполнении отдельных функций управления. Здесь анализируется ситуация, готовятся проекты решений. Создание штабных структур – шаг в сторону разделения труда менеджера. Часто менеджеры штабных подразделений наделяются правами функционального руководства. Это отделы маркетинга, управления персоналом, планово-экономический и др., бухгалтерия, юридическая, социологическая службы и т.д.

Достоинства структуры – в освобождении руководителя от анализа многих проблем и более глубокая подготовка управленческих решений. **Недостатки** – в сохранении больших требований к высшему руководству, принимающему решение; недостаточно четкая ответственность, т. к. участники подготовки решений не участвуют в его реализации.

3.2.3. Функциональная структура

В основе структуры лежит принцип разделения функциональных обязанностей среди профессиональных работников, т.е. каждый орган управления специализирован на выполнении отдельных функций, рис. 3.6.

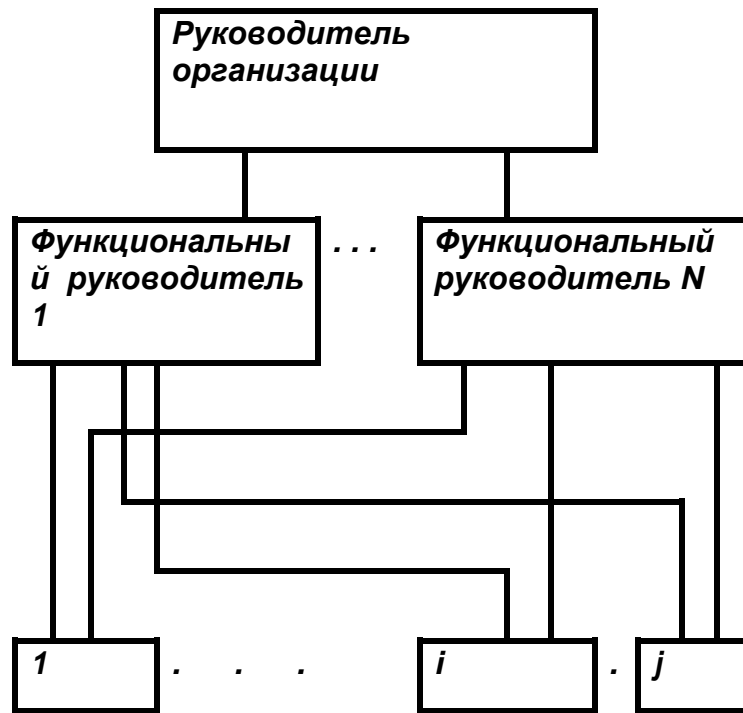


Рис. 3.6. Функциональная структура.

Выполнение указаний каждого функционального органа в пределах его компетенции обязательно для производственных подразделений. Это создает условия для формирования аппаратов высококвалифицированных специалистов, которые в силу своей компетенции отвечают только за определенный участок работы. Такая децентрализация позволяет избежать дублирования в решении задач управления, уменьшить потребность в специалистах широкого профиля. Основным **достоинством** функциональной структуры является координация совместных усилий при использовании имеющихся ресурсов, что обеспечивает высокий уровень решения в каждой из функциональных областей.

Недостатки структуры – в трудностях координации решений между различными функциональными службами, их борьба за приоритет и длительная процедура принятия решений. Функциональная обособленность подразделений разрывает единый управленческий процесс.

Структура эффективна при выполнении работ, единых по технологии и содержанию. В этом случае разделение на отдельные функции по конкретным операциям наиболее оправдано.

3.2.4. Линейно-функциональная структура

Эта структура, основанная на сочетании преимуществ линейной и функциональной форм, долго считалась самой эффективной как наиболее универсальная. Линейные руководители сохраняли возможность командовать, но решения принимались при участии и помощи функциональных служб, рис.3.7.

Теория организации и организационное поведение

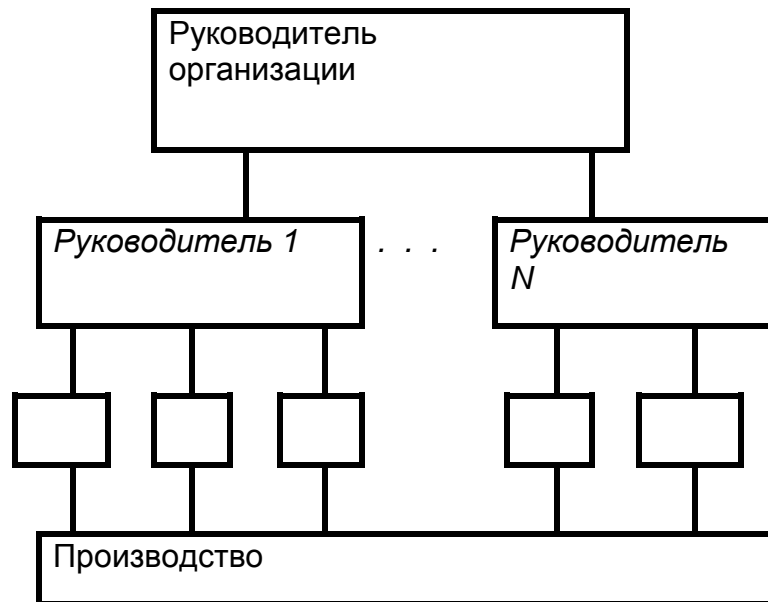


Рис. 3.7. Линейно-функциональная структура.

Функциональные подразделения (технический отдел, АХЧ, маркетинг и др.) осуществляют влияние на производственные подразделения формально. Как правило, они не имеют права самостоятельно отдавать им распоряжения. Однако службы осуществляют всю техническую подготовку производства.

Преимущества данной структуры являются освобождение линейных менеджеров от решения некоторых специальных вопросов и сохранения иерархии, при которой каждый работник подчинен только одному руководителю.

Недостатками структуры являются чрезмерная заинтересованность в реализации целей и задач «своих» подразделений и слишком развитая система взаимодействий по вертикали в ущерб взаимосвязи на горизонтальном уровне.

Линейно-функциональная структура сыграла важную роль в развитии производства в первой половине XX века, в переходе от аграрной ориентации общества к индустриальной. Наука постоянно производила перевороты в техническом базисе производства, а вместе с тем и в функциях работников. Расширение функциональных сфер деятельности организации неизбежно требует увеличения вертикально интегрированных организаций. А это приводит к появлению все большего числа крупных и гигантских компаний, охватывающих весь цикл воспроизводства товаров – от получения сырьевых ресурсов до реализации готового продукта.

Увеличение размеров организации приводит к снижению ее управляемости, ограничивает рост горизонтальных связей. Одним из путей преодоления этого недостатка является переход к дивизиональной структуре организации.

3.2.5. Дивизиональная структура

Данная структура является дальнейшим развитием линейно-функциональной организации. При увеличении масштаба последней произошла группировка деятельности на базе продукции, как показано на рис. 3.8.

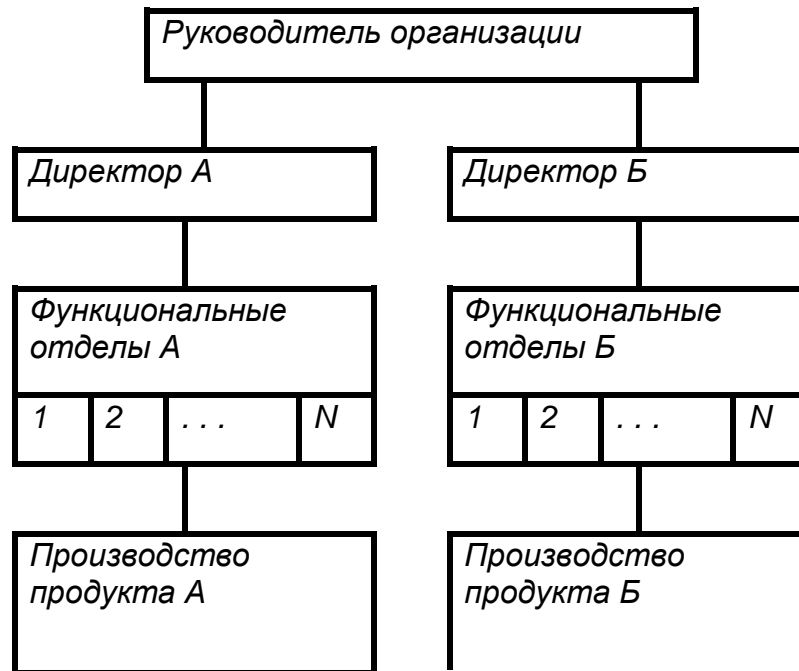


Рис. 3.8. Дивизиональная структура.

Разделение функциональных подразделений связывалось с диверсификацией производства. В крупных компаниях сложно координировать усилия функциональных групп при обслуживании различных производственных линий. Дивизиональную структуру называют также продуктовой: первоначально данная структура осуществляла *группирование работ вокруг выпускаемой продукции*. В дальнейшем группирование происходило также по потребителям и рынкам. Наиболее показательный пример отражает географическую департаментализацию. Форд выпускает свои автомобили в Северной и Южной Америке, Европе.

Достоинством дивизиональной структуры являются, прежде всего, усиление уровня ответственности за выпуск конкретной продукции, углубление специализации труда.

Недостатки данной структуры – в возможности дублирования работ, замедления процесса управления, увеличении численности персонала.

3.2.6. Матричная структура

Современное производство, основанное на высоких, информационно емких, ресурсосберегающих технологиях, на творчестве и полной отдаче работников, требует кооперации и интеграции всего комплекса работ. Этому отвечает матричная структура, построенная на принципе двойного подчинения исполнителей: с одной стороны – руководителю функциональной службы, с другой – руководителю проекта, рис.3.9.

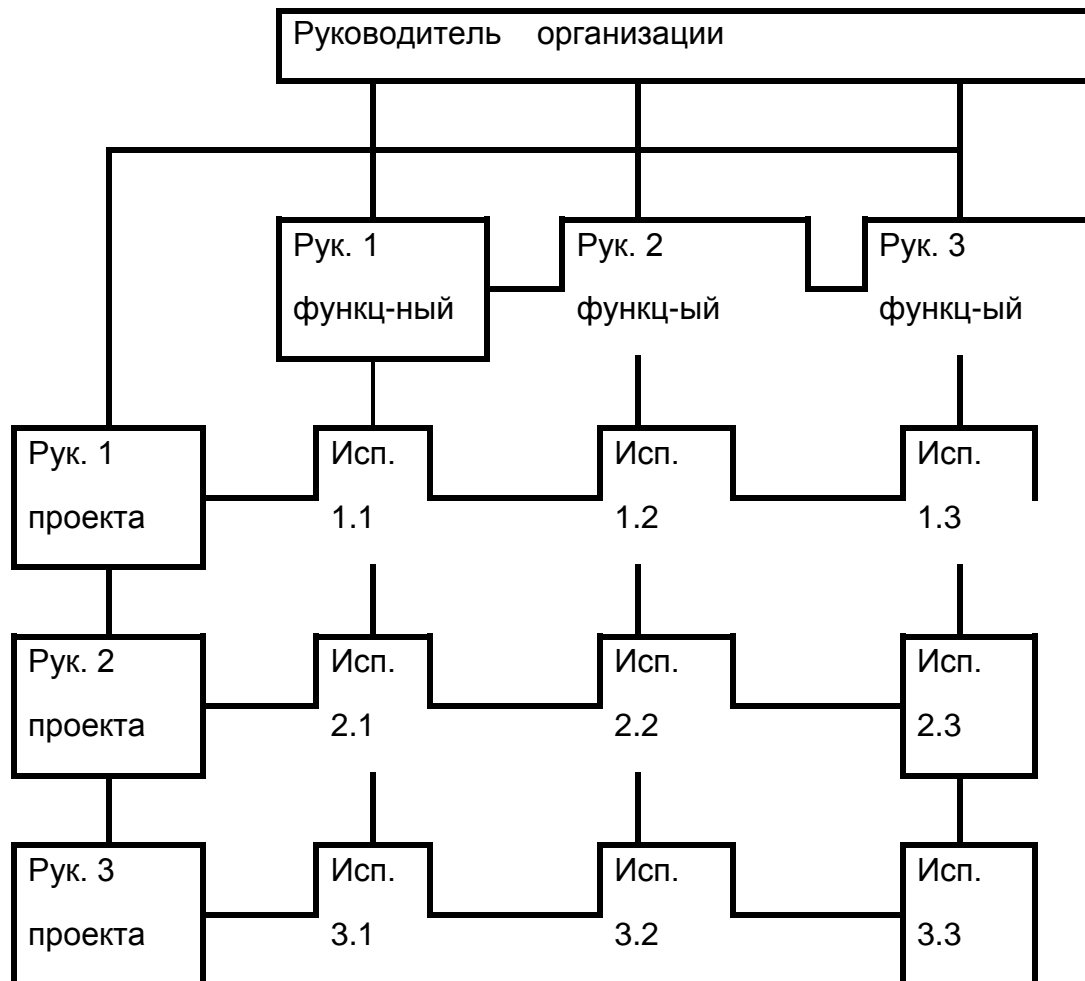


Рис. 3.9. Матричная структура.

Главным принципом организации матричной структуры является широкая сеть горизонтальных связей, многочисленные пересечения которых с вертикалью образуется в результате взаимодействия руководителей проектов с руководителями функциональных подразделений.

Преимущества матричной формы состоят в том, что она позволяет преодолеть внутриорганизационные барьеры, не мешая при этом развитию функциональной специализации. Руководители проектов оставляют за собой право определять первостепенность и сроки решения той или иной задачи, в то

Теория организации и организационное поведение

время как функциональный руководитель может лишь выбирать конкретного исполнителя и методику решения.

Именно вовлечение руководителей всех уровней и специалистов в сферу активной творческой деятельности по ускоренному техническому совершенствованию производства – основное **достоинство** матричной структуры.

Есть и **недостатки** структуры, связанные с установлением приоритетов заданий и возможностью нарушения установленных правил в функциональных подразделениях из-за отрыва сотрудников, участвующих в работе проекта, от своих подразделений.

Матричная структура может быть преобразована в **матрично-штабную**. Штаб-координатор особенно необходим в условиях управления многофункциональными программами, требующими увеличения тематических и линейных руководителей. При этом штаб обеспечивает руководителей проектов необходимой информацией, осуществляет анализ принимаемых решений. Фактически данная структура включает в себя все рассмотренные ранее виды руководства – линейное, функциональное, проектное, штабное и обеспечивает всестороннюю координацию деятельности между ними.

Ключевые понятия

- Структура организации;
- Разделение труда;
- Норма управляемости;
- Принципы формирования структуры;
- Департаментализация;
- Линейная структура;
- Штабная структура;
- Функциональная структура;
- Линейно-функциональная структура;
- Дивизиональная структура;
- Матричная структура.

Вопросы по теме 3

1. Поясните диалектику развития и создания управленческих структур организации.
2. Какие типовые структуры управления Вы знаете? Укажите их достоинства, недостатки.
3. Каковы перспективы применения различных управленческих структур?
4. Приведите примеры проектирования управленческих структур организации.
5. Какие основные типы структур наиболее широко используются в экономике России в настоящее время и почему?

Задания

1. Нарисуйте действующую схему управления нашего вуза.

2. Сформулируйте предложения по совершенствованию управленческих структур Вашей организации.

3. Заполните таблицу 3.2, проставляя в соответствующей клетке значимость данной характеристики в процентах, от 0 до 100, для каждой из указанных структур.

Таблица 3.2

№	Характеристика структуры	Структура			
		линейная	линейно-функциональная	дивизиональная	матричная
1	Принцип единоначалия				
2	Квалификация руководителя				
3	Число уровней иерархии				
4	Функциональное разделение				
5	Специализация				
6	Ориентация на продукт труда				
7	Вертикальные связи				
8	Горизонтальные связи				
9	Адаптация к внешней среде				

Приложение I.

Оптимальные размеры фирм (краткий экскурс в микроэкономику)

Сложные явления не могут быть описаны одним единственным способом.

Нильс Бор

Каноны неоклассической теории рациональности

Фирмы, выпускающие заданный вид продукции, стремятся производить ее в объеме, обеспечивающем **минимум средних издержек** производства. Планируя свою деятельность на *долгосрочный период*, фирма рассчитывает средние издержки при различных вариантах масштабов производства, рис. I.1.

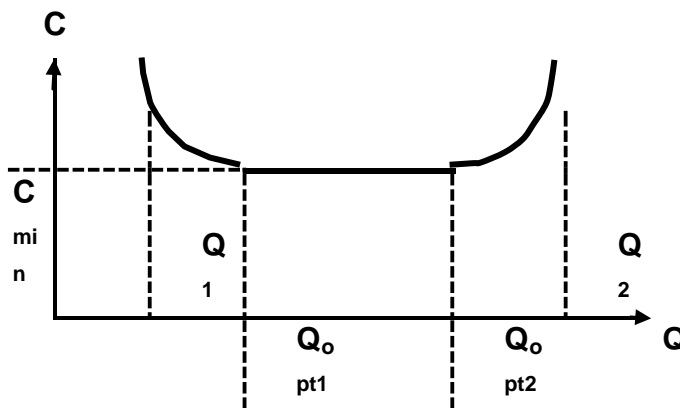


Рис. I.1. Зависимость издержек (C) от объема (Q) продукции.

