

Сергей Викторович Загородников

**Теория организации. Ответы
на экзаменационные билеты**



Сергей Викторович Загородников

Теория организации. Ответы на экзаменационные билеты

Текст предоставлен правообладателем

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=6147571

*Теория организации. Ответы на экзаменационные билеты / С. В.
Загородников: Научная книга; Москва; 2009*

Аннотация

Учебное пособие «Теория организации. Шпаргалка» создано специально для облегчения подготовки студентов к экзамену или зачету. Содержит весь материал по данной дисциплине, что позволит быстро найти конкретный ответ на поставленный вопрос. Это пособие подготовлено с учетом государственных общеобразовательных стандартов, поэтому станет незаменимым помощником для любого студента.

Содержание

1. Место теории организации в системе наук	4
2. Понятие социальной организации	8
3. Причины создания организаций	11
4. Классическая теория организации	14
5. Неоклассическая теория организации	17
6. «Тектология» А.А. Богданова и теория организации	20
7. Теория административного поведения	23
8. Теория Гласиер	26
9. Теория «Структура-5»	29
10. Теория организационного потенциала	32
11. Теория институтов и институциональных изменений	35
12. Ресурсная теория организации	38
13. Жизненный цикл организации	41
Конец ознакомительного фрагмента.	43

Сергей Викторович Загородников Теория организации. Ответы на экзаменационные билеты

1. Место теории организации в системе наук

Теория организации – это наука, являющаяся, по сути, междисциплинарной, объединяющей многие сферы научных исследований. Между тем индивидуальность теории организации проявляется в том, что как наука она имеет свой объект, предмет, методы и принципы исследования.

Теория организации связана со следующими науками:

1) **наукой об управлении.** Разграничение сфер интересов с данной наукой неоднозначно. Одни авторы считают, что организация – это отдельный раздел теории управления, другие – что управление описывается категориями теории организации. Общепринятой является точка зрения, что

«организация» отвечает на вопрос, чем управлять, а «управление» – зачем и как воздействовать на объект;

2) **психологией**. В теории организации присутствует тематика, связанная с поведением людей в организации. Психология выявляет условия, мешающие или способствующие рациональным действиям и поступкам людей. Рассматриваются приемы восприятия, обучения и тренировки, выявления нужд и разработка мотивационных методов, степень удовлетворенности работой, психологические аспекты процессов принятия решений и т. д.;

3) **социологией**. Принципы и методы социологии используются в теории организации при изучении социальных систем, при изучении группового поведения, особенно в формальных и сложных организациях. Для теории организации научную значимость приобретает изучение мотивации человеческой деятельности, места и роли человека в социальных и технических системах, анализ факторов социальной активности и социальной патологии, моделирование социальной значимости деятельности человека, исследование его социальных возможностей, ожиданий, ограничений, социальных перемещений, мобильности, идентификации;

4) **социальной психологией**. Поведение людей, особенно в формате группового общения, интересно для теории организации постольку, поскольку при изучении межличностного поведения главным ориентиром является то, как происходят изменения, в каких формах они осуществляются и как

преодолеваются барьеры их восприятия. В разделах по коммуникациям используется инструментарий социальной психологии;

5) **антропологией**. В теории организации рассматривается функция культуры общества, т. е. механизм отбора ценностей и норм прошлых периодов, передачи их живущим поколениям, вооружаемым определенными стереотипами сознания и поведения. Теория организации изучает социальную память прошлого для выявления различий фундаментальных ценностей, взглядов и норм поведения людей, проявляющихся в деятельности организаций;

6) **экономической наукой**. В теории организации важную роль играет механизм формирования цели и стратегии организации как основ для ее построения, обеспечения внутренних и внешних взаимодействий. В теории организации в целях достижения комплексности и системности курса рассматриваются отношения собственности, рыночное и государственное регулирование, макро- и микроэкономические аспекты функционирования субъектов хозяйствования;

7) **юридической наукой**. Влияние на формирование ключевых разделов теории организации оказывают такие отрасли юридической науки, как гражданское, трудовое и хозяйственное право. В последнее время особенно популярно корпоративное право. В теории организации рассматривается отдельным разделом система правил, устанавливаемых собственником или администрацией предприятия (ком-

мерческой организации) и регулирующих различные внутрифирменные отношения;

8) **информатикой**. Роль информатики проявляется в том, что в теории организации отдельным разделом изучаются законы, закономерности, методы, способы и средства реализации информационных процессов в организационных, социальных и хозяйственных системах.

2. Понятие социальной организации

Понятие социальной организации связано с объединением людей. Вообще, объединения людей принято называть группами или (при определенных условиях) организациями. Эти объединения делятся на первичные и вторичные группы.

Объединение людей в виде первичных групп связано с личностными отношениями, эмоциями, взаимными симпатиями, общими увлечениями.

