

Министерство образования и науки России  
Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего профессионального образования  
«Казанский национальный исследовательский  
технологический университет»

Э.В. Бардасова, Е.А. Сергеева

# ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ И ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ

Учебное пособие  
для слушателей магистратуры

Казань  
Издательство КНИТУ  
2013

УДК 338.2  
ББК 65.9 (2Рос...)

**Бардасова Э.В.**

Теория организации и организационное поведение : учебное пособие для слушателей магистратуры / Э.В. Бардасова, Е.А. Сергеева; М-во образ. и науки России, Казан. нац. иссл. технол. ун-т. – Казань : Изд-во КНИТУ, 2013. – 104 с.

ISBN 978-5-7882-1427-6

Рассмотрены теоретическая, методическая и содержательная составляющие учебной дисциплины. Представлены современные подходы и концепции, определяющие научную и прикладную основу теории организации и организационного поведения.

Структура пособия сформирована в соответствии с поэтапным изучением базового теоретического уровня, методических и творческих аспектов учебной дисциплины.

Предназначено для слушателей магистратуры высших учебных заведений, обучающихся по направлению «Менеджмент», профилям «Инновационный менеджмент», «Производственный менеджмент» и «Маркетинг».

Подготовлено на кафедре менеджмента и предпринимательской деятельности.

Печатается по решению редакционно-издательского совета Казанского национального исследовательского технологического университета

**Р е ц е н з е н т ы :**

д-р экон. наук, профессор *М.П. Сергеев*  
д-р экон. наук, профессор *Л.Н. Сафиуллин*

ISBN 978-5-7882-1427-6

© Бардасова Э.В., Сергеева Е.А., 2013

© Казанский национальный исследовательский технологический университет, 2013

## ВВЕДЕНИЕ

Данное учебное пособие поможет слушателям магистратуры в изучении и усвоении теоретических знаний и практических навыков в рамках курса «Теория организации и организационное поведение», а также на этапах проверки освоения структурных единиц курса в виде констатирующего контроля, и при подготовке к сдаче зачета.

Учебное пособие включает тематику лекций и практических занятий, а также содержание основного теоретического материала, необходимого для подготовки к зачету и выполнения практических заданий.

Кроме того, в учебное пособие включены темы творческих эссе и список основной рекомендуемой литературы.

В рамках проведения практических занятий слушателям предлагается три деловых игры. Деловую игру «Проектирование организационных структур управления» слушатели должны проанализировать и дать собственную интерпретацию под руководством и контролем преподавателя. Для этого слушателям предлагаются как теоретические основы изучения организационных структур управления, так и методические указания к разработке конкретной структуры. Основная форма работы - групповое обследование проблемы и поиск наиболее оптимального управленческого решения.

Следующая деловая игра носит творческий характер в части формулировки целей каждым слушателем. Актуальность данного задания обосновывается тем, что исходной точкой любого процесса в организационной сфере является формулировка целей как базиса для эффективной деятельности отдельного предпринимателя и организации в целом. Для этого задаются теоретические стандарты формулировки целей, а также практические рекомендации для их корректировки. Цель данной игры состоит в том, чтобы слушатель, используя теоретические знания и практические навыки, мог формулировать как личностные, так и организационные цели.

Третья деловая игра называется «Исследование процессов группового взаимодействия социометрическим методом». Предлагаемая игра построена на анализе отношений в коллективе и изучении процессов взаимодействия руководителя с подчиненными на основе социометрических измерений. Данная методика позволяет дать количественные и качественные оценки человеческих отношений, имеющих место в формальных группах на основе взаимных симпатий и ан-

типатий. Основная форма работы слушателя – индивидуальная (под руководством преподавателя). В результате на основе проделанного анализа происходит коллективное обсуждение, связанное с выявлением основным причин конфликтных ситуаций в рабочих группах.

В творческий блок практических занятий включены следующие задания: выполнение ситуационных упражнений и освоение принципов психометрического тестирования на практике. Тематика ситуационных упражнений предположительно будет варьироваться в зависимости от расстановки определенных акцентов при решении проблем в рамках изучаемого курса. Психометрическое тестирование осуществляется исходя из индивидуальных интересов и психологических особенностей слушателей магистратуры.

Важным для квалификации слушателя магистратуры является выполнение творческого задания в виде эссе и его коллективного обсуждения с целью обозначения актуальных управленческих проблем, с которыми слушателю придется столкнуться в реальной организационной деятельности.

В приложениях представлены инструкции для отчета по деловой игре «Социометрия» и типовые схемы организационных структур управления, необходимые для выполнения заданий, связанных с организационным проектированием.