При увеличении объема производства до определенного предела (от Q_1 до Q_{opt1}) будет иметь место положительный эффект масштаба производства, заключающийся в сокращении средних издержек. Отрицательный эффект масштаба производства возникает, когда рост общих издержек опережает увеличение выпуска продукции (от Q_{opt2} до Q_2). В ряде случаев имеет место неизменный эффект масштаба производства (от Q_{opt1} до Q_{opt2}), при котором величина средних издержек неизменна и составляет C_{min} . Учет первого и второго вида эффекта масштаба производства и позволяет определить оптимальные размеры фирмы. Для этого проанализируем достоинства и недостатки крупных и мелких фирм.

Крупные фирмы

Факторы, определяющие **преимущества** крупных фирм («эффект экономии на масштабе»):

- Специализация производства и управления. В малых фирмах предприниматель сам осуществляет функции планирования, организации, контроля. В крупных фирмах это осуществляются более квалифицированно специальными отделами. Затраты окупаются повышением эффективности производства и конкурентоспособности продукции.

Теория организации и организационное поведение

- Применение высокотехнологического и высокопроизводительного оборудования, которое эффективно используется при полной загрузке.
- Покупка сырья и продажа продукции крупными партиями обеспечит снижение общих издержек и позволяет заметно расширить границы своей продукции.
- Возможность получения льготных банковских ссуд, которые обычно не предоставляются более мелким и менее надежным заемщикам.
- Возможность развития диверсификации и организации побочного производства, выпуска продукции на базе отходов основного производства.

Факторы, определяющие **неэффективность** крупных фирм, связаны с нарушением управляемости («издержки бюрократического контроля»):

- Усложняется структура управления, снижается эффективность взаимодействия подразделений, теряется гибкость.
- Искажается общее представление о работе фирмы вследствие затруднения контроля над принятыми решениями.
- Возникают локальные интересы подразделений, противоречащие интересам фирм;
- Ослабляются стимулы проявления инициативы.

Малые предприятия

Малые предприятия часто отождествляют с малым бизнесом, на долю которого приходится свыше половины от выпускаемой в мире продукции. Малые предприятия во многих странах занимают около 95 процентов от общего числа предприятий. Формально малым предприятиям присущи достоинства и недостатки эффекта масштабов производства, присущие крупным фирмам, но взятые с обратным знаком. К этому следует добавить следующее.

В таких отраслях как *сфера услуг, розничная торговля, легкая промышленность, строительство и некоторые другие, минимально эффективный размер предприятий невысок*. Именно здесь и действуют большое количество малых фирм.

Основным **достоинством** малых предприятий является их гибкость, мобильность, возможность быстро адаптироваться к изменяющимся рыночным условиям. Соединение в одном лице собственника и менеджера часто позволяет создать в малом бизнесе особый тип экономического поведения, для которого характерны творчество, инициатива. **Недостатком** малых предприятий является высокая степень риска, слабая защищенность в периоды даже небольших спадов в экономике, а также низкая возможность накопления капитала. Это заставляет малые предприятия искать поддержку у крупных фирм.

Важным моментом является включение малых предприятий в деятельность, совместную с крупными фирмами. В частности, **франчайзинг**, как система сотрудничества малых и крупных фирм, предусматривает предоставление малому предприятию:

- Торговой марки и возможности продавать товары или услуги крупной фирмы в определенном регионе;
- Кредиты на льготных условиях;
- Консультационные услуги;

Теория организации и организационное поведение

- Рекламу;
- Аренду оборудования.

Система сотрудничества взаимовыгодна. Крупные компании с помощью мелких фирм обеспечивают ведение отдельных видов производства. Расширение рыночных возможностей малых предприятий дает им возможность осуществлять апробацию новых товаров и услуг крупных фирм.

Кризис принципа максимизации прибыли

Снижение общих издержек ведет к максимизации прибыли (при совершенной конкуренции), что и служило длительное время стратегическим ориентиром многих фирм. Однако ориентация фирм на максимизацию прибыли ведет к ряду негативных тенденций.

Одним из важнейших, но далеко не единственным показателем действенности стратегии максимизации прибыли, является увеличение дивидендов акционеров. Следование только этому показателю может происходить в ущерб целям развития и роста фирмы, что в конечном итоге приведет к падению доходов и упадку компании. Пример тому – проблемы экономики США.

С 1992 года стоимость акций американских компаний выросла на 240%, а темпы роста экономики – на 45%. Это ведет к инфляции: ее уровень начинает превышать значения нормальной рентабельности промышленности. Растет национальный и корпоративный долг США: соответственно, 5,5 и 11 трлн долларов, что в два раза превышает годовое производство США. Нарастает внешнеторговый дефицит: 1998 год – 2,5% ВВП, 1999 – 3,7%, 2000 год – 4,3%, 2001 год – 4,5% ВВП.

Эксперты внимательно отслеживают состояние экономики США, составляющей стержень мировой экономики – 30% мирового ВВП. И хотя большинство из них сходится в том, что Великой депрессии – 2 в ближайшее время не будет, возможна рецессия всех экономических процессов. Следование в течение 10 лет цели максимизации доходов акционеров, неизбежно должно привести к кризису. Выводы экономической теории о цикличности подъемов и спадов остаются в силе.

Другая проблема связана со сложностью контроля за действиями менеджеров в крупных фирмах. Ведь менеджеры могут начать делать ставки на получение краткосрочных прибылей, в ущерб долгосрочной перспективе. Это приводит к продвижению менеджеров по службе, получению премий. Чтобы избежать падения заинтересованности работников в долгосрочной максимизации прибыли, высшее руководство фирм оплату труда менеджерам среднего и низшего звена частично производит акциями. Менеджеры действительно в этом случае стремятся добиться повышения курсовой стоимости акций. Но появляется угроза их включения в игру на фондовом рынке. В частности, при наметившихся кризисных явлениях на американском рынке, это ведет к обесцениванию акций. Действительно, за 2000 год в США долг инвесторов перед банками за кредиты, предоставленные под залог акций, вырос втрое, по сравнению с предыдущим годом.

Все это указывает на необходимость ревизии принципа максимизации прибыли.

Неоинституционализм и теория транзакционных издержек

В конце 90-х годов важнейшим аспектом институционализма, как одной из крупнейших теорий XX века, стали **фирмы**. Фирмы рассматриваются неоинституционализмом не как обособленные рыночные единицы, а субъекты и структуры управления сделками. Для объяснения этого подхода создана теория транзакционных издержек.

В центре внимания теории транзакционных издержек стоят не затраты на производство товаров и услуг, а **процессы контрактации**, т.е. механизмы контрактов и хозяйственных соглашений: начиная с согласования интересов всех участников управления сделками и кончая заключением и выполнением контрактов. Рациональность трактуется как снижение транзакционных, а не производственных издержек.

Роль организации, как субъекта контрактации, состоит в гармонизации отношений между участниками сделок, каждый из которых стремится получить для себя максимум преимуществ. Данная роль организации может быть реализована с помощью системы менеджмента. При этом рациональные размеры фирм определяются не характером технического базиса и используемой технологии, что играет теперь вспомогательную роль.

Решение об интеграции компаний, или наоборот, диверсификации путем отсеечения нежелательных производств или отпочкованию от материнской компании фирм, специализирующихся в иной сфере деятельности, принимается по величине транзакционных издержек. Часто транзакционный подход учитывает издержки с двух следующих позиций:

- Интеграция последовательных стадий обработки. Например, за счет включения в организацию предприятия, производящего комплектующие изделия.
- Создание территориальных объединений, обеспечивающих необходимую инфраструктуру. Например, за счет совместного использования складских помещений, транспортных коммуникаций и пр.

Подводя **итог** анализа контрактного подхода к организации, основанного на минимизации транзакционных издержек, отметим. Выбор конкретного варианта, при котором в организацию войдут одна или несколько крупных фирм, является сложной задачей, выходящей за рамки традиционных экономических оценок. Конкретный расчет транзакционных издержек может быть осуществлен лишь при знании динамики развития бизнеса, управленческих перспектив. Для этого, в частности, используются методы управления портфельной стратегией, обсуждаемые в курсе «Стратегический менеджмент».

Приложение II.

КВАЛИФИКАЦИОННАЯ И ДОЛЖНОСТНАЯ СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ФИРМЫ «СОНИ»

Квалификационная система (ранги)		Должности
Высшие руководители	Председатель и члены совета директоров	Главный общий управляющий (ХОНБУЧО)
	Президент и главный оперативный руководитель	
	Вице-президент	
	Главный управляющий	
	Управляющий	
	Директор	
Руководители	Руководитель отдела (БУЧО)	Главный руководитель (БУЧО)
	Помощник руководителя 1-й степени	Помощник главного руководителя (ДЖИЧО)
	Помощник руководителя 2-й степени	
	Руководитель подразделения (КАЧО)	Руководитель (КАЧО)
	Помощник руководителя подразделения 1-й степени	
	Помощник руководителя подразделения 2-й степени	
и Низшие руководители сотрудники	Руководитель секции (КАКАРИЧО)	Помощник руководителя (КАКАРИЧО)
	Помощник руководителя секции	
	Сотрудник 5-й степени	
	Сотрудник 4-й степени	
	Сотрудник 3-й степени	
	Сотрудник 2-й степени	
Сотрудник 1-й степени		

Приложение III

Классификация предприятий по характеру собственности¹

Картель представляет собой долговременное договорное объединение фирм, как правило, одной отрасли с целью *формирования благоприятной инфраструктуры* их бизнеса. Обычно это касается установления цен, объемов продаж, рынков сбыта. Входящие в картель организации не теряют юридической, финансовой и другой самостоятельности при решении уставных задач.

При совершенной конкуренции подобное соглашение невозможно из-за большого числа участников. Но олигополисты могут между собой договориться. Существует много международных картелей, наиболее известный из них – ОПЕК (Организация стран – экспортеров нефти).

При оптимизации объема производства, позволяющего максимизировать совокупную прибыль, картель выступает как монополист. Именно поэтому, в США и некоторых европейских странах, картели запрещены законом. Однако договор об образовании картеля не обязательно бывает легальным. Картели могут существовать тайно, в виде секретных статей, дополняющих официальный текст.

Максимизация прибыли картеля связана с *установлением квот* между участниками, обеспечивающих минимизацию общих издержек. Это очень сложная задача, решаемая в процессе переговоров, которые не всегда могут привести к цели. Ведь каждая фирма, даже с большими издержками, стремится получить большие квоты продаж. Кроме того, даже достигнув компромисса, у ряда участников могут возникнуть искушение нарушить соглашение и получить большие квоты.

Пул – разновидность картеля, предусматривающая особый порядок распределения прибылей его участников. Пул по-английски означает «*общий котел*». В такой котел, представляющий собой общий фонд, поступают прибыли всех участников, а затем распределяются по установленной пропорции.

Синдикат представляет собой разновидность картеля, при котором создается единый сбытовой орган в виде АО или ООО. Участники синдиката сохраняют свою юридическую и производственную самостоятельность, но частично теряют коммерческую независимость, хотя могут иметь собственную сбытовую сеть, которая тесно связана индексацией с общим сбытовым органом.

Синдикаты были распространены в отраслях с однородной массовой продукцией: металлургической, горнодобывающей, химической и др. В настоящее время тресты уступают место более сложным и гибким формам – конгломератам, концернам, корпорациям.

Консорциум – договорное объединение ряда однородных организаций (банков или промышленных предприятий) с целью *проведения крупных финансовых или коммерческих операций*, размещения акций, облигаций, ценных бумаг, осуществления промышленного строительства и крупных научно-технических проектов.

¹ Данные организационные формы дополняют рассмотренные в главе 2 объединения предприятий на основе кооперации либо концентрации.

Теория организации и организационное поведение

Каждый участник консорциума не теряет своей самостоятельности, но выступает как единое целое с партнерами: консорциум несет солидарную ответственность перед заказчиками. Имущественная ответственность делится пропорционально долям участников в заказе. Обычно это в пределах 10 процентов для каждого участника.

Концерн – долговременное договорное объединение ряда организаций различных отраслей на основе общности интересов посредством системы участия, патентно-лицензионных соглашений, тесного производственного сотрудничества, персональных уний. Входящие в концерн организации, оставаясь самостоятельными, *делегируют часть прав* коллегиальному органу управления. В этом смысле концерн – более жесткая форма объединения, чем консорциум, хотя обладает общими с ним чертами.

Общий орган управления обеспечивает проведение единой экономической политики, централизацию части финансов, некоторых функциональных служб и др.

В концерн входят предприятия, как правило, разных отраслей, обеспечивая вертикальное или горизонтальное разделение и кооперацию труда.

Вертикальное объединение охватывает предприятия разных отраслей промышленности, производственный процесс которых взаимосвязан. Это, например, предприятия горнодобывающей, металлургической и машиностроительной промышленности.

Горизонтальный союз объединяет предприятия разных отраслей и производств, напрямую не связанных между собой. Часто здесь обеспечивается формирование технологической цепи производство – сбыт – производство – сбыт за счет союза транспортных, промышленных, банковских, рекламных и др. организаций.

Трест – это долговременное объединение ряда предприятий, при котором они *теряют* свою юридическую и хозяйственную *самостоятельность*. При этом участники подчиняются головной компании и действуют по единому плану. Особенностью этого объединения является сравнительная однородность деятельности, что проявляется в специализации на одном или нескольких видах продукции. Например, сто лет назад Морган создал «Стальной трест», объединив практически все металлургические предприятия США, что послужило применением к нему антитрестовского закона Шермана, запрещающего монополии или попытки монополизации.

Трест удобен для организации комбинированного производства. В этом случае объединяются предприятия разных отраслей промышленности. Они могут представлять последовательные ступени обработки сырья, или обеспечивать вспомогательное производство одна по отношению к другой.

Конгломерат – новейшая форма объединений. Различают *функциональные слияния*, объединяющие предприятия, взаимосвязанные в процессе производства, и *инвестиционные слияния*, объединяющие фирмы без какой-либо производственной общности. Последние объединения получили наибольшее распространение.

Для конгломерата характерно: 1) объединение широкого круга предприятий, не имеющих производственных связей и выполняющих разнородные функции; 2)

Теория организации и организационное поведение

высокий уровень **децентрализации** управления (в этом – важное отличие от диверсифицированного концерна); 3) **стремительный рост капитала**, как правило, не за счет увеличения производства, а в результате разного рода слияний, направления его на увеличение контроля над уже существующими предприятиями; 4) объединение происходит с участием банка или вокруг него.

Одним из основных стимулов образования конгломерата является возможность повышения курса акций вошедших в него предприятий благодаря тому, что диверсификация деятельности позволяет заметно уменьшить риск от конъюнктурных колебаний. Образование конгломерата не приводит к снижению **конкуренции**, поскольку у предприятий конгломерата отсутствуют связи производственного или функционального характера.

Литература

1. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / Пер. с англ. – М.: Дело, 2008. – 704 с.
2. Фалмер Р. Энциклопедия современного управления / Пер. с англ. – М.: ВНПКЭнерго, 2003. – 372 с.
3. Дафт Р.Л. Менеджмент / Пер. с англ. – СПб: Питер, 2001. – 2-е изд. – 832 с.
4. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. – 3-е изд. – М.: Гардарики, 2009. – 528 с.
5. Виханский О.С., Наумов А.И. Практикум по курсу «Менеджмент» / Под ред. А.И. Наумова. - М.: Гардарики, 2009. – 288 с.
6. Менеджмент: Учебник для вузов / М.М. Максимцов, А.В. Игнатъева, М.А. Комаров и др.; Под ред. М.М. Максимцова, А.В. Игнатъевой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 343 с.
7. Смирнов Э.А. Основы теории организации: Учебное пособие для вузов. – М.: Аудит, ЮНИТИ, 1998. – 375 с.
8. Мильнер Б.З. Теория организаций: Курс лекций. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 336 с.
9. Казанцев А.К., Подлесных В.И., Серова Л.С. Практический менеджмент: В деловых играх, хоз. ситуациях, задачах, тестах: Учеб пособие. М.: ИНФРА-М, 1998. – 367 с.
10. Сергеев П.В. Менеджмент: Вопросы и ответы. – М.: Юриспруденция, 2009. – 120 с.

**Учебно-методическое пособие для организации
Самостоятельной и Контрольной работ**



Учебно-методические указания по дисциплине Организационное поведение

Введение

Предлагаемое пособие представляет собой учебно-методический материал по курсу «Организационное поведение» для студентов направления 080200 «Менеджмент».

Особенность пособия заключается, прежде всего, в компактной форме подачи учебного материала. Учебная информация представлена в виде коротких, лаконичных ответов на конкретные вопросы. Это позволило изложить основные моменты в небольшой по объему, хорошо структурированной брошюре. В пособии рассматриваются основные понятия организационного поведения, даны характеристики, закономерности, направления деятельности менеджеров в организационной среде. Это служит основой для организации самостоятельной работы магистров, систематизации, обобщения полученных знаний по узловым проблемам курса.

Приведены контрольные вопросы, задания для самостоятельной работы. Включены вопросы к экзамену. Рационально использовать в качестве учебно-методического пособия по самостоятельному освоению учебной программы курса и подготовке к выполнению контрольной работы и сдаче экзамена по дисциплине.