К этим объединениям принято относить семью, друзей, спортивные и творческие коллективы, некоторые религиозные общины и т. д. **Вторичные группы** образуются, как правило, для достижения конкретных целей. Роли людей во вторичных группах обычно строго распределены, и эмоциональные отношения между людьми уходят на задний план. Базовую основу вторичных групп составляют организации, в состав которых входят коллективы людей, объединившихся для достижения общественно значимой цели.

Для выявления понятия социальной организации рассмотрим основные понятия подходы к толкованию термина «организация».

1. **Организация как объект** представляет собой искус-

ственное объединение людей, которое является элементом или частью общественной структуры и выполняет определенные функции. Данное понимание относится к таким формациям, как предприятие, фирма, банк, органы власти и т. д.

2. Организация как процесс представляет собой совокупность мероприятий, с помощью которых обеспечивается взаимосвязь между элементами системы в ходе ее существования. Организация – это вид деятельности, который включает в себя распределение функций среди членов коллектива, обеспечение взаимодействия между людьми, осуществление контроля за исполнением приказов и распоряжений должностных лиц, процесс распределения материальных и денежных фондов и т. д.

3. Организация как воздействие представляет собой упорядочение или налаживание действия какого-либо объекта. В этом смысле понятие «организация» применяется и к предприятию в том случае, если речь идет о разработках схемы организационной структуры или об организационном проектировании.

В теории организации используются все три понятия.

1. Социальная организация – это прежде всего объединение людей, ориентированное на достижение определенных целей. Понятие социальной организации связано с понятием коллектива. Состав членов коллектива и направления его деятельности регулируются административно-управленческим аппаратом, а также правовыми и этическим норма-

ми, принятыми в самой организации и обществе в целом.

2. Факторы, влияющие на эффективность социальной организации. Такими факторами выступают нормы поведения в организации, сплоченность или конфликтность коллектива, уровень квалификации, сознательность работников, их деловая активность и многие другие человеческие факторы. Понятия организационной системы и коллектива взаимосвязаны, но они не тождественны. Коллектив представляет собой объединение всех работников организации, осуществляющих совместную трудовую деятельность. Любая организация не может существовать без коллектива и включает в себя коллектив как основу. Коллектив может быть частично или полностью заменен, тем не менее организация продолжит свое существование. Основываясь на данном подходе, полностью автоматизированное предприятие, функционирующее без участия человека, неправомерно называть организацией. Также частное предприятие, на котором работает только один человек, не является организацией, поскольку оно лишено основной составляющей организации – коллектива.

Социальные организации, которые занимаются производственной и экономической деятельностью, принято называть **деловыми организациями**.

3. Причины создания организаций

Создание организаций различных видов является процессом не спонтанным, а имеющим в своей основе объективные моменты, формирующие так называемые причины создания организаций. При изучении причин создания организаций акцент должен сосредотачиваться на изучении мотивов. В теории организации причины создания организаций связываются с мотивированием.

Мотив – это то, благодаря чему происходят какие-либо явления, процессы, действия и т. д. Считается, что исходным моментом, побуждающим людей объединяться в организации, является представление о том, что путем сотрудничества можно достичь более высоких результатов деятельности как с точки зрения отдельной личности, так и с точки зрения сообщества в целом. Необходимо, чтобы каждый член коллектива делал все от него зависящее для достижения общей организации. В теории организации мотивация достаточно подробно раскрывается в мотивационных теориях. Вообще, в менеджменте уделяется особое внимание разработке систем мотиваций.

С понятием мотивов тесно связано понятие «потребность». Мотив связан с некоторой потребностью и представляет собой побуждение к деятельности, направленное на удовлетворение этой потребности. При формировании

нии мотивов для участников трудового коллектива важен индивидуальный подход.

Подходы к изучению проблемы потребностей:

1) **глубинный подход**, в котором пытаются выделить одну базовую доминирующую потребность, которая определяет поведение человека (например, потребность в продолжении рода);

2) **обобщенная классификация инстинктов**. Л. Бернارد предложил список из 140 различных инстинктов, которые, как он думает, лежат в основе поведения человека;

3) **концепция ограниченного числа основных потребностей**. У.А. Томас обозначил четыре главные потребности: в безопасности, признании, дружбе, новом опыте. К. Обуховский выделяет две , главные группы потребностей: физиологические (во сне, пище, сексе и т. д.), ориентировочные (желание постичь смысл жизни, стремление к интеллектуальному познанию мира, необходимость эмоционального контакта).

Мотивация в широком понимании представляет собой систему мотивов, определяющих расположенность человека к определенным действиям и поступкам. Мотивы, на основе которых люди объединяются в организации, можно разделить на две группы: достижение общих целей путем достижения индивидуальных целей и достижение индивидуальных целей через достижение общих целей.

Выделяют следующие мотивы объединения людей:

достижение общих целей через достижение личных целей (в деловых организациях) и достижение личных целей через достижение общих целей (в общественных организациях). В целом для деловых организаций характерно стремление участников к достижению общей цели.

