



Уральский  
федеральный  
университет

# Теория организации

Докладчик  
**Блинов Денис Владимирович**

К.э.н., доцент

# Лекция 1: Введение в теорию организации

1. Теория организаций: понятие, содержание, предмет и объект изучения
2. Методы и функции Теории Организации
3. Связь Теории Организации с другими науками
4. Влияние школ менеджмента на развитие Теории Организации

# Литература

Новость x Яндекс x Расписание занятий x Богданов, Александр Алекс x Электронный научный архив x

Не защищено | elar.urfu.ru/handle/10995/36060

Главная | Просмотреть | Справка | Поиск в архиве | Зарегистрированным: | Язык

Электронный научный архив УрФУ / 02. Высшая школа экономики и менеджмента / Департамент менеджмента / Учебные материалы

Пожалуйста, используйте этот идентификатор, чтобы цитировать или ссылаться на этот ресурс: <http://hdl.handle.net/10995/36060>

Название:	Теория организации : учебное пособие
Авторы:	Ружанская, Л. С. Яшин, А. А. Солдатова, Ю. В.
Редакторы:	Ружанская, Л. С.
Дата публикации:	2015
Издатель:	Издательство Уральского университета
Библиографическое описание:	Ружанская Л. С. Теория организации : учебное пособие / Л. С. Ружанская, А. А. Яшин, Ю. В. Солдатова ; под общ. ред. Л. С. Ружанской ; М-во образования и науки Российской Федерации, Уральский федеральный университет. – Екатеринбург : Издательство Уральского университета, 2015. – 200 с. – ISBN 978-5-7996-1564-2.
Аннотация:	Учебное пособие рассматривает основные вопросы учебного курса «Теория организации». В современной динамичной экономике, когда ситуация на рынках быстро меняется, большое значение придается организационным процессам, протекающим в многообразной деятельности организаций. Невозможно в современном обществе эффективно управлять организациями, не понимая их сущности и закономерностей их развития.
Ключевые слова:	УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИЯМИ

Windows taskbar: 10:43 03.09.2019

# Содержание понятия «Организация»



- Организация» (от латинского organizo) — делать сообща, стройный вид, устраиваю.
- Организация **как процесс** представляет собой **совокупность действий**, ведущих к образованию и совершенствованию взаимосвязей между частями целого.
- Организация представляет собой **сознательно координируемое социальное образование** с определенными границами, которое функционирует на относительно постоянной основе для достижения общей цели или целей. Под словами **сознательно координируемое**» понимается управление, под «**социальным образованием**» — то, что организация состоит из отдельных людей или их групп, взаимодействующих между собой.
- Как **явление** она представляет физическое объединение реальных элементов (людей, техники) для выполнения программы или цели. В России организации как явления регулируются Гражданским кодексом РФ.

# Различные аспекты понятия «Организация»



# Правовой аспект понятия «Организация»

- Организация в правовом соотношении рассматривается в четырех формах:
- юридическое лицо, зарегистрированное в государственном органе, имеет печать и счет в банке;
- неюридическое лицо, зарегистрированное в государственном органе (подразделения юридического лица, простое товарищество);
- неюридическое лицо, зарегистрированное в государственном органе, но не имеющее печати (ЧП без образования юридического лица);
- неформальная организация граждан (например, рыболовы, игроки в домино).

# Характерные особенности «Организаций»

Общими чертами всех организаций являются:

- наличие, по крайней мере, двух людей, хотя бы одной цели, направленной на удовлетворение потребностей или интересов;
- совместная деятельность для получения прибавочного продукта в различных формах (материальной, духовной, информационной).





# Что это за памятники и что их объединяет?





# Объект, предмет «Теории Организации»

- Объект (явление, которое исследует наука) теории организации: социальные организации, т. е. организации, объединяющие людей.
- Предмет (определяет то, чем занимается данная наука, что она изучает) теории организации: организационные отношения между работниками по поводу совместного труда, выражающие нормы объединения людей и вещественных факторов производства, обеспечивающие связи между технической стороной деятельности организаций и отношениями собственности, складывающиеся в организациях различного типа. (За битого двух небитых дают)

# Научные методы Теории Организации

- Методы науки теории организации — это упорядоченная деятельность по достижению определенной цели. К основным методам теории организации относятся:
- индуктивный (от единичного к всеобщему);
- дедуктивный (от общего к частному);
- статистический (количественный учет факторов и частота их повторяемости: исследование явлений с использованием методов теории вероятностей, группировок, средних величин, индексов, графических изображений, что способствует нахождению устойчивых связей между организационными отношениями);
- абстрактно-аналитический (мысленное выделение существенных свойств предмета, отвлечение от частных, что позволяет составить обобщенную картину изучаемого явления);
- сравнительный метод (подбор сходных организаций как объектов исследования для выяснения процессов изменения,