1 Организационное поведение в вопросах и ответах

1.1 Методологические основы организационного поведения

№	Вопрос	Ответ
1	Дайте определение термина «организация».	Это устойчивая группа людей, взаимодействующих для достижения определенных целей.
2	Дайте определение термина «поведение».	Это совокупность действий и поступков людей, происходящих под влиянием внутренних и внешних причин.
3	Структура личности, в соответствии с психоаналитическими представлениями о поведении, состоит из трех компонентов: бессознательное Оно (Ид), подсознательное Я (Эго) и сознательное Сверх-Я (Суперэго). В чем сущность этих составляющих?	Оно – источник психической энергии, обеспечивающий удовлетворение первичных потребностей (инстинктов, страстей). Сверх-Я – усвоенные социальные или личностные нормы, определяющие этические рамки поведения. Я – ядро личности, которое поддерживает равновесие между Оно и Сверх-Я. Эго обеспечивает отбор и сортировку желаний, влечений, защищает психику от разрушающего действия

Теория организации и организационное поведение

№	Вопрос	Ответ
		конфликтов.
4	Основатель школы психоанализа З. Фрейд разработал специальные методы психической защиты. Поясните основные из них.	Вытеснение: сглаживание внутреннего конфликта путем забывания неприемлемого мотива. Перенесение: свои ощущения или чувства переносят на других людей. Сублимация: ориентация на другую цель, взамен недостижимой. Рационализация: поиск причин для оправдания тех или иных действий.
5	Что нового внес в школу психоанализа основатель теории интерперсонального поведения В. Шутц?	Наряду с биологическими потребностями, у человека существуют и социальные: включения, контроля и любви.
6	Э. Фром движущей силой человека считал стремление преодолеть тревогу, возникающую в момент рождения. При каких условиях психоаналитик считал возможным достойное развитие личности?	Гармоничное взаимодействие общества и человека возможно в демократическом, свободном мире. Раскрепощение внутренних способностей людей к любви, вере и размышлению приведет к совершению социально полезных поступков.
7	Перечислите основные методы психоанализа.	Анализ свободных ассоциаций; толкование сновидений; анализ ошибочных и случайных действий человека.
8	Что послужило основой для бихевиоризма (науки о поведении)?	Теория условных рефлексов И. Павлова.
9	Как можно описать поведение людей по Дж. Уотсону?	В терминах стимулов и реакций. В качестве стимулов выступают воздействия внешней среды.
10	Что нового привнесли более поздние исследователи (необихевиоризм) в науку о поведении?	Человек может сам активно регулировать свои действия, ища выход из проблемных ситуаций, адаптируясь к внешней среде.
11	В менеджменте широко используется теория подкрепления Б. Скиннера. В чем особенность данных представлений?	Обучая, обуславливая, подкрепляя поведение человека, можно направлять его к нужной цели. Сотрудник организации, получая позитивные стимулы (материальные или моральные), отвечает на них положительной

Теория организации и организационное поведение

№	Вопрос	Ответ
		реакцией – эффективной работой. Нейтральные стимулы и антистимулы (термины Ф. Герцберга) приводят к затуханию и устранению негативных образцов поведения.
12	В чем отличие гуманистической психологии от психоанализа и бихевиоризма?	Рассматривает людей как активных творцов собственной жизни.
13	По К. Роджерсу, поведение представляет функцию не окружающей среды и внешних факторов, а феноменального поля. Для восприятия необходимо сопоставить собственные оценки с информацией из других источников. Как в этом случае понимается личность?	Как гештальт (образ), который складывается из восприятий свойств «Я» и восприятий взаимоотношений «Я» с другими людьми и с различными аспектами жизни, а также ценностей, связанных с этими восприятиями.
14	Назовите представителей гуманистической психологии, на работы которых наиболее часто опирается современный менеджмент?	А. Маслоу: первым предложил классификацию потребностей. Э. Мэйно: автор доктрины человеческих отношений. К. Левин: автор классификации стилей управления рассматривал поведение как функцию личности и среды.
15	В чем сущность метода ценностных ориентиров М. Рокича?	Ценностные ориентиры как цели существования человека и как способы поведения для достижения целей одинаковы для всех людей. Разница только в приоритетах целей для каждого человека.
16	В чем гуманистическая психология видит основной мотив поведения сотрудников организации?	Стремление каждого к самореализации – сделать свою жизнь достойной, приносящей душевное удовлетворение, в которой есть место творчеству, возможности приложения своих способностей.

1.2 Личность в организации

№	Вопрос	Ответ
17	Дайте определение термина «ценности».	Это явления, объекты, процессы, которые людьми признаются в качестве образцов, которыми они следуют при оценке тех или иных поступков или действий.
18	Приведите другое, отличное от предыдущего, определение термина «ценности».	Это предрасположенность человека к заранее определенному способу восприятия другого лица или события, исходя из жизненного опыта.
19	Дайте определение термина «принципы».	Это основополагающие правила, которым человек следует в своей деятельности.
20	Дайте определение термина «стереотипы».	Это упрощенное, схематизированное, зачастую искаженное представление о каком-либо социальном объекте.
21	Укажите достоинства от использования стереотипов.	Снимают неопределенность ситуации, облегчая первоначальную ориентацию.
22	Укажите недостатки от использования стереотипов.	Наносят вред организации, искажая реальность. Порождают дискриминацию работников.
23	Какие обстоятельства определяют восприятие человеком организационного окружения?	Обстоятельства объективного и субъективного характера.
24	Что такое социальная роль?	Это модель поведения человека в системе служебных и внеслужебных отношений организации.
25	Какие требования предъявляют к социальной роли?	Это система норм универсальных и общечеловеческих, социальных, организационных, групповых, личностных.
26	Что образует личность человека?	Внутренние качества.
27	Что формирует личность человека?	Природные факторы, социальные условия.
28	Персональное развитие в организации предполагает	Отношение к труду. Разрабатываются специальные типологии трудового

Теория организации и организационное поведение

№	Вопрос	Ответ
	создание условий для наиболее полной реализации личностного потенциала работника. Что играет решающее значение в этом?	поведения.
29	Что определяет экономическое поведение, как форму трудового поведения?	Постоянное сопоставление затрат собственного труда с компенсацией за них.
30	Что определяет организационное поведение, как форму трудового поведения?	Методы регламентации сотрудников административными актами.
31	Что определяет инновационное поведение, как форму трудового поведения?	Поиск нестандартных решений.
32	Что определяет стратификационное поведение, как форму трудового поведения?	Стремление к изменению своего статуса.
33	Что определяет церемониальное поведение, как форму трудового поведения?	Правила этикета.
34	Что определяет характерологическое поведение, как форму трудового поведения?	Личные особенности характера.
35	Как проявляется организационное поведение, как форма трудового поведения?	В виде реакции на применение различных видов воздействия.
36	Как проявляется церемониальное поведение, как форма трудового поведения?	В форме делового общения с сотрудниками.
37	Как проявляется характерологическое поведение, как форма трудового поведения?	В виде демонстрации эмоций.
38	Какой тип экономического поведения наиболее приемлем, за редким исключением, в рыночной экономике?	Основа на формуле: максимум доходов при максимуме усилий.
39	Почему лауреат Нобелевской премии в области экономики Г. Саймон считает, что поведение	Поскольку он не может обладать полной информацией о своих

Теория организации и организационное поведение

№	Вопрос	Ответ
	человека в организации не может быть рациональным?	действиях.

1.3 Группа в организации

№	Вопрос	Ответ
40	Дайте определение термина «группа».	Это объединение 3-х и более лиц, которые взаимодействуют и влияют друг на друга, воспринимают себя как «мы».
41	Назовите основные ключевые элементы понятия «группа».	Взаимодействие и сопричастность.
42	Назовите стадии развития группы.	Адаптация, идентификация, интеграция, распад.
43	Выделяют следующие признаки формальных групп: основные концепции группы, источник власти, источник управления. Поясните их.	Основные концепции – выполнение прав и обязанностей организации. Источник власти – делегируется руководителем. Источник управления – вознаграждения и штрафы.
44	Выделяют следующие признаки неформальных групп: основные концепции группы, источник власти, источник управления. Поясните их.	Основные концепции – оценка власти и политики организации. Источник власти – исходит от группы. Источник управления – моральные санкции.
45	Какие меры может предпринять менеджер для укрепления группы?	Уменьшить группу, поощрять согласие с общими целями, стимулировать конкуренцию с другими группами, использовать групповые вознаграждения.
46	Какие меры может предпринять менеджер для разрушения группы?	Увеличить группу; поощрять несогласие с общими задачами; использовать дифференцированные вознаграждения; не изолировать группу от влияния других.

1.4 Коммуникации в организации

№	Вопрос	Ответ
47	Что представляет собой понятие «коммуникация»?	Это обмен информацией в процессе деятельности, общение, а также пути сообщения.
48	Укажите два основных вида коммуникаций (с самых общих позиций).	Формальные и неформальные.
49	Укажите два основных группы средств общения.	Вербальные (словесные) и невербальные.
50	Что передается по вербальному каналу?	Информация («чистая», не персонифицированная)
51	Что передается по невербальному каналу?	Отношение к партнеру по общению
52	Укажите четыре основных стиля коммуникации.	1) Обвинительный, 2) директивный, 3) убеждающий и 4) решающий проблему (компромиссный).

1.5 Власть

№	Вопрос	Ответ
53	Дайте определение термина «власть», поясните его.	Власть – это способ влияния на поведение людей. Власть рассматривается как формальное или неформальное соглашение о том, каковы должны быть отношения между двумя или более лицами.
54	Укажите основные формы власти (по Френчу и Рейвену).	1) Власть, основанная на принуждении, 2) власть, основанная на вознаграждении, 3) экспертная власть, 4) эталонная власть, 5) законная власть.
55	Первой основой (источником) власти является принуждение. В какой форме оно выступает?	В форме административной власти, основанной на законе, санкциях.
56	Второй основой (источником) власти является собственность на	Прежде всего, в форме материальных, в том числе и

Теория организации и организационное поведение

№	Вопрос	Ответ
	ресурсы. В какой форме оно выступает?	денежных ресурсов.
57	С чем связана низкая эффективность методов принуждения в современных условиях?	Они обеспечивают лишь минимальный уровень производительности труда.
58	В чем достоинство методов принуждения?	Они обеспечивает простоту и оперативность управления.
59	В чем состоит эффективность власти, основанной на собственности на ресурсы?	Она позволяет оперативно добиваться результата, формирует положительные эмоции, чувство обязанности, благодарности.
60	В чем состоит недостаток власти, основанной на собственности на ресурсы?	Ресурсы могут количественно и качественно не совпадать с имеющимися потребностями, что ограничивает возможности власти.
61	В какой форме выступает собственность на ресурсы, как источник власти? Поясните эту особенность.	В форме связей с влиятельными лицами. Это позволяет, в том числе, осуществлять власть помощникам и секретарям крупных руководителей.
62	В какой еще форме выступает собственность на ресурсы, как источник власти?	В форме информации. Обладание информацией позволяет диктовать волю другим
63	Третьей основой (источником) власти является добровольное подчинение одних лиц другим. Назовите три основные причины такого подчинения.	1) Традиция, 2) харизма, 3) убежденность.
64	Почему традиционная власть не позволяет в достаточной мере использовать потенциал подчиненных?	Предполагает бездумную покорность, поощряет посредственных людей.
65	Что понимается под харизматической властью?	Привлекательность для окружающих тех или иных черт человека или его в целом.
66	Разновидностью харизматической власти является традиционная власть (хотя она может рассматриваться и самостоятельно). На чем	На вере в установленный традиционный порядок. Это означает подчинение должностному лицу по традиции,

Теория организации и организационное поведение

№	Вопрос	Ответ
	основана данная власть?	из поколения в поколение.
67	Убеденность в необходимости подчиняться считается наиболее прочной основой власти. Почему данная форма власти не может широко использоваться?	Убеденность очень медленно формируется и зависит от многих субъективных обстоятельств.
68	Что формирует убежденность?	Прежде всего, сотрудничество между участниками организации.
69	Для каких организаций характерна харизматическая власть – небольших, средних или крупных?	Для небольших организаций: отдельные личности здесь могут воздействовать на всех участников непосредственно.
70	От чего зависит эффективность власти в организации?	От соответствия потребности, к которой апеллирует руководитель, ожиданиям исполнителей, а также от конкретной ситуации.
71	Власть может относиться к индивиду, группе, или к организации в целом?	Как к индивиду, так и к группе, а также к организации в целом.
72	Может ли власть существовать, но не использоваться?	Да, может. Часто это возникает, когда действия исполнителей не требуют коррекции.
73	Может ли власть быть абсолютной и неизменной?	Власть никогда не бывает абсолютной и неизменной.
74	Можно ли говорить о динамичности власти?	Власть – это отношения в динамике (изменяющиеся во времени), изменяющие и ситуацию, и людей. Понимание власти требует уяснения ситуации и тех, кто в нее вовлечен.
75	Что служит инструментами власти подчиненных над руководителями и организацией?	Качество выполнения работы, знания, поддержка коллег.

1.6 Анализ и конструирование организации

№	Вопрос	Ответ
76	Назовите этапы развития управленческих отношений	1) Ранний технократизм.

Теория организации и организационное поведение

№	Вопрос	Ответ
	(подходы к руководству людьми).	2) Классический технократизм. 3) Гуманистический технократизм. 4) Гуманистический подход.
77	Укажите период существования раннего технократизма.	До конца 19-го века.
78	Укажите период существования классического технократизма:	С конца 19-го века до 1930-х гг.(Великой депрессии)
79	Укажите период существования гуманистического технократизма	Примерно с 1930г. до конца 1950-х гг.
80	Укажите период существования гуманистического подхода.	С 1960-х гг. по настоящее время.
81	Укажите период наибольшей популярности гуманистического подхода.	Конец 20-го – начало 21-го веков.
82	Укажите принцип, на котором базируется ранний технократизм.	Человек – придаток машины.
83	Укажите принцип, на котором базируется классический технократизм.	Человек равен по значению машине.
84	На чем базируется гуманистический технократизм?	На обращении к человеку, но обезличенному, без учета индивидуальных особенностей и интересов.
85	На чем базируется гуманистический подход?	На обращении к человеку, его запросам, уникальности личности.
86	Анализ и конструирование организации определяется действующей организационной моделью. Укажите две основные организационные модели.	Механическая и органическая.
87	В чем сущность механической модели организации?	Ориентация на централизацию власти, широкое использование правил, процедур, высокую степень специализации.
88	В чем сущность органической модели организации?	Ориентация на децентрализацию власти, ограниченное

Теория организации и организационное поведение

№	Вопрос	Ответ
		использование правил, процедур, низкую степень специализации.
89	Д. Мак Грегор разработал модель организации (теорию) ХУ. Чем объясняется поведение работников в этой модели?	Внешними условиями, в которых человек живет и трудится.
90	Как в самом общем виде можно охарактеризовать поведение работника Х (по Д. Мак Грегору)	Их поведение соответствует взглядам Ф. Тейлора на работника индустриальной эпохи, использующего физический труд.
91	Как в самом общем виде можно охарактеризовать поведение работника У (по Д. Мак Грегору)	Их поведение соответствует взглядам на работника эпохи НТР, использующего интеллектуальный труд
92	Опишите поведение работника Х (по Д. Мак Грегору).	Избегают ответственности, предпочитают, чтобы ими руководили, они ленивы, безынициативны.
93	Опишите поведение работника У (по Д. Мак Грегору).	Принимают на себя ответственность, затраты их физических и умственных сил естественны, как игра или отдых.
94	В чем состоит метод воздействия менеджеров на работника Х (по Д. Мак Грегору)?	Менеджеры должны принуждать работников Х к выполнению своих обязанностей, постоянно их контролировать.
95	В чем состоит метод воздействия менеджеров на работника У (по Д. Мак Грегору)?	Менеджеры должны доверять работникам У, вместо контроля над их деятельностью, использовать консультации.
96	Р. Лайкерт провел сравнительный анализ механической и органической моделей организации. Показано, что для конструирования организации в одних случаях используется механическая модель, в других – органическая, в третьих – их сочетание. Что явилось итогом исследований?	Создание системы моделей организации 1, 2, 3, 4.
97	Укажите основные методы воздействия в системе 1 Лайкерта	Принуждение и санкции.

Теория организации и организационное поведение

№	Вопрос	Ответ
	(авторитарный тип управления).	
98	Укажите основные методы воздействия в системе 2 Лайкерта (благожелательно-авторитарный тип управления).	Поощрение и наказание.
99	Укажите основные методы воздействия в системе 3 Лайкерта (консультативный тип управления).	В большей степени на поощрение, в ряде случаев используется наказание.
100	Укажите основные методы воздействия в системе 4 Лайкерта (групповой тип управления).	Поощрение.
101	Укажите направление коммуникаций в системе 1 Лайкерта (авторитарный тип управления).	Сверху вниз.
102	Укажите особенности коммуникаций в системе 2 Лайкерта (благожелательно-авторитарный тип управления).	Информация, идущая вверх, ограничена тем, что хочет слышать руководитель.
103	Укажите особенности коммуникаций в системе 3 Лайкерта (консультативный тип управления).	Коммуникации осуществляются как вверх, так и вниз.
104	Укажите особенности коммуникаций в системе 4 Лайкерта (групповой тип управления).	Коммуникации осуществляются по всем направлениям, в том числе, и по горизонтали.

1.7 Лидерство

№	Вопрос	Ответ
105	Поясните термин «руководство».	Под руководством понимается либо индивид (руководитель), либо группа (руководящий состав), либо процесс, т.е. обладающий индивидуальными особенностями способ управления организацией.
106	Поясните термин «руководитель».	Это лицо, направляющее и координирующее деятельность исполнителей, которые обязаны ему подчиняться и в рамках полномочий выполнять его требования.