Современный менеджер любого звена управления должен руководствоваться одновременно двумя типами мотиваций. Однако обычно можно говорить только о преобладании одного из двух типов мотивации в его поведенческой ориентации. Какой из них будет основным, покажут вид организации, особенности его работы и личных качеств менеджера. Кроме того, менеджер должен разработать такую систему мероприятий, которая бы побуждала к сознательному труду членов коллектива, находящихся в его подчинении.

В современных условиях высокая эффективность функционирования организации может быть достигнута только тогда, когда достижение целей организации осуществляется одновременно с удовлетворением индивидуальных целей всех участников трудового коллектива и когда достижение личных целей достигается с учетом интересов целей организации.

4. Классическая теория организации

В развитие теоретической мысли на протяжении всей истории науки выделяются несколько периодов. Одним из таких периодов является классическая теория организации.

Классическая теория организации рассматривала организацию прежде всего в качестве закрытой системы, состоящей из двух взаимосвязанных подсистем: производственной подсистемы (объекта управления) и подсистемы управления (субъекта управления). Базовой основой производственной системы являлась технико-технологическая основа. Уделялось внимание оптимальному сочетанию труда человека и машины. Именно поэтому содержание и последовательность операций по переработке сырья в конечную продукцию, регламентация труда и совершенствование системы оплаты и поощрения являлись в то время особенно популярной тематикой исследований. В рамках классической теории организации принято рассматривать труды таких известных ученых, как Ф.У. Тейлор и его последователи Г. Гант, Л. и Ф. Гилбрейт, Г. Форд. Сюда же относятся исследования А. Файоля, М. Вебера.

Классическая теория организации предполагала, что подсистема управления должна заниматься планированием, ор-

ганизацией труда, обучением персонала. Упор делался на индивидуальную эффективность. Школа научного управления не рассматривала эффективность управления организацией в целом. Этот пробел был восполнен административной школой управления, разработавшей универсальные рациональные принципы формирования и функционирования организаций, которые являются актуальными до сегодняшнего момента. В административной школе акцент сместился в сторону рационализации подсистемы управления. Организация начала изучаться как некоторый рациональный механизм, созданный для достижения поставленной цели. В качестве базы рассматривалась бюрократическая модель управления сложными организационными структурами.

А. Файоль группировал организации по следующим основным операциям: технико-технологическим (это осуществление производственного процесса); коммерческим (это покупка, продажа, обмен); финансовым (это привлечение и эффективное использование капитальных ресурсов); учетным (это бухгалтерия, калькуляция, учет, статистика и т. д.); административным (это предвидение, организация, распоряительство; координирование и контроль); страховым операциям (это страхование и охрана имущества организации, защита личности работника). Он считал, что все эти виды деятельности находятся в тесной зависимости. Каждый вид деятельности нуждается в управлении, под которым он понимал совокупность планирования, организа-

ции, координации, мотивации и контроля.

Макс Вебер обосновал концепцию рационального управления работниками как своеобразную машину по эффективной подготовке и реализации управленческих решений. Данная машина работает при наличии четкой, извне поставленной цели. Такая машина называется бюрократией. Она обеспечивает рациональное функционирование организации, нивелирует индивидуальные особенности работника. Также она является наиболее эффективной формой управления сложными организационными системами. В рамках данной сложной организационной машины человек является специфическим и ценным для управленца социальным ресурсом.

Гаррингтон Эмерсон являлся последователем А. Файоля. Он сформулировал 12 принципов производительности, которые стали базовыми при изучении эффективности организации.

Результаты классической теории организации. Классическая школа организации и управления установила принципы формальной организации в иерархических организационных системах. Теоретические положения данной школы стали основой современной неоклассической теории организации.

5. Неоклассическая теория организации

В теории организации научные направления исследований, появившиеся после теорий классического направления, объединены в рамках неоклассической теории организации. Если классическая теория организации не рассматривала взаимоотношения организационных систем с внешней средой, то неоклассическая теория организации и управления рассматривает организацию как открытую систему, свободно обменивающуюся с внешней средой энергией, информацией и системным продуктом. Однако неоклассическая теория организации практически не рассматривает вопросы адаптации к внешней среде, реакции на динамику ее изменения.

Содержание неоклассической теории организации. Организация в неоклассической теории представляется целостной хозяйственной единицей, носителем основной производственной функции – это привлечение исходных ресурсов и переработки их в продукцию, продающуюся на рынке. Производственная функция описывает техническую зависимость между количеством применяемых в производстве ресурсов и объемом выпускаемой продукции в единицу времени. Согласно неоклассической теории организации произ-

водственная организация, производя определенные затраты на приобретение вводимых факторов производства, постоянно стремится к организации процесса с такими параметрами, при котором один и тот же объем выпускаемой продукции достигается с наименьшими затратами.

