

**Теоретические подходы
к исследованию
организаций**

Системный подход

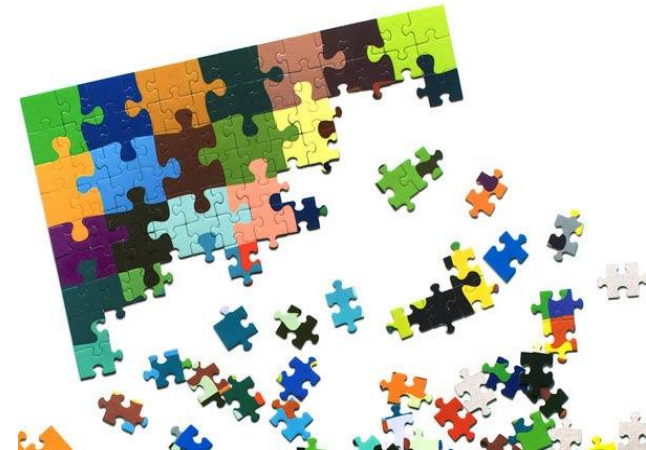
- **Система** - сложное целое, обладающее ярко выраженными границами и относительно независимыми составляющими, связанными между собой так, что изменение положения или состояния одной части неизбежно приводит к изменению других частей.



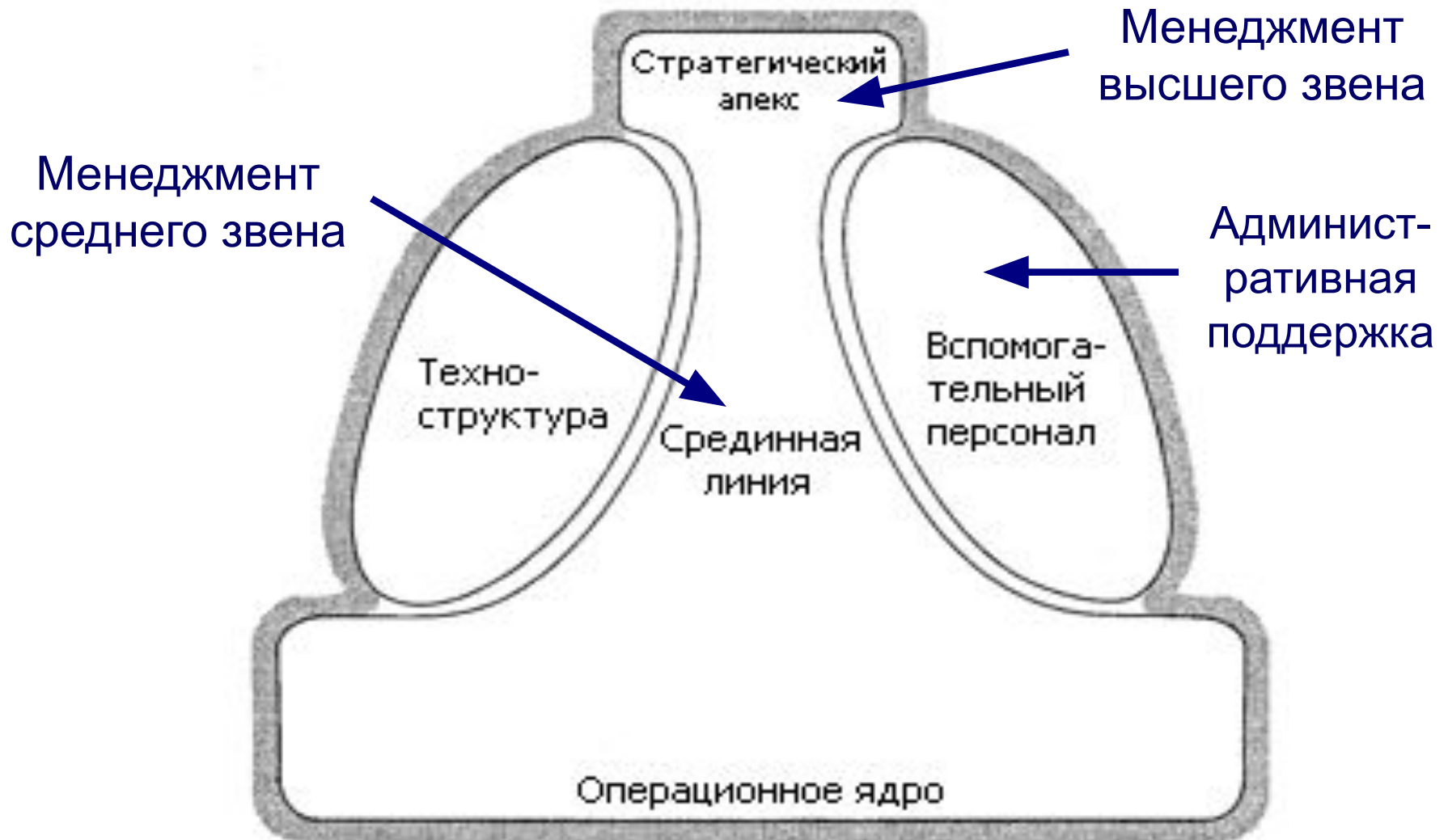
Акценты в изучении организации с позиций системного подхода:

- 1) деление организации на подсистемы;
- 2) вертикальные и горизонтальные связи организации.

Любая организация состоит из подсистем, каждая из которых может рассматриваться как система более низкого уровня (*свойство рекурсивности*)



Конфигурация организации (Г. Минцберг)



Пять основных частей организации:

- **Техническое (операционное) ядро:** персонал, выполняющий основную работу (функции подсистемы производства);
- **Менеджмент высшего звена:** определяет стратегию, цели и политику организации;
- **Менеджмент среднего звена:** исполнение решений и координация действий на уровне подразделений;
- **Техническая поддержка:** адаптация к внешней среде (внедрение инноваций);
- **Административная поддержка:** обеспечение нормального функционирования организации.

Характеристики организаций:

```
graph TD; A[Характеристики организаций:] --> B[Структурные:]; A --> C[Контекстные:];
```

Структурные:

дают возможность выделить особенности внутреннего строения организации, описать их количественно и сравнивать между собой на основе этих описаний

Контекстные:

описывают организацию в целом и окружающую среду, которая влияет на неё и формирует структурные характеристики организации

Структурные характеристики:

1. **Формализованность** (измеряется с помощью подсчета количества страниц документации, используемой в работе организации);
2. **Специализация** (показывает, насколько задачи организации разделены по профессиональному признаку);
3. **Иерархия власти** (порядок подчинения в организации и область ответственности каждого менеджера)

Диапазон контроля - число работников, подчиненных одному начальнику

Структурные характеристики:

4. **Централизация** (определяется уровнем принятия решений);
5. **Профессионализм** (уровень формального образования и подготовки работников, измеряется средним количеством лет, потраченных на обучение);
6. **Соотношения персонала** (распределение работников по областям деятельности и подразделениям, получаются делением числа работников данного класса на общее число работающих в организации)

Контекстные характеристики:

1. **Размер** (величина организации, количество работающих в ней людей)
2. **Технологии**, используемые организацией (инструменты, способы производства и действия, с помощью которых организация преобразует ресурсы в продукты)
3. **Окружающая среда** (правительство, покупатели, поставщики, финансовая среда и другие организации)

Контекстные характеристики:

4. Цели, стратегии, задачи организации и соответствующие способы их выполнения, отличающие её от других

Стратегия - план действий, описывающий распределение ресурсов и виды деятельности, необходимые для достижения целей и установления отношений организации с внешней средой;

5. **Культура организации** (набор основных ценностей, убеждений, взглядов и норм, общих для всех работников)

Структурно-функциональный подход к исследованию организаций



Структурно-функциональный анализ рассматривает

понятие *функции* каждой системной единицы по отношению к системе как целому.