Теория организации и организационное поведение

№	Вопрос	Ответ
107	Поясните термины «лидерство», «лидер».	В современном менеджменте синонимами понятий руководство и руководитель являются лидерство и лидер.
108	Управление – это процесс целенаправленного воздействия субъектов управления на объект управления для достижения определенных результатов. В чем отличие терминов «управление» и «лидерство»?	Управление, с позиции воздействия, – более широкое понятие. Оно включает не только социально-психологические, но и другие воздействия: прежде всего, связанные с должностными полномочиями. Но классическая трактовка управления не рассматривает взаимодействия в организации. Лидерство же опирается на взаимосвязи участников. Поэтому считается, что традиционный взгляд на управление – это отношения «начальник – подчиненный», а лидерство: «лидер – последователи».
109	Перечислите основные концепции лидерства.	1) Личностная или теория лидерских качеств; 2) поведенческая; 3) ситуационная.
110	В чем сущность теории лидерских качеств?	Поиск важнейших черт руководителя, которые обеспечивают эффективное лидерство.
111	В чем сущность поведенческих концепций лидерства?	Поиск наилучших образцов лидерского поведения.
112	В чем сущность ситуационных концепций лидерства?	Ориентация на предположение, что лидерское поведение должно быть разным в разных ситуациях.
113	Как можно оценить эффективность личностных теорий лидерства?	Личностные теории не принесли значительных практических результатов: сложно указать набор лидерских качеств, гарантирующий успех.
114	Как можно оценить эффективность поведенческих концепций лидерства?	Поведенческие концепции предполагали возможность подготовки лидера по специально разработанным программам.
115	Как можно оценить эффективность ситуационных концепций лидерства?	Ситуационные концепции позволяют предсказать возможное поведение лидера и последствия этого

Теория организации и организационное поведение

№	Вопрос	Ответ
		поведения.
116	Укажите наиболее известные лидерские стили по К.Левину, считающиеся универсальными.	1) Авторитарный; 2) демократический; 3) либеральный.
117	Укажите способ воздействия на подчиненных, соответствующий авторитарному стилю руководства.	Приказ, распоряжение, директива.
118	Укажите способ воздействия на подчиненных, соответствующий демократическому стилю руководства.	Предложения.
119	Укажите способ воздействия на подчиненных, соответствующий либеральному стилю руководства.	Просьба, уговоры.
120	Укажите способ стимулирования, соответствующий авторитарному стилю руководства.	Административные меры.
121	Укажите способ стимулирования, соответствующий демократическому стилю руководства.	Экономические меры.
122	Укажите способ стимулирования, соответствующий либеральному стилю руководства.	Моральные санкции.
123	В каких организациях рационально использовать авторитарный стиль управления?	В силовых структурах (милиции, армии и др.), в ряде органов администрации.
124	В каких организациях рационально использовать демократический стиль управления?	В партисипативных организациях.
125	В каких организациях рационально использовать либеральный стиль управления?	В организациях, ориентированных на широкое использование творческих возможностей участников (связанных с рекламой, ТВ, наукоемкими

Теория организации и организационное поведение

№	Вопрос	Ответ
		технологиями и др.).
126	В каких случаях рационально использовать авторитарный стиль управления?	При принятии текущих решений, не терпящих отлагательств.
127	В каких случаях рационально использовать демократический стиль управления?	При обсуждении сложных вопросов, требующих высокой квалификации и ответственности.
128	В каких случаях рационально использовать либеральный стиль управления?	При решении вопросов, плохо поддающихся регламентации, формализации, либо в ситуациях, когда квалификация руководителя заметно ниже уровня подчиненных.
129	Перечислите основные разновидности авторитарного стиля.	а) Авторитарный стиль; б) патерналистский стиль.
130	Перечислите основные разновидности демократического стиля.	а) Консультативный стиль; б) партисипативный стиль.
131	В какой разновидности авторитарного стиля наиболее ярко выражены черты авторитарного руководства?	В авторитарном стиле.
132	В чем состоит отношение руководителя к подчиненным в авторитарном стиле (разновидности авторитарного)?	Руководитель держит подчиненных в «ежовых рукавицах», игнорирует их проблемы и саму личность.
133	В чем состоит отношение руководителя к подчиненным в патерналистском стиле (разновидности авторитарного)?	Руководитель заботится о подчиненных, интересуется их мнением, предоставляет им некоторую самостоятельность, а те должны проявлять верность и беспрекословное подчинение.
134	Какова степень доверия руководителя к подчиненным в консультативном стиле, как разновидности демократического?	Руководитель не до конца доверяет подчиненным, хотя привлекает их к постановке целей.
135	Какова степень доверия руководителя к подчиненным в партисипативном стиле, как разновидности демократического?	Руководитель полностью доверяет подчиненным.

Теория организации и организационное поведение

№	Вопрос	Ответ
136	Какова степень участия подчиненных в управлении в консультативном стиле, как разновидности демократического?	Руководитель привлекает подчиненных к контролю над выполнением различных работ, в том числе ими же выполняемыми.
137	Какова степень участия подчиненных в управлении в партисипативном стиле, как разновидности демократического?	Руководитель всегда выслушивает подчиненных, использует их конструктивные предложения.
138	Каков уровень директивности управления в консультативном стиле, как разновидности демократического?	Руководитель ориентирован на высокую директивность решений.
139	Какова степень участия подчиненных в управлении в партисипативном стиле, как разновидности демократического?	Руководитель ориентирован на низкую директивность решений.
140	Модель руководства В. Танненбаума и Р. Шмидта предполагает, что руководитель выбирает один из 7-ми вариантов действий (стилей), причем в зависимости от расширения степени самостоятельности, предоставляемой исполнителям, осуществляет переход к более высоким стилям. Перечислите данные стили.	Руководитель: 1) принимает решение и объявляет его, 2) проводит решение путем убеждения, 3) предлагает идеи и обсуждает их, 4) предлагает задание, с которым можно не согласиться, 5) собирает предложения и принимает решения, 6) определяет условия выполнения задания и просит группу принять решение, 7) позволяет подчиненным действовать самостоятельно в заданных пределах.
141	В чем заключается основная идея стиля руководства по Блейку – Моутону «Убогое управление» или «Пессимист»?	Работать следует столько, чтобы сказать при неудаче: «Это не моя вина, я говорил, как надо делать».
142	В чем заключается основная идея стиля руководства по Блейку – Моутону «Управление сельским клубом» или «Либерал»?	Руководитель уделяет высокое внимание потребностям сотрудников.
143	В чем заключается основная идея стиля руководства по Блейку – Моутону «Управление, основанное на задаче» или	Руководитель – требовательный надсмотрщик.

Теория организации и организационное поведение

№	Вопрос	Ответ
	«Диктатор»?	
144	В чем заключается основная идея стиля руководства по Блейку – Моутону «Управление командой»?	Всегда необходимо выявлять лучшие и наиболее эффективные решения.
145	В чем заключается основная идея стиля руководства по Блейку – Моутону «Срединное управление» или «Демпфирующий маятник»?	Во всем следует искать компромисс.
146	В чем сущность стиля руководства по Блейку – Моутону «Убогое управление» или «Пессимист», с позиции особенностей выполняемых работ?	Достаточны минимальные усилия по выполнению рабочих заданий.
146	В чем сущность стиля руководства по Блейку – Моутону «Управление сельским клубом» или «Либерал», с позиции особенностей выполняемых работ?	Люди выполняют работу настолько хорошо, насколько могут.
148	В чем сущность стиля руководства по Блейку – Моутону «Управление, основанное на задаче» или «Диктатор», с позиции особенностей выполняемых работ?	Роль человеческого фактора минимальна.
149	В чем сущность стиля руководства по Блейку – Моутону «Управление командой», с позиции особенностей выполняемых работ?	Все участники вносят высокий вклад в предлагаемые задания и испытывают удовлетворение от достигнутого.
150	В чем сущность стиля руководства по Блейку – Моутону «Срединное управление» или «Демпфирующий маятник», с позиции особенностей	Задания должны быть сбалансированными, а не лучшими.

Теория организации и организационное поведение

№	Вопрос	Ответ
	выполняемых работ?	
151	Назовите стили управления, относящиеся к поведенческим концепциям лидерства?	Танненбаума – Шмидта, системы 1 – 4 Лайкерта; управленческая сетка Блейка – Моутона; универсальные стили по К. Левину.
152	Назовите основные стили управления, относящиеся к ситуационным концепциям лидерства.	Ф. Фидлера, Херсея – Бланшарда.
153	Большинство ситуационных концепций используют двухпараметрическую модель управления. Каковы параметры направленности лидера?	В большей степени либо на задачу, либо на отношения с подчиненными.
154	В чем состоят преимущества стиля, направленного на задачу (инструментального)?	Быстрота принятия решений; хорошая координация работ; обеспечение контроля над работой подчиненных.
155	В чем состоят недостатки стиля, направленного на задачу (инструментального)?	Подчиненные ставятся в зависимое положение, что и порождает пассивность. В конечном счете, это ведет к снижению эффективности труда.
156	В чем состоят преимущества стиля, направленного на подчиненных (ориентация на человеческие отношения)?	Создаются предпосылки эффективной совместной работы (синергетического эффекта); появляется заинтересованность в работе, ее результативности.
157	В чем состоят недостатки стиля, направленного на подчиненных (ориентация на человеческие отношения)?	Возникают сложности управления в критических ситуациях; несколько снижается оперативность решений.
158	Для оценки эффективности стилей руководства Р.Ф. Лайкерт предложил рассчитывать либерально-авторитарный коэффициент – ЛАК – отношение сумм бальных оценок (полученных экспертным методом) либеральных и авторитарных элементов в поведении руководителя. Какова оптимальная величина ЛАК в современных условиях?	Примерно 2.

1.8. Изменения в организации

№	Вопрос	Ответ
159	Поясните термин «организационный (поведенческий) маркетинг».	Это определенный тип поведения организации во внешней среде, причем в самом широком понимании: учитываются отношения с партнерами, потребителями, с государственными структурами, общественностью, имидж организации.
160	Назовите четыре стадии формирования организационного (поведенческого) маркетинга.	1) Производственная, 2) сбытовая, 3) конъюнктурная, 4) собственно маркетинговая.
161	В чем заключается особенность стадии производственной ориентации организационного маркетинга?	Относительная замкнутость организации. Основное внимание уделяется производственным технологиям, снижению себестоимости выпускаемой продукции, не учитываются элементарные потребности рынка.
162	В чем заключается особенность стадии сбытовой ориентации организационного маркетинга?	Повышенное внимание к методам продвижения товара. Однако не происходит согласования его реальных возможностей, качества с запросами потребителей. Основное внимание – рекламе.
163	В чем заключается особенность стадии конъюнктурной ориентации организационного маркетинга?	Осознание новых норм поведения, основанных на необходимости производства того, что хорошо покупают, продажи того, что пользуется спросом. Основное внимание уделяется исследованию рынка.
164	В чем заключается особенность стадии маркетинговой ориентации организационного маркетинга?	Повышенное внимание к такой поведенческой культуре, при которой организация стремится производить лишь то, что полностью удовлетворяет запросам потребителей. На первый план выходит имидж фирмы, выступающий регулятором поведения персонала организации.
165	Какова цель организационных изменений?	Добиться наилучшего соответствия между фирмой и окружающей

Теория организации и организационное поведение

№	Вопрос	Ответ
		<p>средой. Оптимизация взаимодействия с внешней средой обеспечит добавленную стоимость выпускаемой продукции – за счет синергетического эффекта, снижения трансакционных издержек.</p>
166	<p>Какова реакция сотрудников организации на организационные изменения?</p>	<p>В соответствии с теорией индивидуальных различий, поведенческие реакции на организационные изменения могут варьироваться в широких пределах.</p>
167	<p>Логическое сопротивление организационным изменениям связано с реальными проблемами, логикой негативного поведения сотрудников в связи с изменениями. Какова реакция менеджмента в этом случае?</p>	<p>Менеджмент обязан компенсировать такое сопротивление.</p>
168	<p>Психологическое сопротивление организационным изменениям основано на эмоциях, чувствах, установках. Чаще всего это связано с неопределенностью, желанием сохранить свой статус. Какова реакция менеджмента в этом случае?</p>	<p>Менеджмент обязан учитывать это, даже если считает подобные опасения сотрудников неоправданными.</p>
169	<p>Социологическое сопротивление организационным изменениям связано с групповыми интересами, нормами, ценностями, которые могут вступать в противоречие с проводимыми переменами. Какова реакция менеджмента в этом случае?</p>	<p>Менеджмент обязан тщательно учитывать отношение различных групп к переменам.</p>
170	<p>Укажите три стадии процесса изменений в организации.</p>	<p>1) Размораживание, 2) проведение изменений, 3) замораживание.</p>
171	<p>В чем сущность стадии размораживания организационных изменений?</p>	<p>Отказ от устаревших концепций развития организации. Менеджер должен подготовить сотрудников к восприятию преобразований.</p>
172	<p>В чем сущность стадии проведения организационных изменений?</p>	<p>Освоение персоналом новых способов мышления и действий. Адаптация – сложный, болезненный</p>

Теория организации и организационное поведение

№	Вопрос	Ответ
		процесс, но это и период надежд и воодушевления. Менеджер должен преодолевать препятствия, улаживать конфликты.
173	В чем сущность стадии замораживания организационных изменений?	Интеграция новых образцов поведения в текущую деятельность организации, в том числе, закрепление их в должностных обязанностях. От менеджера требуются постоянные усилия по восстановлению нарушенных и созданию новых связей, сплочению коллектива.

1.9 Международная организация

№	Вопрос	Ответ
174	Каким должно быть поведение международной организации при несоответствии законов страны базирования материнской компании и страны пребывания?	Высоко этичным с позиции норм общественной морали: с уважением относиться к законам принимающей стороны, не противореча внешней политике своей страны.
175	В каких случаях международная организация может обойти законы принимающей стороны?	Поведение международной организации должно быть всегда нацелено на соблюдение законов, даже если их можно обойти для получения прибыли.
176	Должна ли международная корпорация предоставлять информацию о своей деятельности?	Должна предоставлять информацию о своей деятельности, дополнительных мерах, необходимых в данной отрасли промышленности.
177	Что такое организационная культура?	Это система разделяемых в организации ценностей, убеждений, норм.
178	Организационная культура международной организации должна учитывать особенности национальных культур. Укажите одни из самых известных признаков различий (по Г. Хофштеду).	Различия национальных культур сведены в четыре группы: 1) стремление избегать неопределенности, 2) мужественность – женственность, 3) индивидуализм – коллективизм, 4) дистанция власти.

Теория организации и организационное поведение

№	Вопрос	Ответ
179	Назовите условия, которые необходимо учесть при осуществлении мультинациональных операций в международной организации.	Комплекс социальных, юридических, политических и экономических условий.
180	Приведите примеры культурных различий с позиции восприятия персоналом международной организации управленческих решений.	Культура низкого контекста направлена на буквальное восприятие: ценятся письменные нормы, документы. Высокого контекста – на доверие: ценятся невербальные намеки, понимание больше того, чем требует буквальное прочтение.
181	Укажите признаки организационного поведения с позиции классической американской системы управления.	Направленность менеджеров – на достижение результата; принятие управленческих решений – индивидуальный процесс; основа карьеры – индивидуальные достижения.
182	Укажите признаки организационного поведения с позиции классической японской системы управления.	Направленность менеджеров – на достижение гармонии в группе; принятие управленческих решений – коллективный процесс; основа карьеры – старшинство и стаж работы.