Фирма в неоклассической теории понимается как черный ящик, в котором ресурсы определенным образом трансформируются в продукты в соответствии с характером производственной функции и той рыночной средой (рыночной структурой), которая формировала способ максимизации прибыли как целевой функции фирмы (совершенная конкуренция, монополия, олигополия, монополистическая конкуренция).

Данная модель выдвигает требования достаточности информации, которой обладают субъекты хозяйственной деятельности для принятия решения.

Наиболее экономически эффективный метод производства товара – это такой способ производства, при котором происходит минимизация издержек производства. В данном случае минимальные издержки на единицу продукции достигаются при выпуске, называемом **минимально эффективным выпуском** для данной отрасли экономики. Это такой объем выпуска, при котором положительная отдача от масштаба производства является постоянной или убывающей, фирма достигает минимального уровня средних издержек.

Параметры производственной функции определяются теми конкретными технологическими процессами, которые применяются для производства продукции. Фирма в неоклассической теории организации решает задачу нахождения таких объемов производства и соотношения ресурсов, которые позволяют установить цену на продукцию, максимизирующую прибыль фирмы.

Горизонтальный размер фирмы зависит от положительного эффектом масштаба, т. е. субаддитивности издержек.

В данном случае издержки являются субаддитивными тогда, когда они меньше при совместном выпуске нескольких товаров, чем при их отдельном производстве в рамках различных фирм.

Субаддитивность издержек определяет вертикальные размеры фирмы: выбор фирмы между покупкой на рынке или производством внутри фирмы продуктов последовательных стадий переработки. Товары будут производиться внутри фирмы (фирма станет вертикально интегрированной), если издержки их совокупного производства меньше, чем при покупке.

Производственные ограничения распространения фирмы по горизонтали и вертикали и устанавливают естественные границы ее размеров.

6. «Тектология» А.А. Богданова и теория организации

Тектология – это всеобщая организационная наука (1920-е гг.). Ее создателем является А.А. Богданов. В рамках данной науки он систематизировал организационный опыт человечества. Он выдвинул ряд идей: понятия управляющей и управляемой системы, обратной связи, моделирования, универсальный закон физиологических затрат энергии.

Положения тектологии. Предметом научного обобщения, по Богданову, должны стать организационные принципы и законы, на которых основываются процессы организации во всех сферах органического и неорганического мира. Богданов высказал идею необходимости системного подхода к рассмотрению организации, он дал характеристику соотношения системы и ее элементов. Им было показано, что организованное целое является большим чем простая сумма его частей.

Основные организационные механизмы.

По мнению Богданова основными организационными механизмами выступают формирующий и регулирующий. **Формирующие механизмы** включают в себя такие понятия, как соединение комплексов, вхождение элемента одного комплекса в другой и распад комплекса. Так, соедине-

ние комплексов, по мнению Богданова является основой организационного развития. Оно выступает в виде сотрудничества, делового общения, обмена товарами между организациями, собрания работников, дискуссии с оппонентами и т. п. Такое соединение комплексов, которое ведет к возникновению качественно новой системы, осуществляется при помощи использования определенной их увязки. Одновременно возможно и разделение единых комплексов, которое ведет к распаду единой системы, появлению ее новых параметров и границ, возникновению отдельных системных образований.

Регулирующий механизм – это подбор наилучшего сочетания элементов. Целенаправленный отбор элементов и обеспечение их эффективного сочетания могут привести к положительному или отрицательному значению. Это зависит от того, направлены ли они на развитие комплексов или на их упадок. Организация вещей (техника), по Богданову, имеет приоритетное значение по сравнению с организацией людей (экономика) и идей (опыт). Она составляет их основу. В рамках тектологии (новой научной дисциплины, разработанной ученым-экономистом А. А. Богдановым) обосновывается положение о том, что определяющим фактором является техника и приоритетное значение имеют общие организационные закономерности. От них зависят человеческие организационные методы. В этом аспекте проявляется связь с такими отраслями научного знания, как кибернети-

ка, теория систем, теория организации и иные, которые возникли спустя несколько десятилетий после того, как были опубликованы работы А.А. Богданова. Основные положения и принципы тектологии могут использоваться при решении проблем построения организаций и их адаптации к внешней среде.

Закон наименьших. Данный закон, по мнению, Богданова говорит, что прочность цепи определяется наиболее слабым из ее звеньев. Другими словами, расширение организационного целого определяется наиболее отстающей его частью. Данная идея намного позже легла в основу разработки методов сетевого планирования и управления в организации. С данным законом связаны многие идеи автора (постановка вопроса о равновесии (сбалансированности и пропорциональности) между отдельными частями, элементами любой системы).

В целом вклад А.А. Богданова в современную науку огромен. На основе его идей в дальнейшем развивались многие отрасли научного знания. Значение его идей сохраняется и по сей день. Это связано с тем, что А.А. Богданов выдвинул идеи, использование которых позволяет достичь результатов во многих сферах науки. Работы А.А. Богданова представляют значительный интерес и продолжают оставаться актуальными.