Любая системная единица организации обязана *быть функциональной*, т.е. вносить свой вклад в деятельность по достижению организационных целей, повышая её устойчивость и эффективность



Условия выживания организации во внешней среде (Т. Парсонс)



Подсистемы выживания организации:

1. *Подсистема адаптации (экономическая подсистема)* управляет поступлением ресурсов из внешней среды и организует сбыт и получение прибыли
2. *Подсистема достижения целей (политическая, властная подсистема)* мобилизует организационные ресурсы, координирует и соединяет все части организации в единое целое
- 3 - 4. *Подсистемы интеграции и латентности (поддержания образцов)* - распределение функций между системными единицами и укрепление лояльности членов организации по отношению к её требованиям и нормам

Основные компоненты процессов интеграции и поддержания образцов:

- 1) интеграция *в системе идеологических норм*, составляющих основу социального порядка в организации;
- 2) интеграция *в системе социальных ролей*, выражающих функциональные требования в организации;
- 3) интеграция *в системе культурных норм*, узаконенных в ходе их применения в процессе организационной деятельности

Результат - сплоченная, устойчивая, эффективная организация

Этапы процесса интеграции в системе (Д. Истон):

1. *Конформность* - согласие с требованиями системы (по отношению к членам организации) как законными (личностные цели и потребности остаются на первом месте)
2. *Мобилизация* - идентификация с системными ролями, составляющими основу деятельности (цели организации выше личных)
3. *Консолидация* - интернализация норм, ценностей, ролевых требований и ожиданий, появление ингрупповой причастности и *ингруппового фаворитизма*

Функциональная значимость части системы (системной единицы) — показатель того, в какой мере система как целое может существовать и функционировать в случае отделения от нее этой части

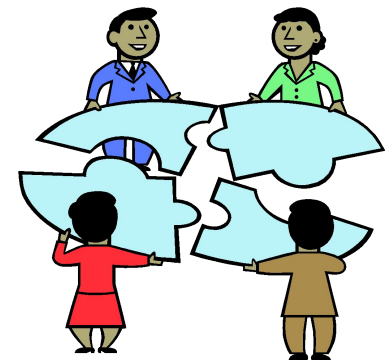
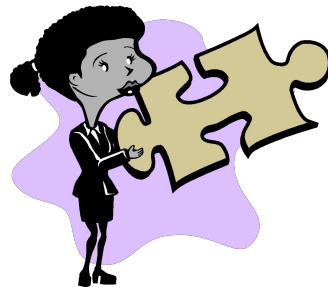
Функциональная автономия — показатель того, в какой мере возможно отдельное существование системной единицы при отделении от системы в целом.

(показатель самостоятельности и независимости системной единицы по отношению к системе)



Проблемы превышения функциональной значимости и автономии:

- если *функциональная значимость* данного подразделения *невысока*, возможно *перекладывание функций* на другие структурные единицы или *перераспределение ресурсов*;
- если *функциональная значимость* подразделения *достаточно высока*, то это может привести к *распаду организации* или *резкому изменению её целей и политики*



Ситуационный подход к исследованию организаций

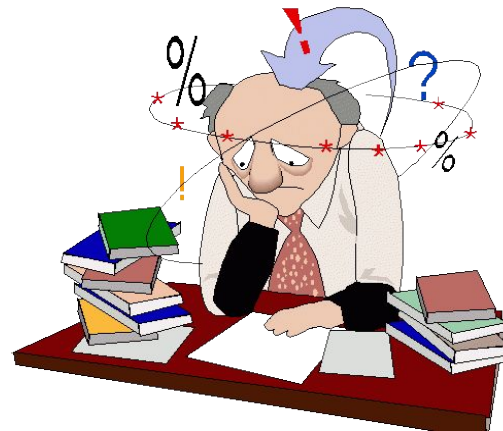


Ситуационность означает, что нечто одно зависит от многого другого, и чтобы деятельность организации была эффективной, необходимо «наилучшее соответствие» между ее структурой и условиями окружающей среды