1.10 Практикум: дилеммы Ф. Котлера

№	Вопрос	Ответ
183	<u>Дилемма 1.</u> Один из ваших подчиненных, уважаемый работник и прекрасный человек признается Вам, что у него СПИД. Болезнь не сказывается на работе. Но Вас беспокоит его будущее состояние и реакция остальных сотрудников. Вы: 1) попросите его держать Вас в курсе состояния его здоровья и ничего не скажите остальным; 2) устройте для него перевод в другой отдел, где он сможет работать в одиночку; 3) проведете общее собрание и предложите работникам принять решение о дальнейшем пребывании больного в коллективе; 4) проконсультируетесь с зам. директора по персоналу. Какой вариант поведения представляется наиболее подходящим и типовым?	
184	<u>Дилемма 2.</u> В компании происходит реорганизация. Вы получили приказ о сокращении персонала в вашем отделе. Проанализировав должностные инструкции, Вы понимаете,	

Теория организации и организационное поведение

№	Вопрос	Ответ
	<p>что оптимальное решение заключается в увольнении двух сотрудников пенсионного возраста. Вы: 1) никому ничего не скажете и определите увольняемых по результатам труда и стажу работы в фирме; 2) проведете встречу с двумя кандидатами на сокращение и поинтересуетесь их мнением относительно досрочной отставки; 3) проведете собрание персонала, на котором попытаетесь выяснить, не собирается ли кто-либо из сотрудников покинуть компанию или выйти на пенсию; 4) откажитесь от услуг двух пенсионеров. Какой вариант поведения представляется наиболее подходящим и типовым?</p>	
185	<p><u>Дилемма 3.</u> Одна из ваших коллег недавно перенесла две трагедии в личной жизни – развод, смерть матери. Вам ее искренне жаль, но работать она стала хуже. Отчет, составленный Вами по ее данным, подвергся жесткой критике руководства, и от Вас требуют объяснений. Вы: 1) извинитесь за неточности и исправите ошибки; 2) сообщите руководству, что дело в предоставленных вам данных; 3) сообщите начальнику, что у Вашей коллеги проблемы и ей нужна поддержка; 4) ответите, что Вы слишком загружены и не успели проверить цифры в отчете. Какой вариант поведения представляется наиболее подходящим и типовым?</p>	
186	<p><u>Дилемма 4.</u> Ваша фирма недавно наняла нового менеджера, равного с вами должностного положения. Он не нравится Вам как человек, Вы считаете его своим конкурентом. Случайно Вы узнаете, что он не заканчивал престижный вуз, как указано в его резюме. Он даже вообще не имеет высшего образования. Вы: 1) доведете это до сведения руководства; 2) проконсультируетесь с менеджером по персоналу и, не называя имен, попросите совета; 3) ничего никому не скажете, очевидно, фирма не проверяла нового менеджера и обман вскоре раскроется сам по себе; 4) расскажите о том, что знаете, новому менеджеру и предоставите возможность принять самостоятельное решение. Какой вариант поведения представляется наиболее подходящим и типовым?</p>	
187	<p><u>Дилемма 5.</u> Принимая дела в бухгалтерии, вы обнаружили, что компания в течение долгого времени завышала цену услуг. Ваш руководитель говорит, что возврат денег чреват отрицательными последствиями. Деятельность вашей компании контролируется федеральной комиссией, которая не заметила ошибку. По словам начальства, никто никогда ни о чем не узнает, для устранения проблемы будут приняты соответствующие меры. Вы: 1) свяжитесь с федеральной комиссией; 2) дадите делу публичную огласку, возможно анонимно;</p>	

Теория организации и организационное поведение

№	Вопрос	Ответ
	<p>3) ничего никому не скажите, ибо ответственность несет ваше руководство; 4) совместно с руководителями выработаете план устранения ошибки и определите график выплат, который не отразится на будущем компании. Какой вариант поведения представляется наиболее подходящим и типовым?</p>	
188	<p><u>Дилемма 6.</u> Разбирая почту, Вы обнаруживаете письмо, в котором содержится детальная информация о разрабатываемом конкурентами новом товаре. Его прислал недовольный своим положением сотрудник фирмы-конкурента. Вы: 1) уничтожите документы; 2) отправите в исследовательский отдел для анализа; 3) уведомите конкурента о произошедшем; 4) позвоните в правоохранительные органы. Какой вариант поведения представляется наиболее подходящим и типовым?</p>	
189	<p><u>Дилемма 7.</u> Вы – член команды, которая разрабатывает лекарство для тех, кто не может принимать традиционные таблетки – детей, пожилых. В разработанной формуле лекарства содержится в 40 раз больше сахарина, чем допускается по нормам Управления по контролю за продуктами и лекарствами. Но эти нормы носят рекомендательный характер. Вы являетесь единственным медицинским работником из семи членов команды. Все они разделяют мнение о необходимости снижения содержания сахарина в лекарстве и о разработке новой формулы. Но руководство оказывает давление на команду, чтобы она приступила к испытаниям по старой формуле. В итоге все члены команды, кроме Вас, высказались за тестирование. А Вам пригрозили тем, что понизят в должности, отстранят от проекта и т.д. Вы: 1) откажитесь подписывать бумаги, медик обязан отстаивать то, во что верит; 2) уволитесь, нельзя оставаться в компании и получать наказание за этически корректное поведение; 3) подпишите документы, как и все члены команды, ведь тестирование – еще не утверждение препарата к производству; 4) обратитесь к правозащитникам. Какой вариант поведения представляется наиболее подходящим и типовым?</p>	
190	<p><u>Дилемма 8.</u> Вам предстоит выбрать одну из трех рекламных компаний, в общих чертах разработанных рекламным агентством для Вашего нового товара. Первая компания (1) построена на принципах частной информации и принципах «мягкой продажи». Вторая компания (2) использует сексуально-чувствительные мотивы и преувеличивает выгоды товара. Третья компания (3) – запутанная, кричащая, вызывающая раздражение, но она наверняка привлечет к себе внимание аудитории. Представительные тесты показали, что по своей эффективности ролики располагаются в следующем порядке: 3; 2; 1. Вариант</p>	

№	Вопрос	Ответ
	поведения какой компании представляется наиболее подходящим в типовых ситуациях?	

2 Методические указания по изучению дисциплины

2.1 Контрольные вопросы для самостоятельной работы

1. Кто и когда создал организационное поведение в современном понимании этой дисциплины?
2. Что такое организационное поведение?
3. Каковы цели и предмет организационного поведения?
4. В чём суть четырёх основных форм познания?
5. Каковы три составляющих элемента поведения?
6. Как определяется единица поведения?
7. Что предшествует появлению потребности?
8. Что, по Фрейдю, защищает психику от губительного действия конфликтов?
9. В чём суть четырёх разработанных Фрейдом способов защиты от переживаний?
10. Что, по мнению Фромма, может привести к социально-полезным поступкам?
11. Кто автор и в чём суть теории подкрепления?
12. Какими диапазонами типов личности в своей теории оперировал Г.Айзенк?
13. Что Э. Мэйо ставил в центр управления организационным поведением?
14. По какому критерию ценностные ориентации различаются для разных людей?
15. Что такое власть?
16. Кто является автором классификации, включающей пять форм власти?
17. В чём суть каждой из данных пяти форм власти?
18. Какие можно выделить источники (основы) власти?
19. Где наиболее распространена харизматическая власть и почему?
20. Что является самой прочной основой власти?
21. Что предполагается традиционной властью?
22. Власть динамична или статична?
23. Что такое конфликт?
24. Какие существуют виды внутриличностных конфликтов?
25. Какой вид конфликтов наиболее распространён?
26. Какие причины конфликтов в организации вам известны?
27. Какие вам известны типы конфликтных личностей и каковы основные признаки каждого из данных типов?
28. Что такое конфликт?
29. Какие существуют виды внутриличностных конфликтов?
30. Какой вид конфликтов наиболее распространён?
31. Какие причины конфликтов в организации вам известны?
32. Какие вам известны типы конфликтных личностей и каковы основные признаки каждого из данных типов?
33. Какие элементы структуры личности вы можете назвать?
34. Что такое ценности?

Теория организации и организационное поведение

35. В чём преимущества и недостатки стереотипов?
36. Что такое социальная роль?
37. Какие формы трудового поведения вы можете назвать?
38. Какой тип экономического поведения наиболее приемлем в рыночной экономике?
39. Какая формула определяет уровень притязаний личности?
40. Какие два фактора стимулирующего подкрепления вы знаете?
41. Что такое группа?
42. Каковы основные ключевые элементы понятия "группа"?
43. Какие стадии развития проходит группа и в чём суть каждой из стадий?
44. От какого структурного элемента группы прежде всего зависит групповой потенциал?
45. Какие факторы способствуют раскрытию группового потенциала?
46. К чему сводятся концепции формальных и неформальных групп?
47. Что такое организация?
48. Какие факторы и структурные элементы влияют на поведение в организации?
49. Что такое цели организации?
50. Кто автор и каковы основные признаки механической организационной модели?
51. Кто автор и каковы основные признаки органической организационной модели?
52. Что явилось результатом проводимых Р. Лайкертом сопоставительных исследований органической и механической моделей?
53. В чём суть теории ХУ и кто её автор?
54. По теории ХУ каковы рекомендуемые действия менеджера в отношении работников Х и в отношении работников Y?
55. Какие функции выполняет организационная культура?
56. Что такое коммуникация?
57. Какие виды коммуникаций вы знаете?
58. Какой стадии развития поведенческого маркетинга соответствует псевдоклиентурный тип поведения фирмы?
59. В чём главная цель организационных изменений?
60. Какого рода информация передаётся по вербальному и невербальному каналу?
61. Что такое культура высокого и низкого контекста?
62. Кто автор методики, указывающей на признаки различия национальных культур в международной организации и что это за признаки?
63. Кто автор и в чём суть теории Z?
64. Каковы основные признаки стиля управления в духе классического американского менеджмента?
65. Каковы основные признаки стиля управления в духе классического японского менеджмента?

2.2 Контрольная работа выполняется в виде реферата

Примерная тематика рефератов

1. Содержание теории человеческого капитала.
2. На примере конкретной фирмы раскройте содержание стиля управления, используемого в японских фирмах.
3. Особенности трудовых отношений в новой экономике.

Теория организации и организационное поведение

4. Личный фактор производства как экономическая категория.
5. Оценка «теории человеческих отношений» с позиции современных реалий развития экономики.
6. Социальная организация: перспективы, тенденции, проблемы развития.
7. Политика государства по использованию человеческих ресурсов.
8. Инновационные подходы к развитию человеческих ресурсов.

2.3 Вопросы к экзамену

Теоретическая часть².

1. Содержание понятия ОП.
2. Типы поведения: независимое, нейтральное и зависимое.
3. Поведенческие установки: принуждение, желание, необходимость.
4. ОП как отношение сотрудников организации к трудовой деятельности.
5. Понятие личности и ее качества.
6. Общие способности личности и задатки.
7. Частные способности.
8. Типы поведения и темперамент.
9. Психоаналитическое представление о поведении З.Фрейда
10. Психоаналитическое представление о поведении А.Адлера.
11. Психоаналитическое представление о поведении Э.Фромма
12. Содержание ОП с позиций бихевиоризма.
13. Гуманистическая психология.
14. Интеракционистское понимание поведения (Дж.Мид, Р.Сирс).
15. Содержание и виды трудового поведения.
16. ОП с позиции американской и японской системы управления
17. Группа: основные понятия, типы.
18. Стадии развития, структура, сплоченность, потенциал групп.
19. Формальные группы и неформальные группы.
20. Формирование и стадии развития группы.
21. Правила работы с неформальными группами.
22. Взаимоотношение человек – группа.
23. Команда как разновидность группы.
24. Понятие, типы, основы власти.
25. Прочность власти в современных организациях. Социальная солидарность (по Э.Дюркгейму).
26. Лидерство: понятие, современное представление. Эволюция управленческих отношений.
27. Этапы развития управленческих отношений: ранний технократизм, классический технократизм, гуманистический технократизм, гуманистический подход.
28. Основные концепции лидерства. Понятие стиля руководства.
29. Содержание личностной теории лидерских качеств.
30. Поведенческие концепции лидерства: сущность, стили лидерства по К.Левину.
31. Стили руководства по Д.МакГрегору.

² Приведены вопросы к разделу «Организационное поведение» учебной дисциплины М2.Б5 «Теория организации и организационное поведение». Первый раздел «Теория организации» представлен в одноименном учебно-методическом пособии.

Теория организации и организационное поведение

32. Стили руководства по Р.Лайкерту: системы 1,2,3,4.
33. Ситуационные концепции лидерства: сущность, стили руководства по Херсею – Бланшарду.
34. Стили руководства по Танненбауму – Шмидту.
35. Ситуационная модель Дж.Адаира.
36. Стили руководства по Блейку-Моутону.
37. Изменения в организации: формы сопротивления изменениям, три стадии процесса изменений.
38. Поведенческий маркетинг.
39. Механическая и органическая модель организации.
40. Нормы поведения идеальной хозяйственной организации.

Практическая часть.

Задание. Дайте развернутые комментарии (с позиции организационного поведения) следующим утверждениям:

- 1) Матричная структура, как попытка обрести оптимальность, игнорируя межличностные проблемы, имеет свои недостатки;
- 2) Поведенческие аспекты деятельности организации имеют важное значение, но уделять им повышенное внимание следует после решения проблем с организацией производства;
- 3) Что дал системный подход дискуссии о том, что лучше: плоские или многоуровневые структуры;
- 4) Диапазон контроля с позиции современных проблем развития организации во многом определяется профессиональным потенциалом работы сотрудников;
- 5) Укажите перспективы и возможности аутосорсинга с позиции эффективности деятельности организации.

Использовать следующую **схему ответа**:

- очень краткая характеристика приведенного утверждения, его справедливость или ошибочность;
- пояснить логику приведенных оценок;
- привести примеры, подтверждающие Вашу позицию.

Учебно-методические указания по дисциплине Теория Организации

Введение

Предлагаемое пособие представляет собой учебно-методический материал по курсу «Теория организации» для студентов направления 080200 «Менеджмент организации». В пособии рассматриваются основные понятия теории организации, даны характеристики, закономерности, структура организации, направления деятельности менеджеров в организационной среде. Особенность пособия заключается, прежде всего, в компактной форме подачи учебного материала. Учебная информация представлена в виде коротких, лаконичных ответов на конкретные вопросы. Это служит основой для организации самостоятельной работы магистров, систематизации, обобщения полученных знаний по узловым проблемам курса.

Приведены контрольные вопросы, задания для самостоятельной работы. Включены вопросы к экзамену. Рационально использовать в качестве учебно-методического пособия по самостоятельному освоению учебной программы курса и подготовке к выполнению контрольной работы и сдаче экзамена по дисциплине.

1 Теория организации в вопросах и ответах

1.1 Общая характеристика организации

№	Вопрос	Ответ
1	Укажите обязательные условия существования организации.	1) Наличие не менее двух человек, 2) общность цели, 3) совместный труд.
2	Обязательна ли контракция индивидуальной ответственности в современных организациях?	Большинство организаций использует систему контракции (контрактов) для своих сотрудников. Но создание и существование организации базируется на указанных выше условиях, а не на контрактах.
3	Укажите основные значения термина «организация».	1) Группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общих целей, 2) основное звено экономики, самостоятельный рыночный субъект, 3) основная функция менеджмента, 4) совокупность отношений, прав, обязанностей, целей, ролей, видов деятельности, которые имеют место в процессе совместного труда.
4	Какое из перечисленных выше определений организации не	Это организация, как основная функция менеджмента, наряду с планированием,

Теория организации и организационное поведение

№	Вопрос	Ответ
	является основным в «Теории организации», как дисциплине?	мотивацией, контролем.
5	Приведите наиболее общее определение организации, как объекта менеджмента.	Группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общих целей
6	Перечислите основные признаки организации.	Цель, обособленность, управляемость, саморегуляция, организационная культура.
7	Какой признак организации, по мнению большинства экспертов, можно поставить на первое место?	Цель.
8	Что составляет содержание цели, как признака организации.	Объединение и сплочивание участников, придание смысла их деятельности.
9	Развитие организации испытывает сильное влияние формальных или неформальных отношений?	Большинство организаций испытывают сильное влияние как формальных так и неформальных отношений.
10	Укажите характерные черты формальной организации.	1) Связана с наличием внутриорганизационных норм, правил, процедур, определяющих поведение работников, 2) часто связана с организационной структурой организации.
11	Укажите характерные черты неформальной организации.	1) Создается добровольно самими работниками для удовлетворения своих различных потребностей, 2) часто связана с организационной структурой организации.
12	Поясните термин «стейкхолдеры».	Это люди, так или иначе заинтересованные в деятельности организации
13	Перечислите основных стейкхолдеров организации индустриальной эпохи.	Акционеры, собственники, менеджеры.
14	Перечислите основных стейкхолдеров современной организации.	Акционеры, собственники, менеджеры, экологи, общественность.

Теория организации и организационное поведение

1.2 Сравнительный анализ организаций

№	Вопрос	Ответ
15	Для каких организаций характерно отделение управления от собственности, как основная тенденция развития?	До XX века.
16	Для каких организаций характерна централизация управления, как основная тенденция развития?	XX века.
17	Для каких организаций характерна децентрализация управления, как основная тенденция развития?	XXI века, будущего.
18	Для какого периода характерно небольшое количество крупных предприятий?	До XX века.
19	Для какого периода характерно большое количество крупных предприятий?	XX века.
20	Для какого периода характерно большое количество дочерних и зависимых фирм?	XXI века, будущего.
21	Для каких организаций управленческий труд не являлся существенной производительной силой?	До XX века.
22	Для каких организаций управленческий труд являлся существенной производительной силой?	XX века.
23	Для каких организаций управленческий труд являлся основной производительной силой?	XXI века, будущего.
24	Для каких организаций административно-командные методы управления являются основными?	До XX века.
25	Для каких организаций основными методами управления являются экономические?	XX века.
26	Для каких организаций основными методами управления являются социально-психологические?	XXI века, будущего.
27	Для каких организаций ручной и механизированный труд, как преобладающий характер труда, является основным?	До XX века.
28	Для каких организаций полу- и автоматизированный труд, как преобладающий характер труда, является основным?	XX века.
29	Для каких организаций творческий труд, как преобладающий характер труда, является основным?	XXI века, будущего.

Теория организации и организационное поведение

№	Вопрос	Ответ
30	Для каких организаций прибыль является основным критерием деятельности?	До XX века
31	Для каких организаций удовлетворение потребностей потребителей, прибыль является основным критерием деятельности?	XX века.
32	Для каких организаций интеллектуальный капитал, социальная прибыль, оргкультура являются основными критериями деятельности?	XXI века, будущего.
33	Для каких организаций влияние науки сводится к поиску ее приложений?	До XX века.
34	Для каких организаций влияние науки сводится к широкому ее использованию в производстве?	XX века.
35	Для каких организаций влияние науки заключается в стремительном развитии наукоемких отраслей?	XXI века, будущего
36	Для каких организаций имущество организации является основным видом страхования?	До XX века.
37	Для каких организаций коммерческий риск и имущество организации является основным видом страхования?	XX века.
38	Для каких организаций профессиональная ответственность и интеллектуальная собственность являются основными видами страхования?	XXI века, будущего

1.3 Организация как система

№	Вопрос	Ответ
39	Дайте определение термина «система».	Комплекс взаимосвязанных элементов, образующих единое целое.
40	Что может выступать элементами организации, как системы?	Отдельные подразделения, службы, должности, центры влияния.
41	Что означает синергизм системы?	Свойства целого не являются простой суммой свойств частей.
42	Что означает эмерджентность системы?	Появление новых свойств, которыми не обладали отдельные элементы.
43	Перечислите основные блоки ресурсной модели организации.	Входной блок (ресурсы), блок организации, выходной блок (продукт, услуги), кольцо обратной связи.
44	Что представляет блок организации ресурсной модели, в	Черный ящик: структура, функции не определены, интерес представляют

Теория организации и организационное поведение

№	Вопрос	Ответ
	терминах кибернетики?	входные и выходные сигналы.
45	Каким образом обеспечивается коррекция действий в модели организации?	С помощью кольца обратной связи.
46	Какова неопределенность технических систем?	Низкая степень неопределенности.
47	Какова неопределенность социально-экономических систем?	Очень высокая степень неопределенности.
48	Какова неопределенность биологических систем?	Средняя степень неопределенности (по сравнению с указанными выше двумя типами систем).
49	Что означает открытость организации?	Способность вести активный обмен с внешней средой.
50	Что означает закрытость организации?	Отсутствие обмена с внешней средой.
51	Может ли открытость организации быть абсолютной?	Нет, поскольку в этом случае будет нарушен закон самосохранения организации, могут исчезнуть ее границы.
52	Может ли закрытость организации быть абсолютной?	Нет. Организация не может существовать без обмена с внешней средой: ресурсы поступают на вход, а продукты, услуги – на выход.