7. Теория административного поведения

Теория административного управления заняла свое место в системе базовых концепций исследования организационных систем. Герберт Саймон, родоначальник данной теории, предложил концепцию «административного работника», который, по его мнению, преследует собственные интересы, однако не всегда имеет представление о том, каковы они. Любой работник представляет несколько из всех возможных вариантов действий и может принять адекватное решение, однако не оптимальное.

Содержание теории административного поведения. Организации имеют возможность упростить процесс принятия решения организацией ограничить цели, на которые направлена их деятельность. Также Саймон считает, что цели оказывают влияние на поведение только тогда, когда они являются частью решения по поводу того, каким должно быть поведение. Цели работника определяются при помощи ценностных предпосылок решений. Такие ценностные предпосылки представляют собой предположения о том, какие цели являются наиболее предпочтительными. Существует зависимость: чем точнее сформулированы ценностные предпосылки, тем рациональнее принимаемые управленческие

решения.

Система целей и ценностей. Для создания необходимого поведения работника можно использовать конечные цели организаций. Они могут служить отправной точкой для создания цепочки «средства – цели». При этом данная цепочка будет включать следующий комплекс действий: выбор общей цели, которую следует достичь; определение комплекса средств из широкого спектра для достижения данной цели; поиск средств для достижения цели т. д. В результате устанавливается иерархия целей, в рамках которой каждый уровень может пониматься как конечная цель по отношению к нижнему уровню и как средство достижения целей относительно верхних уровней. Декомпозиция общих целей на специфические подчиненные задачи и последующее их распределение их по организационным подразделениям организации усиливают возможность рационального поведения работников путем точного определения их ценностных предпосылок. Такое положение упрощает принятие необходимых управленческих решений на каждом уровне управления. Поэтому иерархия организации может рассматриваться как набор средств и целей, определяющий необходимую последовательность принятия решений и действий в рамках организации.

Теоретическая база концепции административного поведения. В основе модели Саймона лежит концепция познавательных ограничителей индивидуального принятия ре-

шений в организации. Считается, что изолированный индивидум не способен достичь высокой степени рациональности, т. к. число вариантов, которые он обязан рассмотреть в таком случае, очень велико. Индивидуальный выбор работника осуществляется на основе предпосылок, которые субъект принимает в качестве базы для выбора. Его поведение будет определяться на основе пределов, установленных этими «данностями».

Значение теории административного поведения.

Данная теория акцентирует внимание на важности правил и установленных порядков в поддержании необходимого рационального поведения в рамках организации. Данная теория подчеркивает, что организационное поведение работников, особенно принятие решений, делает необходимым прежде всего следование правилам, а не расчет последствий. Саймон признавал отличия формальной рациональности от технической. Модель Саймона может использоваться для поиска объяснения того, почему структуры, созданные специально для обеспечения рациональности, в некоторых условиях могут давать обратный эффект.

8. Теория Гласиер

Теория Гласиер появилась в 1940-х гг. Была сформулирована в результате длительного исследования в Гласиеровской металлической компании в Лондоне. **Основные представители теории:** Б.Д. Уилфред и Эллиотт Джеквес.

Сущность теории Гласиер. В рамках данной теории считается, что в организации существуют четыре подсистемы. Каждая подсистема выполняет определенные функции в рамках организации, однако они частично пересекаются и взаимодействуют друг с другом.

Выделяются следующие подсистемы.

1. **Исполнительная подсистема.** Участники данной подсистемы должны соответствовать определенным требованиям. В результате разделения труда возникают различные полномочия, которые с помощью департаментализации преобразуются в соответствующие функции управления. Данные функции способны образовывать иерархию. Оптимальное количество уровней структуры определяется на основании нагрузки времени для каждой функции. В рамках данной теории доказано, что характер работы меняется в том случае, если происходит движение вверх по иерархии. Причиной такого явления служит различие в уровне абстракции, требуемой для выполнения поставленных задач перед данной функцией. Работа в эшелонах управления раз-

лична по характеру. Работа в самом нижнем эшелоне обязательно выполняется на таком уровне абстракции, который вызывает необходимость отчета за короткий период. По мере перемещения на более высокий уровень управления растет и время для подготовки отчета. Объект работы становится более отдаленным.

В рамках исполнительской структуры оптимальность работы анализируется на каждом уровне иерархии. Вся иерархия данной подсистемы организуется так, что каждая пара «руководитель – подчиненный» становится отличительным признаком одного уровня. Конкретные характеристики выполняемых работ закладываются в основу подбора персонала. При этом функции отбора и укомплектования штата предполагают поиск людей с требуемой нагрузкой времени для выполнения рабочих требований.