# Функции Теории Организации



# Актуальность Теории Организации

- Каждый человек в течение своей жизни так или иначе связан с организациями. Именно в организациях или при их содействии люди учатся, работают, развивают науку и культуру, вступают в отношения. В рамках организаций осуществляется человеческая деятельность. Нет организаций без людей и нет людей, которым не приходилось бы иметь дело с организациями.
- Организация — очень сложный механизм, у нее есть свой облик, культура, традиции, репутация. Организации уверенно развиваются, когда имеют обоснованную стратегию и эффективно используют ресурсы. Они перестраиваются, когда перестают отвечать намеченным целям. Они погибают, когда оказываются неспособными выполнять свои задачи. Не понимая сущности организаций и закономерностей их развития, нельзя управлять ими эффективно.
- Зачем организации необходимы, как создаются и развиваются, на каких принципах строятся, почему и как изменяются — ответы на эти и многие другие вопросы в той или иной мере дает теория

# Эволюция изменений в организациях в XX веке

- Можно проследить три фазы фундаментальных изменений в организациях в XX веке.
- Первая фаза — отделение управленческих функций от капитала и превращение управления в профессию, т. е. возникновение класса наемных менеджеров,
- Вторая — появление командно-административных организаций с вертикальной соподчиненностью и высоким уровнем централизации принятия решений.
- Третья — переход к организациям с преобладанием горизонтальных структур и связей с широким использованием информационных технологий.
- Каждая фаза — ответ на вызов времени, на радикальные экономические изменения

# Связь Теории Организации с другими науками



- Задача теории организации — изучение влияния, которое оказывают индивидуумы и группы людей на функционирование организации и на происходящие в них изменения, на обеспечение необходимых результатов. При этом теория организации использует достижения ряда смежных наук

# Связь Теории Организации с другими науками

- Вклад психологии в теорию организации проявляется в наибольшей мере через прогнозирование поведения индивидов, выявление условий, мешающих или способствующих рациональным действиям людей.
- Исследования в области социологии расширяют методологические основы теории организации. Это выводы и рекомендации, касающиеся организационных структур, бюрократии, коммуникаций, природы конфликтов, мотивации деятельности человека и его места и роли в социальных системах.
- Связь теории организации с экономической наукой определяется выводами и рекомендациями по отношениям собственности, методам экономического стимулирования и оценки эффективности функционирования организаций.
- Особую значимость приобретает связь теории организации с юридической наукой — это вопросы гражданского, трудового и административного права. В организационной деятельности исключительно велика роль системы правил, регулирующих отношения.
- Важную роль играют современные информационные системы,