# 1 ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН ЛЕКЦИЙ

(18 часов)

Тема 1. Организация как система. Системная модель организации. Виды организационных структур (1 ч.).

Системный подход к организации. Организация как система. Системная модель организации. Характер и типы взаимосвязей между элементами системы.

Виды организационных структур: последовательная, кольцевая, звездочная, многосвязная, иерархическая. Организация как сложная иерархическая система. Иерархия систем. Координация и управление.

Тема 2. Организационные отношения. Законы организации. Организационные задачи управления (2ч.).

Жизненный цикл организации, характеристика его стадий. Характеристика и приложения основных законов организации: единства анализа и синтеза; информированности - упорядоченности; пропорциональности и композиции; развития; самосохранения; синергии; специфических законов организации.

Организационные задачи управления Задачи слияния, поглощения, разделения. Задачи распределения и перераспределения управленческих функций, властных полномочий и ресурсов. Задача формирования корректирующих организационных механизмов.

Тема 3. Инструменты взаимодействия в организации. Централизация и децентрализация управления в организациях. (2 ч.).

Связующие должностные позиции. Менеджеры-интеграторы. Матричные структуры. Инструменты взаимодействий и другие параметры дизайна. Инструменты взаимодействий в различных частях организации.

Мера централизации и децентрализации: методологические и концептуальные вопросы. Стандартизация знаний и навыков. Стандартизация выпуска. Стандартизация рабочих процессов. Стандартизация выпуска. Стандартизация рабочих процессов. Прямой контроль и усиление горизонтальной централизации. Власть экспертов. "Система участия" во властных структурах.

Пять типов децентрализации по Г. Минцбергу.

Тема 4. Организационное проектирование и конфигурации организационных структур управления (4 ч.).

Пять сил движущих организаций, и структурная конфигурация. Простая структура. Механистическая бюрократия. Административный компонент. Проблемы, связанные с механистической бюрократией. Человеческие проблемы операционного ядра. Проблемы координации в административном центре. Адаптационные проблемы топ - менеджера.

Профессиональная бюрократия. Децентрализация в профессиональной бюрократии. Административная структура. Роли профессионального администратора. Формирование стратегии в механистической и профессиональной бюрократии. Некоторые проблемы профессиональной бюрократии. Проблемы координации. Проблемы свободы действий. Проблемы инноваций. Дисфункциональные реакции.

Параметры дизайна дивизиональной формы. Структура отделений. Полномочия отделений и центральной администрации. Условия функционирования дивизиональной формы (многообразие рынка, техническая система, влияние внешней среды, возраст и размер, власть). Стадии перехода к дивизиональной форме. Проблемы дивизиональной формы. Проблемы концентрации власти.

Параметры дизайна адхократических структур управления. Операционная адхократия. Административная адхократия. Проблемы адхократии.

Конфигурации как набор основных стремлений в организации. Конфигурации как система описания структурных переходов. Конфигурации организационных структур и организационное проектирование.

Тема 5. Понятие и структура организационного поведения (1 ч.).

Цели изучения организационного поведения. Мультидисциплинарный взгляд на организационное поведение. Факторы, формирующие организационное поведение.

Проблематика организационного поведения. Модель организационного поведения. Понятие индивидуальных характеристик, индивидуальной мотивации, системы поощрений и оценки труда, стресса.

Тема 6. Формирование поведения индивида в организации (2ч.).

Основа для понимания поведения. Индивидуальные различия. Способности и навыки. Природа интеллекта. Методики измерения интеллекта. Составляющие умственных способностей.

Образцы физических навыков. Демографические характеристики.

Понятие индивидуальности. Модель индивидуальности.

Индивидуальные психологические переменные. Применение теории атрибуции. Диспозиционная атрибуция. Ситуационная атрибуция.

Ценности. Источники ценностных представлений. Классификации ценностей. Природа установок. Компоненты и функции установок.

Тема 7. Формирование группового поведения в организации (2 ч.)

Понятие и характер групп. Общие характеристики группы. Ситуационные характеристики группы. Классификация групп. Формальные группы. Разновидности формальной группы: административная, оперативная. Неформальные группы. Разновидности неформальной группы: по интересам, на основе дружбы. Причины возникновения групп. Стадии становления и развития групп.

Основные характеристики группы. Структура группы. Статус иерархии. Роли. Наличие групповых норм и правил. Позитивные и негативные нормы. Сплоченность группы. Опасность развития «шаблонного мышления». Ситуационные характеристики группы. Размер группы. Понятие «социальной лениности» или «эффект Рингельманна». Психологическая совместимость членов группы.

Сплоченность групп и их эффективность. Ожидания членов группы.

Рабочая группа и команда: сходство и различие. Модель развития команды. Самоуправляемая команда. Управленческая команда.