2. Апелляционная подсистема. Данная подсистема функционирует на основании следующих правил: каждый член организации обладает правом обжаловать любое решение руководителя на более высоком уровне управления, вплоть до самого высокого уровня – уровня главного управляющего. В отдельных случаях каждый участник может обратиться в апелляционный суд, который состоит из представителей рабочего совета, правления и председателя суда, приглашенного со стороны. Решение принимается судом на основании установленного порядка и прецедента; каждая участвующая в разбирательстве сторона может обратиться к

адвокату за консультацией.

3. Представительская подсистема. Данная система создается в результате избрания членов трудового коллектива в качестве представителей. Смысл системы состоит в том, что выбранные представители доводят до сведения руководителей мнения членов организации. Подобные мнения, которые в большинстве своем были жалобами, могут относиться к любому аспекту работы, управления. В основе функционирования представительской подсистемы лежат принятые законы.

4. Законодательная система. Данная система необходима для выработки политики организации с участием избранных представителей рабочего совета. В рамках специальных встреч представители разрабатывают порядок, на основе которого руководители действуют в широких рамках.

В рамках законодательной подсистемы принимаются решения о найме, распределении работ во времени и т. д.

Кроме того, в теории Гласиер выделяют две системы организации: производственную и социальную.

9. Теория «Структура-5»

В теории организации получила распространение как база практического управления теория формирования эффективных организаций, называемая «Структура-5». Родоначальником данной концепции является Генри Минтцберг.

Сущность концепции. Такое название теории определяется типологией организаций, которые рассматриваются в данной теории (независимо от отраслевой, продуктовой или иной принадлежности организации). В основу классификации организационных систем положен механизм координации, связывающий организации воедино и обеспечивающий их согласованную деятельность. В качестве таких механизмов в данной теории рассматриваются взаимное регулирование, прямое управление, стандартизация рабочих процессов, стандартизация выпуска; стандартизация рабочих навыков. Данные механизмы называются базовыми элементами структуры.

Цикл смены координационных механизмов.

В процессе своей жизнедеятельности организации используют различные методы координации деятельности. При этом взаимное регулирование обеспечивает скоординированную работу посредством информационных коммуникаций. Прямое управление дает возможность работать, согласовывать и увязывать рабочие процессы в анализируе-

мой организации. Функциональные процессы подвергаются стандартизации в том случае, если содержание работы специфицируется или программируется. Если все показатели эффективности работы соблюдаются, то выпуск продукции стандартизируется.

В соответствии с данной теорией все организации разделяются на такие типы, как:

1) **предпринимательская организация** – организация, которая образуется и управляется одним лидером путем жесткой централизации деятельности организации. Несоответствие между стратегическим развитием и текущей деятельностью является характерной чертой многих организаций данного типа;

2) **машинная организация** – организация, в которой возрастает значение техноструктуры. Работники в подобных организациях обычно выполняют простые процедуры, характеризующиеся повторяемостью. В таких организациях стандартизация формирует предпосылки для планирования деятельности работников и подразделений. Это составляет основную функцию техноструктуры. Выделяют следующие основные типы машинных организаций:

- а) организации, занятые промышленным производством;
- б) организации, занятые строительной деятельностью;
- в) иногда крупные торговые организации;

3) **профессиональная организация** – организация, в которой главную роль играют знания и навыки работни-

ков, являющихся профессионалами. В таких организациях контроль деятельности работников осуществляется с помощью клиентов организации. Это является отличительной особенностью таких организаций. Также характерными чертами профессиональных организаций являются значительный удельный вес вспомогательного персонала и низкая доля технoструктуры.

В таких организациях широко используется стандартизация (главным образом для поддержания высокого уровня квалификации специалистов профессиональной организации);

4) **инновационная организация** – организация, которая использует для построения своей деятельности объединение в коллектив специалистов различных смежных областей знаний, оперативное изменение состава коллектива. Такое изменение реализуется при помощи организации проектных команд;

5) **миссионерская организация** – организация, в рамках которой широкое распространение получают ценности, разделяемые ее членами. Подобная организация заменяет индивидуальные ценности бывшего лидера стандартизированными функциональными процессами.

В данной теории предполагается, что в течение своей жизнедеятельности организация способна неоднократно менять свою форму.

10. Теория организационного потенциала

Развитие организационной мысли постоянно продолжается, появляются новые теории, опровергаются либо подтверждаются старые идеи. Одной из широко известных теорий является теория организационного потенциала.

Предпосылки появления концепции организационного потенциала. Основоположителем данной теории (1970-е гг.) является Игорь Ансофф. Он предложил ряд новых идей, которые касались подходов к пониманию и развитию организационных структур управления организациями. Они рассматривают промышленную организацию как некоторую систему, которая осуществляет определенные взаимосвязи с источниками ресурсов и с внешней средой. На основе данного положения исторически сложились два подхода к формированию организационных структур.

Первый подход – структурный, характерен для периода развития промышленности до Второй мировой войны. В данном подходе основной упор делался на внутреннее строение организаций, разделение функций и рационализацию системы управления. Он являлся статическим и не учитывал динамики изменения организационных структур управления в результате воздействия внешних факторов.