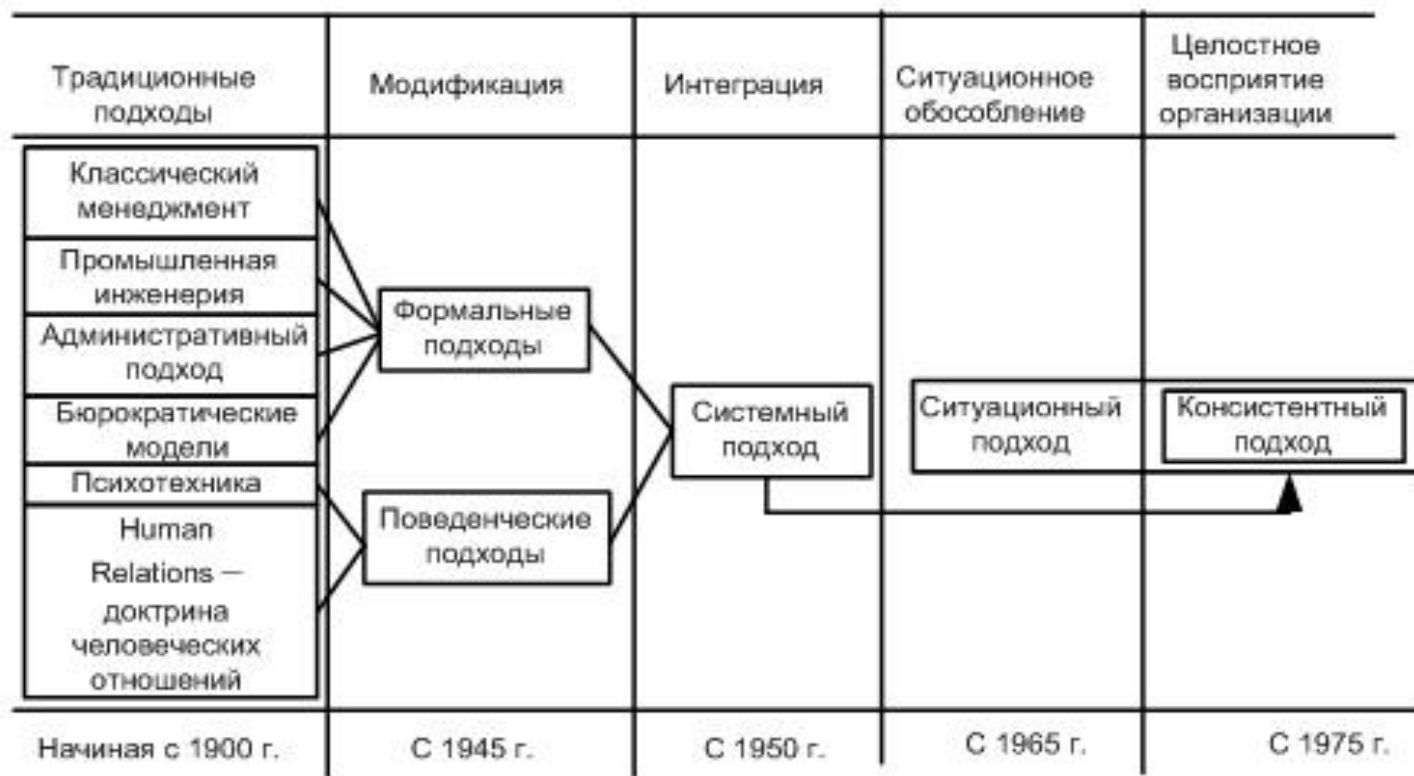
# Научный взгляд на Теорию Организации



- *Теория организации — это область научного знания об общих закономерностях образования, устройства функционирования и развития организаций — сложных динамических систем, имеющих цель.*

# Эволюционное развитие теории организации как науки и

## практики



Эволюция научной мысли в Теории Организации тесно связана с эволюцией менеджмента

# Основные идеи «Школы научного управления»

- *Научное управление. Основопологающей предпосылкой этого направления является то, что работа должна изучаться с помощью научных методов. Сущность научного управления выражена Ф. Тейлором в следующих четырех основных положениях в работе «Принципы научного управления»:*
- вместо волевых решений научно обосновывать каждый элемент работы;
- с помощью определенных критериев отбирать, а затем обучать рабочую силу;
- тесно сотрудничать с людьми;
- обосновывать разделение труда и ответственности между руководителем и работниками.

Эти четыре положения выражают главную идею научного управления: для каждого вида деятельности человека вырабатывается теоретическое обоснование, а затем осуществляется его обучение.

# Вклад «школы научного управления» в Теорию Организации

Данная школа содержит следующие концептуальные моменты:

- отделение планирования работ от их выполнения; это разделение базируется на специализации труда как руководителей, так и исполнителей на каждом уровне организации, поэтому задачи отделов планирования — выработка предписаний для управляющих;
- функциональное руководство группой, то есть разделение работы между управленцами такое, чтобы каждый выполнял определенное число функций;
- проведение исследований в действии и во времени; считается, что это важнейшая черта научного управления, предполагающая, что основной способ улучшить работу — это определить наилучший путь ее выполнения и

# Вклад «школы научного управления» в Теорию Организации

- премиальная система заработной платы. Ф. Тейлор ввел сдельную форму оплаты труда с доплатой за перевыполнение нормы, исходя из предпосылки, что мотивация персонала через заработки повышает производительность, этот подход был развит Г. Ганттом, который предложил сдельно-премиальную систему оплаты труда, то есть часть зарплаты была гарантирована при выполнении задания, а перевыполнение — премировалось;
- постоянный отбор и обучение персонала, сторонники теории научного управления считали важнейшей задачей руководителя отбор людей, отвечающих критериям, и их обучение. Исторически первым была организация обучения начинающих рабочих своей профессии у более опытных. Позднее Г. Гантт и Х. Манстерберг рекомендовали проводить обучение рабочим профессиям заранее намеченными способами (специальное профессионально-техническое обучение).