1.4 Внешняя и внутренняя среда организации

№	Вопрос	Ответ
53	Что такое внешняя среда организации?	Субъекты и процессы, составляющие окружение организации.
54	Приведите вариант внешней среды прямого воздействия.	Партнеры, конкуренты, потребители, поставщики, активные слои общественности.
55	Приведите вариант внешней среды косвенного воздействия.	Политические, социальные, экономические, технические факторы.
56	Как еще называют внешнюю среду прямого воздействия?	Ближайшее окружение организации или микросреда.

Теория организации и организационное поведение

№	Вопрос	Ответ
57	Как еще называют внешнюю среду косвенного воздействия?	Отдаленное окружение организации или макросреда.
58	Что такое факторы внутренней среды организации?	Ситуационные факторы внутри организации.
59	Приведите вариант внутренней среды организации.	Цели, ценности, структура, персонал, технологии, ресурсы.

1.5 Законы организации

№	Вопрос	Ответ
60	В чем сущность закона синергии?	Потенциал организации как целого должен быть выше суммы потенциалов ее элементов.
61	Укажите важное следствие закона синергии.	Если эффективность одного из подразделений выше эффективности организации в целом, может последовать разрушение организации.
62	В чем сущность закона разнообразия?	Эффективное управление возможно, когда разнообразие управляющей системы выше разнообразия управляемой системы.
63	Укажите важное следствие закона разнообразия.	Унификация, универсализм могут привести к разрушению организации.
64	В чем сущность закона гармонии?	Организация стремится сохранить в своей структуре все необходимые элементы (композиция), находящиеся в заданной соотносительности или заданном подчинении (пропорции).
65	Укажите важное следствие закона гармонии.	Неравномерное распределение ресурсов между подразделениями организации может привести к ее разрушению.
66	В чем сущность закона информированности?	Чем большей информацией о внешней и внутренней среде обладает организация, тем более она устойчива.
67	Укажите важное следствие закона информированности.	Порядок в организации не может быть выше ее информированности.
68	В чем сущность закона самосохранения?	Каждая организация стремится сохранить себя и использовать для этого весь свой потенциал
69	Укажите важное следствие закона	Негативная реакция на изменения границ и рангов ключевых фигур естественна для

Теория организации и организационное поведение

№	Вопрос	Ответ
	самосохранения.	большинства организаций.
70	В чем сущность закона развития?	Организация стремится достичь максимальной эффективности на всех этапах своего жизненного цикла.
71	Укажите следствие развития. важное следствие закона	Эффективность организации должна примерно соответствовать представлениям об эффективности отдельных ее сотрудников.

1.6 Жизненный цикл организации

№	Вопрос	Ответ
72	Укажите другое название стадии возникновения (1-го этапа жизненного цикла) организации, отражающее ее содержание.	Стадия предпринимательства.
73	Укажите другое название стадии развития (2-го этапа жизненного цикла) организации, отражающее ее содержание.	Стадия коллективизма.
74	Укажите другое название стадии роста (3-го этапа жизненного цикла) организации, отражающее ее содержание.	Стадия формализации и управления.
75	Укажите другое название стадии зрелости (4-го этапа жизненного цикла) организации, отражающее ее содержание.	Стадия выработки структуры.
76	Укажите другое название стадии кризиса (5-го этапа жизненного цикла) организации, отражающее ее содержание.	Стадия упадка.
77	Перечислите основные характеристики возникновения – 1-го этапа жизненного цикла организации.	Цели развития нечеткие, творческий процесс протекает свободно; отношения между сотрудниками носят неформальный характер; продвижение к следующей стадии требует стабильного обеспечения ресурсами; жизненный цикл продукции формируется.
78	Перечислите основные характеристики развития – 2-го	Происходит становление производства; формируется миссия

Теория организации и организационное поведение

№	Вопрос	Ответ
	этапа жизненного цикла организации.	организации; управление носит децентрализованный характер; коммуникации и структура остаются неформальными.
79	Перечислите основные характеристики роста – 3-го этапа жизненного цикла организации.	Расширяется производство и объемы продаж, структура стабилизируется, вводятся правила, процедуры, высока роль высшего звена организации, выбытие тех или иных сотрудников не вызывает серьезной опасности.
80	Перечислите основные характеристики зрелости – 4-го этапа жизненного цикла организации.	Увеличивается выпуск продуктов и расширяется рынок оказания услуг; руководители выявляют новые возможности развития; структура организация совершенствуется; механизм принятия решений децентрализован.
81	Перечислите основные характеристики кризиса – 5-го этапа жизненного цикла организации.	Наступают конкуренты; снижается спрос на продукцию или услуги организации; руководители ищут новые возможности развития; механизм принятия решений, в основном, централизован; действующие нормативные документы препятствуют переменам.
82	Какова средняя продолжительность жизненного цикла организаций развитых стран?	Не превышает, по оценкам экспертов, 25 – 30 лет.
83	Что означает окончание жизненного цикла организации?	Ликвидацию, банкротство организации; реструктуризацию организации, превращение ее в новую организацию; обновление целей, концепции развития; переход к 1-му этапу жизненного цикла.

1.7 Основные теории организации

№	Вопрос	Ответ
84	Укажите имена основателей классической организации.	Ф. Тейлор, М. Вебер, А. Файоль.
85	Укажите имена наиболее известных представителей	Ф. Тейлор, Г. Гантт, Г. Форд,

Теория организации и организационное поведение

№	Вопрос	Ответ
	научного управления.	Г. Эмерсон, Гильберты.
86	Кто является основателем бюрократической школы управления?	М. Вебер.
87	Кто является основателем школы административного управления?	А. Файоль.
88	Каковы основные достижения организации, основанной на научном управлении?	Оптимизация выполнения заданий на рабочем месте и производственного процесса в целом; подбор и обучение исполнителей; введение сдельно-премиальной и сдельной оплаты труда; руководство, контроль выполнения заданий.
89	Каковы основные достижения организации, основанной на бюрократическом управлении?	Формальное распределение власти; закрепление специализированных работ за отдельным бюро; введение жесткой иерархии; регламентация работ, зон ответственности; ведение дел безлично и формально; продвижение внутри организации основано на стаже работы и компетенции
90	Каковы основные достижения организации, основанной на административном управлении?	Упорядочивание структуры организации по видам управленческой деятельности; разделение процесса управления на отдельные составляющие – функции управления; использование общих принципов управления, следование которым делает управление эффективным; разработка функциональной организации; управление стало считаться одной из важнейших функций организации.
91	В какой мере классическая организация разработала систему мотивации, стимулирования работников?	Проблемы стимулирования практически не рассматривались, работники считались фактически придатком машины.
92	Укажите период становления и развития классической теории организации.	1900 – 1930гг.
93	Укажите период становления и	1940 – 1960гг.

Теория организации и организационное поведение

№	Вопрос	Ответ
	развития системы 1,2,3,4 Р. Лайкерта.	
94	Укажите период становления и развития теории Глассиер.	1950 – 1960гг.
95	Укажите период становления и развития теории организационного потенциала И. Ансоффа.	1970 – 1990гг.
96	Укажите период становления и развития теории институтов и институциональных изменений Д. Норта.	1990 – 2000гг.
97	Какую теорию можно считать аналогичной системе 1 Лайкерта?	Классическую теорию организации.
98	Что составляет основу системы 4 Р. Лайкерта?	Активное участие сотрудников в управлении организации, широких коммуникационных связях между всеми участниками организации.
99	В чем сущность теории Глассиер?	Это универсальная схема формирования организации, предусматривающая создание систем, обеспечивающих оптимальную нагрузку на исполнителей и демократизацию организационных процессов.
100	Что является важнейшим фактором теории организационного потенциала И. Ансоффа?	Важнейшим фактором существования и развития организации рассматривает ее стратегию.
101	Что составляет основу теории институтов и институциональных изменений Д. Норта?	Ключевым фактором развития считает организацию экономики.

1.8 Структура организации

102	Что представляет собой управленческая структура?	1) Форму разделения и кооперации управленческой деятельности; 2) упорядоченную совокупность субъектов управления (подразделений и должностей) и связей между ними; 3) система, обеспечивающая целостность организации при различных внешних и внутренних изменениях.
-----	--	--

Теория организации и организационное поведение

103	Можно ли считать важным показателем структуры количественные характеристики связей между ее элементами?	Нет. Структура не зависит от количественных характеристик, описывающих связи между элементами организации.
104	В какой мере управленческая структура определяет формальные и неформальные задачи организации?	Определяет только формальные задачи, формальную координацию деятельности элементов организации.
105	Что определяет норма управляемости?	Диапазон контроля – максимальное число подчиненных, которыми можно непосредственно управлять.
106	Что означает департаментализация?	Группирование специализированных видов деятельности.
107	Как соотносится норма управляемости для единичного производства и других видов производств?	Для единичного производства НИЖЕ, чем для серийного и массового производства.
108	Для каких организаций (по масштабу) наиболее приемлема линейная структура организации?	Для небольших организаций.
109	Для какой стадии развития организации характерна линейная структура?	Для 1-й стадии развития.
110	Какие характеристики являются достоинствами линейной структуры организации?	Обеспечение высокой согласованности действий, высокой мобильности.
111	Что являются недостатками линейной структуры организации?	Руководители перегружены второстепенными вопросами, необходима их высокая компетентность.
112	Что представляет собой линейно-штабная структура организации?	В целом аналогична линейной структуре, но дополняет ее возможности за счет штаба.
113	Какими полномочиями обеспечивается штаб?	Рекомендательными, координационными, контрольно-отчетными, согласительными полномочиями.
114	Кто первым разработал функциональную структуру организации?	А. Файоль.
115	Что лежит в основе функциональной структуры	Функциональное разделение деятельности организации по видам

Теория организации и организационное поведение

	организации?	работ.
116	В каких случаях эффективна функциональная структура организации?	При выполнении работ, единых по технологии и содержанию.
117	Какие характеристики являются достоинствами функциональной структуры организации?	Создаются условия для формирования аппарата высококвалифицированных специалистов; высокий уровень решения задач в каждом виде деятельности.
118	Что является недостатком функциональной структуры?	Обособленность подразделений, их низкая согласованность.
119	Что лежит в основе линейно-функциональной структуры организации?	Сочетание преимуществ линейной и функциональной структур.
120	Укажите период существования линейно-функциональной структуры организации.	Была разработана в 1920-гг., но до сих пор широко используется в современных организациях.
121	Укажите наиболее серьезные проблемы линейно-функциональной структуры организации?	Стремление выполнить задачи своего подразделения без учета интересов других; слишком развита система взаимодействий по вертикали; при увеличении масштабов организации снижается управляемость.
122	Как можно охарактеризовать содержание дивизиональной структуры, как 3-й стадии развития организации и развития линейно-функциональной структуры?	Носит название продуктовой структуры, обеспечивает ориентацию выпускаемой продукции по различным рынкам и потребителям, более углубленную, по сравнению с линейно-функциональной организацией, специализацию труда.
123	Укажите недостатки дивизиональной структуры?	Дублирование работ: подразделения, выпускающие различные продукты, имеют одинаковые отделы; увеличивается численность персонала.
124	В каких организациях может использоваться матричная структура?	При использовании производства, основанного на наукоемких и ресурсосберегающих технологиях.
125	Что лежит в основе матричной структуры организации?	Использование кооперации участников различных функциональных подразделений, преодоление внутриорганизационных барьеров.
126	В каких случаях эффективна матричная структура?	При выполнении сложных проектов, требующих значительной кооперации

Теория организации и организационное поведение

	организации?	усилий функциональных специалистов, обеспечивая высокий уровень коммуникационных связей между участниками различных подразделений.
127	Что составляет основную проблему развития организации, имеющей матричную структуру.	С наличием двойного подчинения участников проекта.
128	Приведите примеры гибких структур организации.	Матричная, проектная, фрагментарная, адхократическая, программно-целевая.

2 Методические указания по изучению дисциплины

2.1 Контрольные вопросы для самостоятельной работы

1. Поясните многозначность термина «организация».
2. В чем отличие формальной и неформальной организации?
3. Перечислите признаки юридического лица.
4. Охарактеризуйте модели организации с позиции кибернетики, синергетики.
5. Укажите особенности технических, биологических и социальных систем.
6. Каковы различия между средой прямого и косвенного воздействия.
7. Почему внешняя среда является ограничением успешного функционирования организации?
8. Раскройте содержание законов организации.
9. Назовите этапы жизненного цикла организации.
10. Дайте классификацию организаций.
11. Поясните, в чем сходство и отличие отношений владения, пользования, распоряжения?
12. Перечислите типы организаций, характерные для каждого из существующих видов ответственности.
13. Какие организационно-правовых формы организаций относятся к объединению лиц, а какие к объединению капиталов?
14. Проанализируйте перспективы применения и развития различных видов коммерческих организаций.
15. Какие современные формы построения организаций находят применение в экономике России?
16. Каковы традиционные формы малых предприятий?
17. Укажите традиционные формы крупных предприятий.
18. Поясните диалектику развития и создания управленческих структур организации.
19. Какие типовые структуры управления Вы знаете? Укажите их достоинства, недостатки.
20. Каковы перспективы применения различных управленческих структур?
21. Приведите примеры проектирования управленческих структур организации.
22. Какие основные типы структур наиболее широко используются в экономике России в настоящее время и почему?

Теория организации и организационное поведение

2.2 Задания к самостоятельной работе

1. Приведите примеры организаций, которые являются адаптивными (по отношению к среде) и адаптирующими (приспосабливающими среду к своим потребностям). Указанные примеры привести как для внутренней, так и для внешней среды. Ответ обосновать.
2. Разработайте перечень ограничений, которыми следует руководствоваться Вашей организации на основе действия законов организации.
3. Подготовить реферат об истории развития организаций: а) малого бизнеса; б) отрасли сферы услуг; в) отрасли промышленности; г) отрасли транспорта; д) отрасли образования; е) отрасли строительства; ж) отрасли АПК; з) отрасли информатизации и связи.
4. Поясните, каковы наиболее эффективные формы организаций РФ характерны для:
а) топливно-энергетического комплекса; б) непромышленной сферы; в) сельского хозяйства; г) строительства; д) военно-промышленного комплекса; е) транспорта; ж) промышленности.
5. Нарисуйте действующую схему управления нашего вуза.
6. Сформулируйте предложения по совершенствованию управленческих структур Вашей организации.

2.3 Контрольная работа выполняется в виде реферата

Примерная тематика рефератов

9. Содержание теории человеческого капитала.
10. На примере конкретной фирмы раскройте содержание стиля управления, используемого в японских фирмах.
11. Особенности трудовых отношений в новой экономике.
12. Личный фактор производства как экономическая категория.
13. Оценка «теории человеческих отношений» с позиции современных реалий развития экономики.
14. Социальная организация: перспективы, тенденции, проблемы развития.
15. Политика государства по использованию человеческих ресурсов.
16. Инновационные подходы к развитию человеческих ресурсов.

2.4 Вопросы к экзамену

Теоретическая часть³.

39. Многозначность понятия «организация».
40. Формальные и неформальные организации.
41. Организация как юридическое лицо.
42. Ресурсная модель организации.
43. Внешняя среда прямого и косвенного воздействия.
44. Законы организации.

³ Приведены вопросы к разделу «Теория организации» учебной дисциплины М2.Б5 «Теория организации и организационное поведение». Второй раздел «Организационное поведение» представлен в одноименном учебно-методическом пособии.

Теория организации и организационное поведение

45. Классическая теория организации.
46. Организация «Система – 1,2,3,4» Лайкерта.
47. Теория организации Гласиера.
48. Теория организационного потенциала.
49. Теория институтов и институциональных изменений (Д. Норт).
50. Современные теории организаций: реинжиниринг,
51. Современные теории организаций: концепция внутренних рынков организации.
52. Жизненный цикл организации.
53. Оптимальные размеры фирм.
54. Сравнительная характеристика организаций: а) начала XX века; б) современных (рубежа XX и XXI веков); в) XXI века.
55. Различия структур организации по: а) сложности; б) формализации; в) соотношению централизации и децентрализации.
56. Принципы организации.
57. Линейная и линейно-штабная структура организации.
58. Функциональная и линейно-функциональная организации.
59. Дивизиональная структура организации.
60. Матричная структура организации.
61. Сетевая структура организации.
62. Производственные кооперативы и особенности их управления.
63. Хозяйственные товарищества и особенности их управления.
64. Хозяйственные общества (ООО, ОДО) и особенности их управления.
65. Акционерные общества и особенности их управления.
66. Особенности некоммерческих организаций.
67. Холдинговые компании и финансово-промышленные группы.
68. Предпринимательские союзы и виртуальные компании.

Практическая часть.