Второй подход – динамический подход, он получил наиболее широкое распространение после Второй мировой войны. Внимание в данном подходе концентрируется на анализе связей организации со средой, в которой она действует, и с источниками ресурсов. При данном подходе анализ управленческих проблем проводится в два этапа. На первом этапе фирма рассматривается в условиях стабильного внешнего окружения (статический аспект). В ходе второго этапа изучается влияние на организацию изменений внешней среды (динамический аспект). Проблемы организации, которые возникают в связи с этим, Ансофф определяет как стратегические.

Содержание теории организационного потенциала.

И. Ансофф убежден, что основная задача высшего руководства современной организации состоит в решении стратегических проблем в условиях постоянно изменяющейся внешней среды. По мнению И. Ансоффа, поведение современных организаций можно структурировать по трем основным направлениям: достижение высокой экономичности использования ресурсов, обеспечение конкурентоспособности и активная политика организации в области нововведений. На основании того, какая стратегия преобладает, выбирается тот или иной вид структуры.

Применение нескольких стратегий требует образования матриц различных типов либо рационального, разумного сочетания разных видов структур в пределах одной организа-

ции.

И. Ансофф проанализировал эволюцию организационных структур. В итоге он выделяет основные тенденции в их развитии. Главной тенденцией можно считать осознание управляющими организации того факта, что любая организация представляет собой сложную совокупность большого количества взаимосвязанных элементов.

Набор данных элементов является организационным потенциалом. Некоторое изменение одного из перечисленных элементов совсем не означает изменения организации. Видоизменение организационного потенциала необходимо начинать с людей, с управляющих.

Сущность организационного потенциала. Организационный потенциал имеет в своей основе культуру организации, под которой понимают совокупность ценностей, систем и процедур организации. Организационная культура как часть организационного потенциала подвергается наиболее сильному воздействию со стороны выбранной стратегии организации. В данной теории показываются случаи, когда незначительное изменение стратегии может потребовать значительной перестройки культуры организации и когда изменение стратегии практически не приводит к изменению культуры организации.

11. Теория институтов и институциональных изменений

Теория организации имеет в своей основе значительный базис, позволяющий успешно разрешать противоречия в деятельности деловых организаций. Одной их известных теорий является теория институтов и институциональных изменений (конец 1980-х гг.). Ее основоположником стал Дуглас Норт.

Содержание теории институтов и институциональных изменений. Считается, что рынок представляет собой сложное и неоднозначное явление. Рынок – это структура, охватывающая различные институты: законы, правила игры и различные кодексы поведения, типы отношений и взаимосвязей. По Норту, институты представляют собой набор правил, процедур, соответствий, моральное и этическое поведение отдельных индивидуумов в интересах максимизации конечного результата. Другими словами, институты – это созданные людьми формальные (законы, конституции) и неформальные ограничения (договоры и добровольно принятые кодексы поведения) в совокупности с факторами принуждения, структурирующими их взаимодействие. Совокупность институтов создает побудительную структуру всего общества и экономики. По мнению Норта, организационные

факторы оказывают большее воздействие, чем технические, т. к. ведут к изменению институтов, которые, в свою очередь, влияют на развитие экономики. Система технических изменений считается недостаточной. Они являются составляющей процесса роста, но сами по себе не могут его объяснить. Секретом экономического роста является эффективная организационная система экономики. Заметные институциональные изменения протекают медленно, поскольку институты являются результатом длительных исторических перемен, формирующих индивидуальное поведение. Отсутствие возможности заключения контрактов и вступления в другие обязывающие институциональные отношения является основной причиной экономической стагнации.

Выводы из теории институциональных отношений.

1. Законы общества могут быть изменены в течение короткого времени. Однако неформальные нормы меняются медленнее. Подобные нормы формируют легитимную основу для действия законов, а революционные изменения последних часто приводят к результатам, которые отличаются от ожидаемых. Те страны, которые принимают законы, предназначенные для других экономических условий, для иных неформальных норм и побудительных факторов, получают не то направление развития, которое имеют государства, использующие эти законы.

2. Государственное устройство во многом определяет функционирование экономики. Оно создает экономические

законы, формирующие и обеспечивающим эффективные права собственности и влияющие на политику развития.

Необходимо соблюдать следующие условия: политические институты сохраняют свою стабильность тогда, когда их поддерживают организации, заинтересованные в их неизменности. Для успешного проведения реформ необходимо изменение институциональной системы экономики; изменение норм поведения, поддерживающих новые законы, выступает длительным процессом; в долгосрочной перспективе эффективный экономический рост требует разработки законов и правил. Неформальные ограничения в обществе иногда способны обеспечивать экономический рост даже при условии действия неблагоприятных или нестабильных законов.