# Вклад «школы научного управления» в Теорию Организации

- Ф. Тейлор в своей фундаментальной работе «Принципы научного управления» (1911 г.) определил основу классической теории организации:
- разделение труда в широком смысле слова — и рабочий, и менеджер ответственен за какую-либо одну функцию;
- функциональное руководство — замена власти одного мастера функциональной администрацией, каждый представитель которой дает указания рабочему в пределах своей компетенции;
- измерение труда — измерение рабочего времени с помощью «единиц времени»;
- задачи-предписания — примерные инструкции по выполнению конкретных задач;
- программы стимулирования — премия за производительность выше нормы;
- мотивация — личная заинтересованность является движущей силой;
- — роль индивидуальных способностей — проводятся различия между способностями рабочих (работают за вознаграждение в настоящем) и

# Классическая школа менеджмента (школа теории организаций)

- Школа научного управления пришла к выводу о необходимости формирования принципов построения организаций, и возникла школа теории организаций. Ответом на эту потребность стали работы Анри Файоля; он рассматривал искусство управления как выбор соответствующих принципов, применимых в данной

Структурные принципы	Принципы процесса	Принципы конечного результата
Разделение труда Единство цели и руководства Соотношение централизации и децентрализации Власть и ответственность Цель	Дисциплина Вознаграждение персонала Единство команд Подчинение главному интересу	Порядок Стабильность Инициатива Корпоративный дух



# Структурные принципы

Структурные принципы лежат в основе создания системы взаимосвязанных задач, прав и ответственности.

- *Принцип разделения труда.* Согласно А. Файолю, разделение и специализация труда — естественный способ произвести больше объектов, на которые должны быть направлены внимание и усилия исполнителя.
- *Принцип единства цели и руководства.* Все виды работ, появляющиеся в результате разделения труда, должны быть направлены к единой цели. Деятельность, имеющая общую цель, должна производиться по единому плану и управляться одним руководителем.
- *Принцип соотношения централизации и децентрализации.* Принцип говорит о необходимости нахождения баланса между централизацией и децентрализацией, т. е. распределение властных полномочий по иерархическим уровням организации.
- *Принцип власти и ответственности.* Этот принцип утверждает, что должна существовать связь между властью, которой человек наделен, и ответственностью. Здесь необходимо соблюдение равенства. Определена ответственность — должны быть определены и права.
- *Принцип цепи (субординации).* Цепь — это путь вертикальных связей в организации, то есть необходимо наличие соподчиненной цепи

# Принципы процесса

*Принципы процесса состоят в следующем:*

- справедливость руководителя есть основной фактор мотивации к труду;
- должна соблюдаться дисциплина в результате оформления соглашений;
- в конфликтных ситуациях общие интересы должны превалировать над индивидуальными;
- любой работник должен исполнять распоряжение одного руководителя.

# Принципы конечного результата

Принципы конечного результата определяют желаемые обобщающие характеристики организации:

- она должна характеризоваться порядком и стабильностью
- инициативностью работников
- формированием корпоративного духа.

# Вклад А.Файоля в Теорию Организации

- Принципы организации А. Файоля для эффективной работы организации:
  - четкие цели;
  - один центр подчинения (единство управления) и один центр управления (единство контроля);
  - использование «мостика» Файоля в цепи подчинения;
  - равенство прав и обязанностей;
  - рациональное разделение труда;
  - определение ответственности за результаты труда;
  - благоприятные возможности для проявления инициативы.

# Бюрократическая теория организации М.Вебера

- Эту теорию создал Макс Вебер как рациональную (заранее обдуманную) структуру деятельности с предсказуемостью поведения подчиненных. Основа успеха – хорошо продуманная, плотно собранная и «смазанная» бюрократическая машина, позволяющая добиться впечатляющих результатов. Суть теории М.Вебера сводится к следующим моментам:
- все задания должны быть специализированы, работник несет ответственность за их исполнение;
- каждое задание должно выполняться по одной и той же системе правил;
- каждый сотрудник отвечает перед руководителем за свои действия;
- каждое официальное лицо должно вести дела безлично и формально, с поддержанием дистанции между подчиненными;
- найм на работу должен быть строго формализован.

# Вклад М.Вебера в Теорию Организации

Бюрократия (правление государственных служащих: точность, дисциплина, ответственность) М. Вебера, который разработал принципы построения идеальной структуры организации:

- определение задач и обязанностей каждого должностного лица на основе разделения труда;
- организация строится на принципах иерархии — строгом подчинении;
- деятельность организации регулируется на основе инструкций и правил, определяющих ответственность каждого;
- управление организацией исключает личные эмоции;
- назначение на должность основывается на квалификации и заслугах.