Управление межгрупповыми конфликтами. Особенности и причины межгрупповых конфликтов.

Тема 8. Изменения в организации и поведение работников (2 ч.)

Современные тенденции развития организации. Концепция организационного развития. Достоинства и ограничения организационного развития.

Типы изменений в организации. Плановые организационные изменения.

Понятие индивидуального стресса. Общий адаптационный синдром (GAS). Стадии адаптационного синдрома по Сэлли. Рабочая модель стресса. Процесс оценки стресса.

Стрессовые факторы на работе: влияние физических условий окружающей среды, индивидуальные воздействия, групповые воздействия, организационные воздействия.

Результат стресса: субъективные воздействия, поведение, физиологические воздействия, организационные воздействия.

Последствия стресса. Организационные программы борьбы со стрессом. Индивидуальные подходы к снятию стресса.

Тема 9. Организационное поведение в международном бизнесе (2 ч.)

Влияние международной деловой среды на организационное поведение и культуру. Юридические, этические и национальные факторы влияния. Аспекты национальной культуры, оказывающие влияние на организационное поведение.

Модели межкультурных различий: исследования Хофстеда, Лорана, Клукхона и Стродтбека. Выделение групп стран по признаку сходства культурных ценностей.

Адаптация организаций в межкультурной среде. Культурный шок и менеджер-экспатриант.

## 2 СОДЕРЖАНИЕ ОСНОВНОГО ТЕОРЕТИЧЕСКОГО МАТЕРИАЛА

### 2.1 Организация как система. Виды организационных структур

#### 2.1.1 Организация; понятие социальной организации

Организационный фактор всегда имел доминирующее значение в жизни общества во все времена и в культуре всех народов. Однако его значение для обеспечения общественного развития не всегда понималось и должным образом оценивалось как в общественном сознании, так и в деятельности политических лидеров, руководителей органов власти и управления.

Практическое применение теоретических положений - законов, закономерностей, принципов, методических рекомендаций и правил в организаторской деятельности позволяет повысить степень обоснованности принимаемых решений, полнее использовать имеющиеся и приобретаемые ресурсы. Теоретическая проработка проблем существенна для профилактики ошибок, предотвращения потерь и упущенных выгод, возникающих на почве организационной безграмотности. Теория организации - комплексная область междисциплинарного научного знания, включающая философию, социологию, экономику, право, управление, психологию, культурологию, информатику и другие функциональные подсистемы.

Теория организации изучает организацию как явление, формирует систему научных знаний в области анализа и синтеза социальных организаций. Предмет теории организации составляют организационные отношения между организационными объектами. К организационным объектам относятся люди и образования, в которых они функционируют.

Теория организации изучает принципы, законы и закономерности для создания, функционирования, реорганизации и ликвидации организации.

Современный мир нередко рассматривается как мир самых разных организаций. Организации создаются для удовлетворения разнообразных потребностей людей и поэтому имеют различное назначение, размеры, строение и другие характеристики.

Как *процесс* организация - это совокупность действий, ведущих к образованию и совершенствованию взаимосвязей между частя-

ми целого. Как *явление* организация - это объединение элементов для реализации программы или цели, действующей на основании определенных правил и процедур.

Важно понять, что такое социальная организация как объект управления. В курсе теории организации рассматриваются именно социальные системы, так как все другие системы, так или иначе, приводят к ним. Основной связующий элемент социальной системы - человек. Социальные системы в зависимости от поставленных целей могут быть образовательными, экономическими, политическими, медицинскими и др. Так, для социально-экономических организаций главная цель - получение прибыли.

Социальные организации играют существенную роль в современном мире. Их особенности:

- реализация потенциальных возможностей и способностей человека;
- формирование единства интересов и целей людей;
- сложность, динамизм и высокий уровень неопределенности.

В данном понимании организации в центр выдвигается цель. С этой точки зрения можно сформулировать простейшее определение организации как объекта. *Организации* - это целевые социальные системы, что и является их характерным признаком. Достижение цели есть конечный результат их деятельности.

Кроме того, можно выделить несколько требований, чтобы некая группа формально могла считаться организацией. К ним относятся:

1. Наличие, по крайней мере, двух человек.
2. Наличие хотя бы одной цели, направленной на удовлетворение потребностей или интересов человека или общества.
3. Получение прибавочного продукта в различных формах (материальной, духовной, информационной).

### 2.1.2 Признаки организации

Признаками, определяющими организацию, являются:

1. *Миссия*. Она рассматривается в широком смысле как философия и предназначение, смысл существования организации.
2. *Цель*. Она придает определенную и конкретную направленность действиям организации.