3. Политико-экономические системы создают мобильные институциональные структуры, способные справляться с переменами, и являются фактором успешного развития. Формирование таких систем выступает результатом длительного процесса. Сформировать эффективную систему, рассчитанную на краткосрочную перспективу, можно путем осуществления специальных исследований и разработок.

12. Ресурсная теория организации

Основными представителями данной теории являются Р. Румельт, Д. Аакер, Р. Амит, П. Шумахер, С. Монтгомери, Дж. Дэй, А. Дирикс, К. Кул, Р. Грант, Дж. Хамелл, М. Петераф.

История развития ресурсной теории организации. На первых этапах своего развития ресурсная теория имела своей целью обосновать происхождение фирмы. Согласно данной теории фирма представляет собой нечто большее, чем административная единица, фирма – это совокупность производительных ресурсов, распределенных между рядом пользователей при помощи административных и экономических решений.

Содержание ресурсной теории организации. Ресурсная теория применительно к стратегическому управлению имеет цель объяснить создание, использование и возобновление конкурентных преимуществ фирмы. Ресурсная теория должна определить связи и объяснить факторы конкурентных преимуществ, их динамику в понятиях ресурсов фирмы. Некоторые направления изучения ресурсов рассматриваются в рамках таких отраслей знаний, как общий менеджмент и его разделы (производственный, финансовый и т. д.), маркетинг, логистика, правоведение, информатика, экология, лингвистика, деловая этика, психология. Ресурс-

ная теория организации предполагает, что ресурсы неравномерно распределены между фирмами. Это и является причиной либо конкурентного преимущества, либо определенной уязвимости компании. В том случае, если конкурентное преимущество некой фирмы основано на владении каким-либо ресурсом, другие фирмы могут предпринимать попытки блокирования или замедления распространения подобных ресурсов, формируя различные барьеры.

Система аспектов, охватываемых ресурсной теорией: активное воздействие на экономических партнеров; эквивалентность объемов обмениваемых ресурсов; активные управляющие воздействия; организация физического перемещения товаров и денег во времени и пространстве; защита от неблагоприятных воздействий; достижение стратегических и оперативных целей организации; институциональность передачи и получение прав на обмениваемые ресурсы.

Согласно ресурсной теории **ресурсы фирмы** могут по своему содержанию быть материальными (осязаемыми) и нематериальными (неосязаемыми), внутренними (получающими развитие внутри фирмы) и внешними (приобретаемыми на рынке).

В рамках ресурсной теории выделяют следующие основные категории: основные ресурсы, активы, способности, стратегические активы, устойчивые конкурентные преимущества, источники данных преимуществ.

Основные ресурсы – это вид ресурсов, которые могут

быть приобретены на рынке.

Активы – это совокупность доступных факторов, которыми хозяйственная организация владеет или управляет. Активы также могут быть осязаемыми или неосязаемыми, активы – это «видимые» ресурсы.

Стратегические активы – это активы, которые обеспечивают компанию устойчивым конкурентным преимуществом. Активы являются стратегическими, если они ценны для организации; если для них нет заменителей, их сложно воспроизвести или скопировать; они являются редкими среди конкурентов.

Конкурентные преимущества – стратегические активы, которые сложно устранить или копировать (воспроизвести) и которые способствуют повышению эффективности фирмы. В большинстве случаев это объекты, доступ к которым или способности которых по отношению к фирме позволяют создавать стратегические активы.

Источники конкурентных преимуществ: среда рынков данных ресурсов; внутренняя организационная среда фирмы; среда рынка товаров и услуг; стратегическая траектория организации.

13. Жизненный цикл организации

Организационные системы в процессе своего функционирования значительно изменяют параметры функционирования во всех сферах деятельности. При этом изменение параметров деятельности организаций происходит в соответствии с определенной повторяющейся тенденцией. В теории организации при изучении организационных систем применяется концепция жизненного цикла организации.

Предпосылки использования концепции жизненного цикла. Многолетний опыт деятельности организаций в мировом масштабе свидетельствует о том, что предприятия зарождаются, развиваются, добиваются успехов, слабеют и в конце концов прекращают свое существование. Часть их существует бесконечно долго, однако ни одна не функционирует без изменений. Новые организации создаются ежедневно. Также каждый день ликвидируется множество организаций. Поэтому в науке широко распространено понятие жизненного цикла организации.

Концепция жизненного цикла. Данная концепция предсказывает изменения в организации с определенной последовательностью состояний в течение некоторого периода времени. Используя понятие жизненного цикла, можно проследить, что в деятельности организации существуют отчетливые этапы. Такие переходы от одного этапа к другому счи-

таются предсказуемыми и неслучайными.

Выделяют следующие этапы жизненного цикла организации:

1) **этап предпринимательства.** На данном этапе для организации характерен период становления, в ходе которого также формируется жизненный цикл продукции. У организации система целей сформулирована еще нечетко. Процесс творчества протекает относительно свободно. Движение организации к следующему этапу ставит задачу стабильного обеспечения ресурсами;

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.