Задание. Дайте развернутые комментарии следующим утверждениям:

- 1) Матричная структура, как попытка обрести оптимальность, игнорируя межличностные проблемы, имеет свои недостатки;
- 2) Сети в виде колеса должны преобладать в бизнесе по той же самой причине, которой определяется необходимость иерархичности управления;
- 3) Что дал системный подход дискуссии о том, что лучше: плоские или многоуровневые структуры;
- 4) Диапазон контроля важен потому, что им непосредственно определяются границы, в которых организации предположительно иметь плоскую, а не многоуровневую структуру;
- 5) Оптимальное число подчиненных зависит от большого числа организационных факторов. Привести примеры данных факторов.

Использовать следующую **схему ответа**:

- очень краткая характеристика приведенного утверждения, его справедливость или ошибочность;
- пояснить логику приведенных оценок;
- привести примеры, подтверждающие Вашу позицию.

Итоговые вопросы по дисциплине



Итоговые вопросы

1. Содержание понятия ОП.
2. Типы поведения: независимое, нейтральное и зависимое.
3. Поведенческие установки: принуждение, желание, необходимость.
4. ОП как отношение сотрудников организации к трудовой деятельности.
5. Понятие личности и ее качества.
6. Общие способности личности и задатки.
7. Частные способности.
8. Типы поведения и темперамент.
9. Психоаналитическое представление о поведении З.Фрейда
10. Психоаналитическое представление о поведении А.Адлера.
11. Психоаналитическое представление о поведении Э.Фромма
12. Содержание ОП с позиций бихевиоризма.
13. Гуманистическая психология.
14. Интеракционистское понимание поведения (Дж.Мид, Р.Сирс).
15. Содержание и виды трудового поведения.
16. ОП с позиции американской и японской системы управления
17. Группа: основные понятия, типы.
18. Стадии развития, структура, сплоченность, потенциал групп.
19. Формальные группы и неформальные группы.
20. Формирование и стадии развития группы.
21. Правила работы с неформальными группами.
22. Взаимоотношение человек – группа.
23. Команда как разновидность группы.
24. Понятие, типы, основы власти.
25. Прочность власти в современных организациях. Социальная солидарность (по Э.Дюркгейму).
26. Лидерство: понятие, современное представление. Эволюция управленческих отношений.
27. Этапы развития управленческих отношений: ранний технократизм, классический технократизм, гуманистический технократизм, гуманистический подход.
28. Основные концепции лидерства. Понятие стиля руководства.
29. Содержание личностной теории лидерских качеств.
30. Поведенческие концепции лидерства: сущность, стили лидерства по К.Левину.
31. Стили руководства по Д.МакГрегору.
32. Стили руководства по Р.Лайкерту: системы 1,2,3,4.
33. Ситуационные концепции лидерства: сущность, стили руководства по Херсею – Бланшарду.
34. Стили руководства по Танненбауму – Шмидту.
35. Ситуационная модель Дж.Адаира.
36. Стили руководства по Блейку-Моутону.
37. Изменения в организации: формы сопротивления изменениям, три стадии процесса изменений.
38. Поведенческий маркетинг.
39. Механическая и органическая модель организации.
40. Нормы поведения идеальной хозяйственной организации.
41. Многозначность понятия «организация».
42. Формальные и неформальные организации.

Теория организации и организационное поведение

43. Организация как юридическое лицо.
44. Ресурсная модель организации.
45. Внешняя среда прямого и косвенного воздействия.
46. Законы организации.
47. Классическая теория организации.
48. Организация «Система – 1,2,3,4» Лайкерта.
49. Теория организации Гласиера.
50. Теория организационного потенциала.
51. Теория институтов и институциональных изменений (Д. Норт).
52. Современные теории организаций: реинжиниринг,
53. Современные теории организаций: концепция внутренних рынков организации.
54. Жизненный цикл организации.
55. Оптимальные размеры фирм.
56. Сравнительная характеристика организаций: а) начала XX века; б) современных (рубежа XX и XXI веков); в) XXI века.
57. Различия структур организации по: а) сложности; б) формализации; в) соотношению централизации и децентрализации.
58. Принципы организации.
59. Линейная и линейно-штабная структура организации.
60. Функциональная и линейно-функциональная организации.
61. Дивизиональная структура организации.
62. Матричная структура организации.
63. Сетевая структура организации.
64. Производственные кооперативы и особенности их управления.
65. Хозяйственные товарищества и особенности их управления.
66. Хозяйственные общества (ООО, ОДО) и особенности их управления.
67. Акционерные общества и особенности их управления.
68. Особенности некоммерческих организаций.
69. Холдинговые компании и финансово-промышленные группы.
70. Предпринимательские союзы и виртуальные компании.

Контрольно-измерительные материалы по дисциплине



I Теория организации

№	Вопрос	Ответ
1	Укажите обязательные условия существования организации.	
2	Обязательна ли контракция индивидуальной ответственности в современных организациях?	
3	Укажите основные значения термина «организация».	
4	Какое из перечисленных выше определений организации не является основным в «Теории организации», как дисциплине?	
5	Приведите наиболее общее определение организации, как объекта менеджмента.	
6	Перечислите основные признаки организации.	
7	Какой признак организации, по мнению большинства экспертов, можно поставить на первое место?	
8	Что составляет содержание цели, как признака организации.	
9	Развитие организации испытывает сильное влияние формальных или неформальных отношений?	
10	Укажите характерные черты формальной организации.	
11	Укажите характерные черты неформальной организации.	
12	Поясните термин «стейкхолдеры».	
13	Перечислите основных стейкхолдеров организации индустриальной эпохи.	
14	Перечислите основных стейкхолдеров современной организации.	
15	Для каких организаций характерно отделение управления от собственности, как основная	

Теория организации и организационное поведение

№	Вопрос	Ответ
	тенденция развития?	
16	Для каких организаций характерна централизация управления, как основная тенденция развития?	
17	Для каких организаций характерна децентрализация управления, как основная тенденция развития?	
18	Для какого периода характерно небольшое количество крупных предприятий?	
19	Для какого периода характерно большое количество крупных предприятий?	
20	Для какого периода характерно большое количество дочерних и зависимых фирм?	
21	Для каких организаций управленческий труд не являлся существенной производительной силой?	
22	Для каких организаций управленческий труд являлся существенной производительной силой?	
23	Для каких организаций управленческий труд являлся основной производительной силой?	
24	Для каких организаций административно-командные методы управления являются основными?	
25	Для каких организаций основными методами управления являются экономические?	
26	Для каких организаций основными методами управления являются социально-психологические?	
27	Для каких организаций ручной и механизированный труд, как преобладающий характер труда, является основным?	
28	Для каких организаций полу- и	

Теория организации и организационное поведение

№	Вопрос	Ответ
	автоматизированный труд, как преобладающий характер труда, является основным?	
29	Для каких организаций творческий труд, как преобладающий характер труда, является основным?	
30	Для каких организаций прибыль является основным критерием деятельности?	
31	Для каких организаций удовлетворение потребностей потребителей, прибыль является основным критерием деятельности?	
32	Для каких организаций интеллектуальный капитал, социальная прибыль, оргкультура являются основными критериями деятельности?	
33	Для каких организаций влияние науки сводится к поиску ее приложений?	
34	Для каких организаций влияние науки сводится к широкому ее использованию в производстве?	
35	Для каких организаций влияние науки заключается в стремительном развитии наукоемких отраслей?	
36	Для каких организаций имущество организации является основным видом страхования?	
37	Для каких организаций коммерческий риск и имущество организации является основным видом страхования?	
38	Для каких организаций профессиональная ответственность и интеллектуальная собственность являются основными видами страхования?	
39	Дайте определение термина «система».	
40	Что может выступать элементами организации,	

Теория организации и организационное поведение

№	Вопрос	Ответ
	как системы?	
41	Что означает синергизм системы?	
42	Что означает эмерджентность системы?	
43	Перечислите основные блоки ресурсной модели организации.	
44	Что представляет блок организации ресурсной модели, в терминах кибернетики?	
45	Каким образом обеспечивается коррекция действий в модели организации?	
46	Какова неопределенность технических систем?	
47	Какова неопределенность социально-экономических систем?	
48	Какова неопределенность биологических систем?	
49	Что означает открытость организации?	
50	Что означает закрытость организации?	
51	Может ли открытость организации быть абсолютной?	
52	Может ли закрытость организации быть абсолютной?	
53	Что такое внешняя среда организации?	
54	Приведите вариант внешней среды прямого воздействия.	
55	Приведите вариант внешней среды косвенного воздействия.	
56	Как еще называют внешнюю среду прямого воздействия?	
57	Как еще называют внешнюю среду косвенного воздействия?	

Теория организации и организационное поведение

№	Вопрос	Ответ
58	Что такое факторы внутренней среды организации?	
59	Приведите вариант внутренней среды организации.	
60	В чем сущность закона синергии?	
61	Укажите важное следствие закона синергии.	
62	В чем сущность закона разнообразия?	
63	Укажите важное следствие закона разнообразия.	
64	В чем сущность закона гармонии?	
65	Укажите важное следствие закона гармонии.	
66	В чем сущность закона информированности?	
67	Укажите важное следствие закона информированности.	
68	В чем сущность закона самосохранения?	
69	Укажите важное следствие закона самосохранения.	
70	В чем сущность закона развития?	
71	Укажите важное следствие закона развития.	
72	Укажите другое название стадии возникновения (1-го этапа жизненного цикла) организации, отражающее ее содержание.	
73	Укажите другое название стадии развития (2-го этапа жизненного цикла) организации, отражающее ее содержание.	
74	Укажите другое название стадии роста (3-го этапа жизненного цикла) организации, отражающее ее содержание.	
75	Укажите другое название стадии зрелости (4-го этапа жизненного цикла) организации, отражающее ее содержание.	

Теория организации и организационное поведение

№	Вопрос	Ответ
76	Укажите другое название стадии кризиса (5-го этапа жизненного цикла) организации, отражающее ее содержание.	
77	Перечислите основные характеристики возникновения – 1-го этапа жизненного цикла организации.	
78	Перечислите основные характеристики развития – 2-го этапа жизненного цикла организации.	
79	Перечислите основные характеристики роста – 3-го этапа жизненного цикла организации.	
80	Перечислите основные характеристики зрелости – 4-го этапа жизненного цикла организации.	
81	Перечислите основные характеристики кризиса – 5-го этапа жизненного цикла организации.	
82	Какова средняя продолжительность жизненного цикла организаций развитых стран?	
83	Что означает окончание жизненного цикла организации?	
84	Укажите имена основателей классической организации.	
85	Укажите имена наиболее известных представителей научного управления.	
86	Кто является основателем бюрократической школы управления?	
87	Кто является основателем школы административного управления?	
88	Каковы основные достижения организации, основанной на научном управлении?	
89	Каковы основные достижения организации, основанной на бюрократическом управлении?	

Теория организации и организационное поведение

№	Вопрос	Ответ
90	Каковы основные достижения организации, основанной на административном управлении?	
91	В какой мере классическая организация разработала систему мотивации, стимулирования работников?	
92	Укажите период становления и развития классической теории организации.	
93	Укажите период становления и развития системы 1,2,3,4 Р. Лайкерта.	
94	Укажите период становления и развития теории Глассиер.	
95	Укажите период становления и развития теории организационного потенциала И. Ансоффа.	
96	Укажите период становления и развития теории институтов и институциональных изменений Д. Норта.	
97	Какую теорию можно считать аналогичной системе 1 Лайкерта?	
98	Что составляет основу системы 4 Р. Лайкерта?	
99	В чем сущность теории Глассиер?	
100	Что является важнейшим фактором теории организационного потенциала И. Ансоффа?	
101	Что составляет основу теории институтов и институциональных изменений Д. Норта?	
102	Что представляет собой управленческая структура?	
103	Можно ли считать важным показателем структуры количественные характеристики связей между ее элементами?	
104	В какой мере управленческая структура определяет формальные и неформальные	

Теория организации и организационное поведение

№	Вопрос	Ответ
	задачи организации?	
105	Что определяет норма управляемости?	
106	Что означает департаментализация?	
107	Как соотносится норма управляемости для единичного производства и других видов производств?	
108	Для каких организаций (по масштабу) наиболее приемлема линейная структура организации?	
109	Для какой стадии развития организации характерна линейная структура?	
110	Какие характеристики являются достоинствами линейной структуры организации?	
111	Что являются недостатками линейной структуры организации?	
112	Что представляет собой линейно-штабная структура организации?	
113	Какими полномочиями обеспечивается штаб?	
114	Кто первым разработал функциональную структуру организации?	
115	Что лежит в основе функциональной структуры организации?	
116	В каких случаях эффективна функциональная структура организации?	
117	Какие характеристики являются достоинствами функциональной структуры организации?	
118	Что является недостатком функциональной структуры?	
119	Что лежит в основе линейно-функциональной структуры организации?	

Теория организации и организационное поведение

№	Вопрос	Ответ
120	Укажите период существования линейно-функциональной структуры организации.	
121	Укажите наиболее серьезные проблемы линейно-функциональной структуры организации?	
122	Как можно охарактеризовать содержание дивизиональной структуры, как 3-й стадии развития организации и развития линейно-функциональной структуры?	
123	Укажите недостатки дивизиональной структуры?	
124	В каких организациях может использоваться матричная структура?	
125	Что лежит в основе матричной структуры организации?	
126	В каких случаях эффективна матричная структура организации?	
127	Что составляет основную проблему развития организации, имеющей матричную структуру.	
128	Приведите примеры гибких структур организации.	

II Организационное поведение

№	Вопрос	Ответ
1	Дайте определение термина «организация».	
2	Дайте определение термина «поведение».	
3	Структура личности, в соответствии с психоаналитическими представлениями о поведении, состоит из трех компонентов: бессознательное Оно (Ид), подсознательное Я (Эго) и сознательное Сверх-Я (Суперэго). В чем сущность этих составляющих?	
4	Основатель школы психоанализа З. Фрейд разработал специальные методы психической защиты. Поясните основные из них.	
5	Что нового внес в школу психоанализа основатель теории интерперсонального поведения В. Шутц?	
6	Э. Фром движущей силой человека считал стремление преодолеть тревогу, возникающую в момент рождения. При каких условиях психоаналитик считал возможным достойное развитие личности?	
7	Перечислите основные методы психоанализа.	
8	Что послужило основой для бихевиоризма (науки о поведении)?	
9	Как можно описать поведение людей по Дж. Уотсону?	
10	Что нового привнесли более поздние исследователи (необихевиоризм) в науку о поведении?	
11	В менеджменте широко используется теория подкрепления Б. Скиннера. В чем особенность данных представлений?	
12	В чем отличие гуманистической психологии от психоанализа и бихевиоризма?	

Теория организации и организационное поведение

№	Вопрос	Ответ
13	По К. Роджерсу, поведение представляет функцию не окружающей среды и внешних факторов, а феноменального поля. Для восприятия необходимо сопоставить собственные оценки с информацией из других источников. Как в этом случае понимается личность?	
14	Назовите представителей гуманистической психологии, на работы которых наиболее часто опирается современный менеджмент?	
15	В чем сущность метода ценностных ориентиров М. Рокича?	
16	В чем гуманистическая психология видит основной мотив поведения сотрудников организации?	
17	Дайте определение термина «ценности».	
18	Приведите другое, отличное от предыдущего, определение термина «ценности».	
19	Дайте определение термина «принципы».	
20	Дайте определение термина «стереотипы».	
21	Укажите достоинства от использования стереотипов.	
22	Укажите недостатки от использования стереотипов.	
23	Какие обстоятельства определяют восприятие человеком организационного окружения?	
24	Что такое социальная роль?	
25	Какие требования предъявляют к социальной роли?	
26	Что образует личность человека?	
27	Что формирует личность человека?	
28	Персональное развитие в организации предполагает создание условий для наиболее полной реализации личностного потенциала	

Теория организации и организационное поведение

№	Вопрос	Ответ
	работника. Что играет решающее значение в этом?	
29	Что определяет экономическое поведение, как форму трудового поведения?	
30	Что определяет организационное поведение, как форму трудового поведения?	
31	Что определяет инновационное поведение, как форму трудового поведения?	
32	Что определяет стратификационное поведение, как форму трудового поведения?	
33	Что определяет церемониальное поведение, как форму трудового поведения?	
34	Что определяет характерологическое поведение, как форму трудового поведения?	
35	Как проявляется организационное поведение, как форма трудового поведения?	
36	Как проявляется церемониальное поведение, как форма трудового поведения?	
37	Как проявляется характерологическое поведение, как форма трудового поведения?	
38	Какой тип экономического поведения наиболее приемлем, за редким исключением, в рыночной экономике?	
39	Почему лауреат Нобелевской премии в области экономики Г. Саймон считает, что поведение человека в организации не может быть рациональным?	
40	Дайте определение термина «группа».	
41	Назовите основные ключевые элементы понятия «группа».	
42	Назовите стадии развития группы.	

Теория организации и организационное поведение

№	Вопрос	Ответ
43	Выделяют следующие признаки формальных групп: основные концепции группы, источник власти, источник управления. Поясните их.	
44	Выделяют следующие признаки неформальных групп: основные концепции группы, источник власти, источник управления. Поясните их.	
45	Какие меры может предпринять менеджер для укрепления группы?	
46	Какие меры может предпринять менеджер для разрушения группы?	
47	Что представляет собой понятие «коммуникация»?	
48	Укажите два основных вида коммуникаций (с самых общих позиций).	
49	Укажите два основных группы средств общения.	
50	Что передается по вербальному каналу?	
51	Что передается по невербальному каналу?	
52	Укажите четыре основных стиля коммуникации.	
53	Дайте определение термина «власть», поясните его.	
54	Укажите основные формы власти (по Френчу и Рейвену).	
55	Первой основой (источником) власти является принуждение. В какой форме оно выступает?	
56	Второй основой (источником) власти является собственность на ресурсы. В какой форме оно выступает?	
57	С чем связана низкая эффективность методов принуждения в современных условиях?	
58	В чем достоинство методов принуждения?	
59	В чем состоит эффективность власти, основанной на собственности на ресурсы?	