Ситуационная теория гласит:

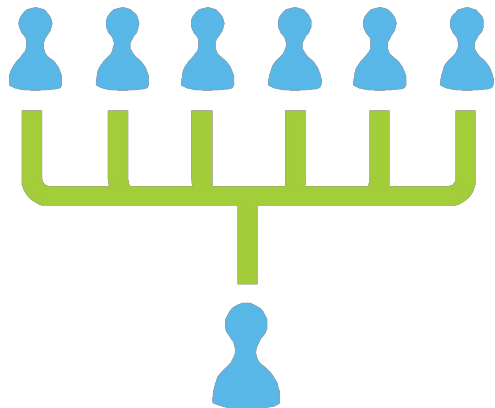
«в зависимости от обстоятельств».

Правильный управленческий подход зависит от *ситуации*, в которой находится организация



Исследования Т. Бернса и Г. Сталкера (1960—1961 гг.):

- в зависимости от вида внешней среды (*стабильной или изменчивой*) наиболее эффективными организационными структурами могут быть **«механистическая»** или **«органическая»**



«Механистическая» структура

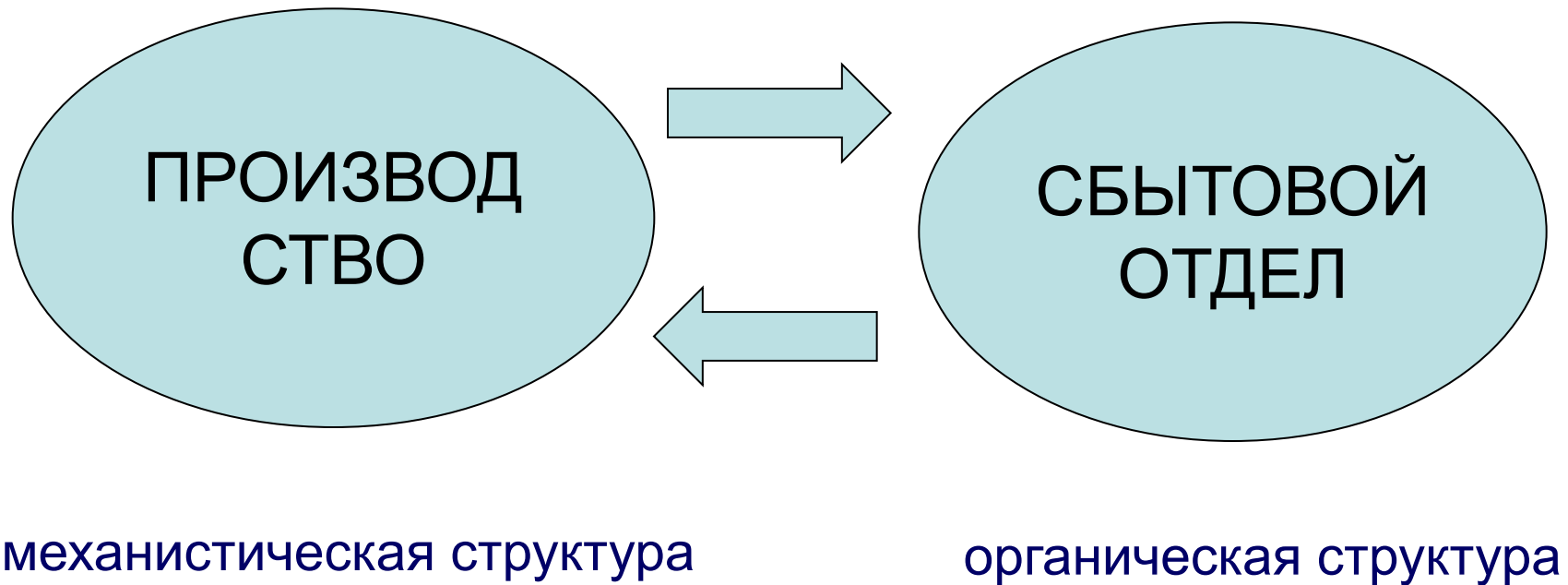
- наиболее эффективна в условиях относительно *стабильного внешнего окружения*, предсказуемой ситуации на рынке
- это *бюрократическая модель* с высокой степенью централизации и формализации
- точная *специализация* и жесткое соответствие каждого работника требованиям выполняемой им роли на основе *неукоснительного следования организационным нормам*