# «Тектология» А.А. Богданова

- А. А. Богданов в 1920 году издал работу «Всеобщая организационная наука (тектология)». Он сделал попытку систематизировать организационный опыт человечества и разработать концепцию традиционной организации — вещей, людей и идей. Была поставлена задача — вооружить руководителей знанием организационных принципов и законов, общих для всех трех систем: технических, биологических и социальных.

Были высказаны следующие идеи:

- необходимость системного подхода к изучению организации;
- организационное целое больше суммы его отдельных частей;
- основными организационными механизмами являются формирующий и регулирующий;
- первичным фактором является техника;
- закон «наименьших», в силу которого прочность цепи определяется наиболее слабым ее звеном, т. е. развитие



# Школа «Человеческих отношений»

- В результате проведения эксперимента Элтон Мэйо на заводе фирмы «Уэстерн электрик» (1924–1927 гг.) получила развитие «школа человеческих отношений» и сделаны выводы, противоречащие концепции «рационального работника» (производительность работников повысилась не из-за улучшения условий труда, а из-за того, что они почувствовали к себе особое внимание как к участникам эксперимента):
  - — разделение и нормирование труда не всегда ведут к повышению производительности;
  - — работники более отзывчивы к социальному влиянию равных им людей, а не к мерам контроля высшего руководства;
  - — менеджер должен быть профессионалом в человеческих отношениях — понимать потребности людей, выслушивать проблемы, уметь дать нужный совет, убедить принять перемены.

# Ч.Барнард «Функции исполнительной власти» (1938)

- Чарльз Барнард и целенаправленные организации: элементами организации являются и люди, и техника, и сосредоточение на только одном факторе не ведет к оптимизации. Суть его идей:
  - кооперация — действенный способ преодоления физиологических и биологических ограничений, сотрудничество приводит к согласованным эффективным действиям;
  - успех организации зависит от удовлетворенности ее членов.
  - организации могут быть формальные и неформальные (как способ защиты работников от воздействий формальной организации);
  - власть — это информационная связь (команда) — так как персонал решает, выполнять или не выполнять распоряжения.

# Факторы эффективной организации по Р.Лайкеру

- Факторы эффективной организации. Исследования Рэнсиса Лайкерта в Мичиганском университете (1930-е годы) показали, что эффективна та организация, которая побуждает руководителя сосредоточить главное внимание на создании эффективной рабочей группы с высокопроизводительными целями. Разработанная им «Система 4» предполагает, что организация строится на человеческих мотивациях, которые должны проявляться через: — процесс выдвигания целей, — принятие решений, — контроль, — децентрализацию.
- Он доказал, что организации, построенные на положениях классической теории, являются неэффективными, так как они консервативны и не учитывают изменений внешней среды, стремлений к свободе, повышению образованности населения, к развитию личности и сохранению здоровья, усложнению технологий и др.
- Для реализации разработанной системы необходимо лучше использовать человеческие ресурсы и спектр мотиваций, соблюдать принцип взаимоотношений, поддержки, групповое принятие решений, постановку высоких целей. Этот подход противоположен бюрократическому

# Дуглас Макгрегор и «Х-У теория»

В соответствии с теорией «Х» (прямое применение власти): каждому человеку присуще от природы нежелание работать, поэтому он избегает затрат труда, где это возможно; поэтому людей надо принуждать; люди стараются избегать ответственности и предпочитают быть ведомыми; больше всего люди желают личного спокойствия и нуждаются в защите

В соответствии с теорией «У» (иерархия как партнерство): затраты физических и духовных сил на работе столь же естественны, как при отдыхе — человек не отказывается от выполнения обязанностей; угроза наказания не является стимулом — люди наделены способностью к самоконтролю и самоуправлению; награда за деятельность соответствует выполненным задачам; творчество весьма распространено среди населения, но из-за высокоразвитых технологий скрыто.

# Теория административного поведения

- Герберт Саймон в своих работах исследовал процессы влияния установленных целей на рациональное поведение в организациях. Критически относясь к классической школе, он предложил концепцию «административного работника», для которого на первом месте собственные интересы, он действует адекватно, но не оптимально. С точки зрения теории административного поведения, упростить процесс принятия решений можно, ограничив цели, на которые направлена деятельность. Чем точнее обозначены цели, тем точнее решение оценивается как приемлемое. Должна быть установлена иерархия целей, в которой каждый уровень может считаться конечной целью по отношению к нижестоящему уровню. Разделение общих целей на специфические подчиненные задачи и последующее распределение их по организационным подразделениям усиливает возможность рационального поведения. Данная теория делает акценты на важность правил в поддержании рационального поведения внутри организации.