Теория организации и организационное поведение

№	Вопрос	Ответ
60	В чем состоит недостаток власти, основанной на собственности на ресурсы?	
61	В какой форме выступает собственность на ресурсы, как источник власти? Поясните эту особенность.	
62	В какой еще форме выступает собственность на ресурсы, как источник власти?	
63	Третьей основой (источником) власти является добровольное подчинение одних лиц другим. Назовите три основные причины такого подчинения.	
64	Почему традиционная власть не позволяет в достаточной мере использовать потенциал подчиненных?	
65	Что понимается под харизматической властью?	
66	Разновидностью харизматической власти является традиционная власть (хотя она может рассматриваться и самостоятельно). На чем основана данная власть?	
67	Убежденность в необходимости подчиняться считается наиболее прочной основой власти. Почему данная форма власти не может широко использоваться?	
68	Что формирует убежденность?	
69	Для каких организаций характерна харизматическая власть – небольших, средних или крупных?	
70	От чего зависит эффективность власти в организации?	
71	Власть может относиться к индивиду, группе, или к организации в целом?	
72	Может ли власть существовать, но не использоваться?	
73	Может ли власть быть абсолютной и	

Теория организации и организационное поведение

№	Вопрос	Ответ
	неизменной?	
74	Можно ли говорить о динамичности власти?	
75	Что служит инструментами власти подчиненных над руководителями и организацией?	
76	Назовите этапы развития управленческих отношений (подходы к руководству людьми).	
77	Укажите период существования раннего технократизма.	
78	Укажите период существования классического технократизма:	
79	Укажите период существования гуманистического технократизма	
80	Укажите период существования гуманистического подхода.	
81	Укажите период наибольшей популярности гуманистического подхода.	
82	Укажите принцип, на котором базируется ранний технократизм.	
83	Укажите принцип, на котором базируется классический технократизм.	
84	На чем базируется гуманистический технократизм?	
85	На чем базируется гуманистический подход?	
86	Анализ и конструирование организации определяется действующей организационной моделью. Укажите две основные организационные модели.	
87	В чем сущность механической модели организации?	
88	В чем сущность органической модели организации?	
89	Д. Мак Грегор разработал модель организации (теорию) ХУ. Чем объясняется поведение	

Теория организации и организационное поведение

№	Вопрос	Ответ
	работников в этой модели?	
90	Как в самом общем виде можно охарактеризовать поведение работника X (по Д. Мак Грегору)	
91	Как в самом общем виде можно охарактеризовать поведение работника Y (по Д. Мак Грегору)	
92	Опишите поведение работника X (по Д. Мак Грегору).	
93	Опишите поведение работника Y (по Д. Мак Грегору).	
94	В чем состоит метод воздействия менеджеров на работника X (по Д. Мак Грегору)?	
95	В чем состоит метод воздействия менеджеров на работника Y (по Д. Мак Грегору)?	
96	Р. Лайкерт провел сравнительный анализ механической и органической моделей организации. Показано, что для конструирования организации в одних случаях используется механическая модель, в других – органическая, в третьих – их сочетание. Что явилось итогом исследований?	
97	Укажите основные методы воздействия в системе 1 Лайкерта (авторитарный тип управления).	
98	Укажите основные методы воздействия в системе 2 Лайкерта (благожелательно-авторитарный тип управления).	
99	Укажите основные методы воздействия в системе 3 Лайкерта (консультативный тип управления).	
100	Укажите основные методы воздействия в системе 4 Лайкерта (групповой тип управления).	
101	Укажите направление коммуникаций в системе	

Теория организации и организационное поведение

№	Вопрос	Ответ
	1 Лайкерта (авторитарный тип управления).	
102	Укажите особенности коммуникаций в системе 2 Лайкерта (благожелательно-авторитарный тип управления).	
103	Укажите особенности коммуникаций в системе 3 Лайкерта (консультативный тип управления).	
104	Укажите особенности коммуникаций в системе 4 Лайкерта (групповой тип управления).	
105	Поясните термин «руководство».	
106	Поясните термин «руководитель».	
107	Поясните термины «лидерство», «лидер».	
108	Управление – это процесс целенаправленного воздействия субъектов управления на объект управления для достижения определенных результатов. В чем отличие терминов «управление» и «лидерство»?	
109	Перечислите основные концепции лидерства.	1)
110	В чем сущность теории лидерских качеств?	
111	В чем сущность поведенческих концепций лидерства?	
112	В чем сущность ситуационных концепций лидерства?	
113	Как можно оценить эффективность личностных теорий лидерства?	
114	Как можно оценить эффективность поведенческих концепций лидерства?	
115	Как можно оценить эффективность ситуационных концепций лидерства?	
116	Укажите наиболее известные лидерские стили по К.Левину, считающиеся универсальными.	
117	Укажите способ воздействия на подчиненных, соответствующий авторитарному стилю	

Теория организации и организационное поведение

№	Вопрос	Ответ
	руководства.	
118	Укажите способ воздействия на подчиненных, соответствующий демократическому стилю руководства.	
119	Укажите способ воздействия на подчиненных, соответствующий либеральному стилю руководства.	
120	Укажите способ стимулирования, соответствующий авторитарному стилю руководства.	
121	Укажите способ стимулирования, соответствующий демократическому стилю руководства.	
122	Укажите способ стимулирования, соответствующий либеральному стилю руководства.	
123	В каких организациях рационально использовать авторитарный стиль управления?	
124	В каких организациях рационально использовать демократический стиль управления?	
125	В каких организациях рационально использовать либеральный стиль управления?	
126	В каких случаях рационально использовать авторитарный стиль управления?	
127	В каких случаях рационально использовать демократический стиль управления?	
128	В каких случаях рационально использовать либеральный стиль управления?	
129	Перечислите основные разновидности авторитарного стиля.	
130	Перечислите основные разновидности демократического стиля.	
131	В какой разновидности авторитарного стиля	

Теория организации и организационное поведение

№	Вопрос	Ответ
	наиболее ярко выражены черты авторитарного руководства?	
132	В чем состоит отношение руководителя к подчиненным в авторитарном стиле (разновидности авторитарного)?	
133	В чем состоит отношение руководителя к подчиненным в патерналистском стиле (разновидности авторитарного)?	
134	Какова степень доверия руководителя к подчиненным в консультативном стиле, как разновидности демократического?	
135	Какова степень доверия руководителя к подчиненным в партисипативном стиле, как разновидности демократического?	
136	Какова степень участия подчиненных в управлении в консультативном стиле, как разновидности демократического?	
137	Какова степень участия подчиненных в управлении в партисипативном стиле, как разновидности демократического?	
138	Каков уровень директивности управления в консультативном стиле, как разновидности демократического?	
139	Какова степень участия подчиненных в управлении в партисипативном стиле, как разновидности демократического?	
140	Модель руководства В. Танненбаума и Р. Шмидта предполагает, что руководитель выбирает один из 7-ми вариантов действий (стилей), причем в зависимости от расширения степени самостоятельности, предоставляемой исполнителям, осуществляет переход к более высоким стилям. Перечислите данные стили.	
141	В чем заключается основная идея стиля руководства по Блейку – Моутону «Убогое управление» или «Пессимист»?	

Теория организации и организационное поведение

№	Вопрос	Ответ
142	В чем заключается основная идея стиля руководства по Блейку – Моутону «Управление сельским клубом» или «Либерал»?	
143	В чем заключается основная идея стиля руководства по Блейку – Моутону «Управление, основанное на задаче» или «Диктатор»?	
144	В чем заключается основная идея стиля руководства по Блейку – Моутону «Управление командой»?	
145	В чем заключается основная идея стиля руководства по Блейку – Моутону «Срединное управление» или «Демпфирующий маятник»?	
146	В чем сущность стиля руководства по Блейку – Моутону «Убогое управление» или «Пессимист», с позиции особенностей выполняемых работ?	
146	В чем сущность стиля руководства по Блейку – Моутону «Управление сельским клубом» или «Либерал», с позиции особенностей выполняемых работ?	
148	В чем сущность стиля руководства по Блейку – Моутону «Управление, основанное на задаче» или «Диктатор», с позиции особенностей выполняемых работ?	
149	В чем сущность стиля руководства по Блейку – Моутону «Управление командой», с позиции особенностей выполняемых работ?	
150	В чем сущность стиля руководства по Блейку – Моутону «Срединное управление» или «Демпфирующий маятник», с позиции особенностей выполняемых работ?	
151	Назовите стили управления, относящиеся к поведенческим концепциям лидерства?	
152	Назовите основные стили управления, относящиеся к ситуационным концепциям лидерства.	

Теория организации и организационное поведение

№	Вопрос	Ответ
153	Большинство ситуационных концепций используют двухпараметрическую модель управления. Каковы параметры направленности лидера?	
154	В чем состоят преимущества стиля, направленного на задачу (инструментального)?	
155	В чем состоят недостатки стиля, направленного на задачу (инструментального)?	
156	В чем состоят преимущества стиля, направленного на подчиненных (ориентация на человеческие отношения)?	
157	В чем состоят недостатки стиля, направленного на подчиненных (ориентация на человеческие отношения)?	
158	Для оценки эффективности стилей руководства Р.Ф. Лайкерт предложил рассчитывать либерально-авторитарный коэффициент – ЛАК – отношение сумм бальных оценок (полученных экспертным методом) либеральных и авторитарных элементов в поведении руководителя. Какова оптимальная величина ЛАК в современных условиях?	
159	Поясните термин «организационный (поведенческий) маркетинг».	
160	Назовите четыре стадии формирования организационного (поведенческого) маркетинга.	
161	В чем заключается особенность стадии производственной ориентации организационного маркетинга?	
162	В чем заключается особенность стадии сбытовой ориентации организационного маркетинга?	
163	В чем заключается особенность стадии конъюнктурной ориентации организационного маркетинга?	
164	В чем заключается особенность стадии	

Теория организации и организационное поведение

№	Вопрос	Ответ
	маркетинговой ориентации организационного маркетинга?	
165	Какова цель организационных изменений?	
166	Какова реакция сотрудников организации на организационные изменения?	
167	Логическое сопротивление организационным изменениям связано с реальными проблемами, логикой негативного поведения сотрудников в связи с изменениями. Какова реакция менеджмента в этом случае?	
168	Психологическое сопротивление организационным изменениям основано на эмоциях, чувствах, установках. Чаще всего это связано с неопределенностью, желанием сохранить свой статус. Какова реакция менеджмента в этом случае?	
169	Социологическое сопротивление организационным изменениям связано с групповыми интересами, нормами, ценностями, которые могут вступать в противоречие с проводимыми переменами. Какова реакция менеджмента в этом случае?	
170	Укажите три стадии процесса изменений в организации.	
171	В чем сущность стадии размораживания организационных изменений?	
172	В чем сущность стадии проведения организационных изменений?	
173	В чем сущность стадии замораживания организационных изменений?	
174	Каким должно быть поведение международной организации при несоответствии законов страны базирования материнской компании и страны пребывания?	
175	В каких случаях международная организация может обойти законы принимающей стороны?	

Теория организации и организационное поведение

№	Вопрос	Ответ
176	Должна ли международная корпорация предоставлять информацию о своей деятельности?	
177	Что такое организационная культура?	
178	Организационная культура международной организации должна учитывать особенности национальных культур. Укажите одни из самых известных признаков различий (по Г. Хофштеду).	
179	Назовите условия, которые необходимо учесть при осуществлении мультинациональных операций в международной организации.	
180	Приведите примеры культурных различий с позиции восприятия персоналом международной организации управленческих решений.	
181	Укажите признаки организационного поведения с позиции классической американской системы управления.	
182	Укажите признаки организационного поведения с позиции классической японской системы управления.	

Список информационных ресурсов



Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

Карта методического обеспечения дисциплины

№	Автор	Название	Издательство	Гриф издания	Год издания	Кол-во в библиотеке	Ссылка на электронный ресурс	Доступность
6.1 Основная литература								
6.1.1	Кочеткова, А.И.	Введение в организационное поведение	ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Сервис»	–	2008	25	–	–
6.1.2	Маркова, В.Д.	Маркетинг менеджмент. 203 с.	М.: ОМЕГА-Л	учеб. пособие для вузов	2007	102		
6.1.3	Мильнер Б.З. Теория организации и. – 5	Теория организации	М.: ИНФРА – М	Учебник	2005	23		
6.1.4	Беляев, В.И.	Маркетинг: основы теории и практики: электрон.учеб.	М.: Кнорус	Рек. УМО	2009	1	электрон.опт. диск.	ЭЧЗ НТБ
6.2 Дополнительная литература								
6.2.1	Виханский О.С., Наумов	Менеджмент	М.: Гарда	Учебник	2003	7		

Теория организации и организационное поведение

№	Автор	Название	Издательство	Гриф издания	Год издания	Кол-во в библиотеке	Ссылка на электронный ресурс	Доступность
	А.И..		рики					
6.2.2	Крымов С.М. и др.	Актуальные проблемы организации производства , менеджмента и маркетинга. – 166с.	Ростов н/Д: Изд. центр ДГТУ		2011	5		
6.2.3	Шорохов Ю.И., Глушкова А.В., Мамагулашвили Д.И.	Организационное поведение	М.: PERS E, 2000	Учеб. пособие для вузов	2000	1		
6.2.4		THE JOURNAL OF BUSINESS & INDUSTRIAL MARKETING	Emerald Group Publishing Limited		2008 2009		http://elibrary.ru/content/s.asp?titleid=5843	С любой точки доступа по логину и паролю
6.2.5		Вестник Российского государственного торгового-экономического университета	РГТЭУ		2009 2010 2011		http://elibrary.ru/content/s.asp?titleid=8536	С любой точки доступа по логину и паролю
6.2.6		Маркетинг в России и за рубежом	Фин-пресс		2011 201		http://elibrary.ru/content/s.asp?ti	С любой точки доступа

Теория организации и организационное поведение

№	Автор	Название	Издательство	Гриф издания	Год издания	Кол-во в библиотеке	Ссылка на электронный ресурс	Доступность
					2		tleid=8819	по логину и паролю
6.2.7		Вестник СПб университета / Серия менеджмент	Высшая школа менеджмента СПбГУ		2010 2011 2012		http://grebennikov.ru/journal-1.html	С любой точки доступа по логину и паролю
6.2.8		Бренд-менеджмент	Издательский дом «Гребенников»		2010 2011 2012		http://grebennikov.ru/journal-7.html	С любой точки доступа по логину и паролю
6.3 Периодические издания								
6.3.1	Вестник Донского государственного технического университета	Изд. центр ДГТУ			2009 2010 2011 2012	8 8 8 8		
6.4 Практические (семинарские) и (или) лабораторные занятия								
6.4.1	Крымов С.М. и др.	Современные проблемы организации	Ростов н/Д: Изд.		2011	5		

Теория организации и организационное поведение

№	Автор	Название	Издательство	Гриф издания	Год издания	Кол-во в библиотеке	Ссылка на электронный ресурс	Доступность
		производства , менеджмента и маркетинга: моногр. – 170с.	центр ДГТУ					
6.4.2	Данченко Л.А. и др.	Маркетинг по нотам: практический курс на российских примерах: учебник, – 760 с.	М.: Маркет ДС	Университетская серия	2008	3		
6.5 Курсовая работа (проект) не запланирована								
6.6 Контрольная работа								
6.6.1		Вестник СПб университета / Серия менеджмент	Высшая школа менеджмента СПбГУ		2010 2011 2012		http://grebennikon.ru/journal-1.html	С любой точки доступа по логину и паролю
6.6.2		Маркетинг	Центр маркетинговых исследований и менеджмента		2009 2010 2011 2012		http://elibrary.ru/content.s.asp?titleid=8818	С любой точки доступа по логину и паролю

Теория организации и организационное поведение

№	Автор	Название	Издательство	Гриф издания	Год издания	Кол-во в библиотеке	Ссылка на электронный ресурс	Доступность
6.7 Программно-информационное обеспечение, Интернет-ресурсы								
6.7.1	Административно-управленческий портал	www.aup.ru	Интернет портал: электронная библиотека и др.					
6.7.2	Эксперт; Эксперт Юг	www.expert.ru/printissues	Электронные журналы					
6.7.3	Электронная библиотека М. Мошкова	http://lib.ru/	Интернет библиотека					
6.7.4	Вестник СПб университета/ Серия менеджмент	vestnikmanagement.spbu.ru/archive/	Электронный журнал					
6.7.5	Маркетинг менеджмент	www.mgmt.ru	Электронный журнал					
6.7.6	Энциклопедия	www.marketing.ru	Интернет					

Теория организации и организационное поведение

№	Автор	Название	Издательство	Гриф издания	Год издания	Кол-во в библиотеке	Ссылка на электронный ресурс	Доступность
	для маркетинга	.spb.ru	нет библиотека					
6.7.7	Корпоративный менеджмент	www.cfin.ru	Интернет библиотека					
6.7.8	Электронная библиотека Альдебаран	http://aldebaran.ru/	Интернет библиотека					
6.7.9	BookArchive. Ru: электронная библиотека	www.bookarchive.ru/category/marketing/	Интернет библиотека					
6.7.10	Российский рынок	http://russianmarket.ru/	Интернет портал					
6.7.11	CISLinkLtd Электронная торговля и обмен данными	www.cislink.com	Интернет портал					