# Теория организационного потенциала

- В начале 1970-х годов американский ученый Игорь Ансофф выдвинул ряд новых идей по организационным структурам управления. Он выделил два подхода к построению организационных структур. Первый — структурный, когда основной упор делается на внутреннее строение организации. Это статический подход, не учитывающий влияние изменений внешней среды.
- Второй — динамический подход, в нем основное внимание уделяется анализу влияния внешней среды на организацию. В рамках этого подхода анализ управленческих проблем осуществляется в два этапа — в рамках статистического и динамического аспекта. И. Ансофф считал, что основная задача высшего руководства современной организации — решение стратегических проблем в условиях изменяющейся внешней среды.
- Рассмотрев эволюцию организационных структур, И. Ансофф выделял основные тенденции их развития, которые говорят о том, что любая организация есть чаще всего сложная совокупность большого количества взаимосвязанных элементов. В настоящее время происходит изменение организационного потенциала организаций через изменение стиля руководства, структуры организации и

# Теория институтов и институциональных изменений

- В начале 1990 года американский ученый Дуглас Норт, ставший лауреатом Нобелевской премии по экономике, опубликовал серию работ по вопросам теории организаций. Он считает, что рынок — это сложное и неоднозначное явление, охватывающее различные институты. Институты — это набор правил, т. е. разработанные людьми формальные и неформальные законы, правила, ограничения, кодексы поведения. Организации — игроки, правила игры, между которыми определяют институты. Институциональное развитие экономики — это взаимодействие между институтами и организациями. Он показал, что организационные факторы играют большую роль, чем технические, а ключ экономического роста — эффективная организация экономики.

# Альфред Чандлер «Стратегия и структура»

- Альфред Чандлер в книге «Стратегия и структура» (1962 г.) установил, что с изменениями стратегии компаний меняется и их организационная структура. Необходимость стратегических перемен диктуется требованиями внешней среды. Он сформулировал один из основных принципов теории организации: «Стратегия определяет структуру».



# Связь организации с

## окружением

Джеймс Дэвид Томсон в книге «Организации в действии» (1964 г.) вывел теоретическое обоснование взаимосвязи окружающей обстановки и структуры организации, показав разницу между закрытыми (ориентированы на внутренние факторы) и открытыми организациями. В 1967 г. исследование влияния внешней среды на организацию провели преподаватели Гарвардской школы бизнеса Пол Лоуренс и Джей Лорш, результаты в книге «Организация и ее окружение»: они рассматривали организационные структуры и системы управления, сравнивая компании, имеющие лучшие результаты в динамичном бизнесе (производство специальных пластиков) с лучшими компаниями в стабильной, мало меняющейся отрасли (производство контейнеров). Установили, что фирмы, для которых характерна стабильность, используют функциональную схему организации и простые системы контроля. Напротив, лидеры в динамичном производстве имеют более децентрализованную форму организации и сложные системы управления. Полученные результаты стали основой

# Эволюция взглядов на «Теорию организации»

Основополагающие идеи теории организации

Томсон – показал разницу между открытыми и закрытыми системами и обосновал связь между внешней средой и структурой организации

Чандлер – установил, что требования внешней среды диктуют необходимость изменения стратегии компании и, как следствие, изменяется организационная структура

Макгрегор – управляющий формирует отношения с подчиненными в соответствии со своими представлениями о работниках, награды – в соответствии с выполнением задания

Бернард – власть это информационная связь, успех организации зависит от степени удовлетворенности ее членов, сотрудничество приводит к согласованным эффективным действиям

Лоуренс и Лорш – для стабильных фирм характерны функциональная структура и простые схемы контроля, в динамичной среде организации имеют сложную систему управления

Мэйо – разделение и нормирование труда не всегда ведут к высокой производительности

Вебер – в организации должна быть строгая иерархия, назначение на должности в соответствии с квалификацией и заслугами

Файоль – четкие цели организации, единый центр управления и контроля, инициатива поощряется

Тейлор – разделение труда, роль индивидуальных способностей, измерение труда при помощи единицы времени

Марч, Сайерт, Саймон – концепция «Организации как мусорной корзины», которая характерна для организованной анархии