«Органическая» структура

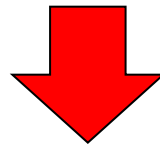
- нечеткая система полномочий, расширенные ролевые требования;
- отсутствие иерархической системы контроля, власти и коммуникаций;
- стремление к согласованию задач и целей организации на межличностном уровне;
- минимальная ориентация на жесткие правила и инструкции;
- гибкость изменения организационных норм;
- возможности постоянной адаптации организации к изменяющемуся внешнему окружению

«Механистическая» и «Органическая»
структуры могут одновременно
сосуществовать в одной организации



Трудности сосуществования этих двух форм структуры в одной организации:

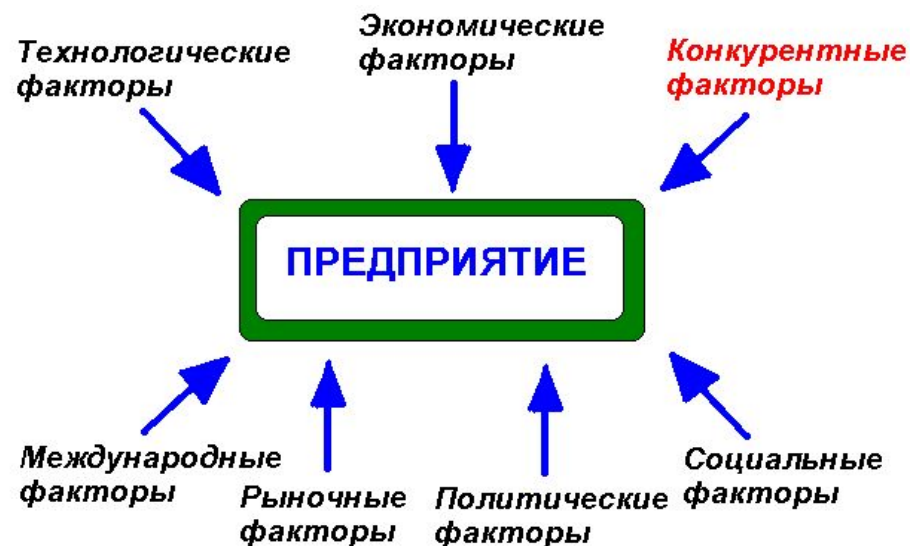
- разные виды корпоративной культуры,
- различные цели,
- противоположные виды контроля за деятельностью,
- разные системы мотивации работников,
- разные способы подбора и обучения кадров,



конфликтные ситуации и отсутствие взаимодействия внутри организации

Исследования П. Лоуренса и Дж. Лорша:

- 1) внешняя среда может рассматриваться как
 - однородная или разнородная,
 - агрессивная или нейтральная,
 - сплоченная или разобщенная и т.д.
- 2) цели, структура, технологии и персонал организации зависят от рыночной, производственной, информационной, научной и др. сфер



Основные идеи управления организациями в рамках ситуационного подхода:

- **выделение типичных ситуаций** во внешней среде, их объединение в блоки на основе сходных стратегий и действий руководителей;
- главная задача - **распознавание ситуации**, её идентификации с типовым блоком и предвидение последующего развития событий;
- **обучение руководителей действиям** в рамках данной модели – **метод case-study**

Четыре типа организаций в зависимости от их отношений с внешней средой
(П. Лоранж и М. Мортон):

- 1) *организации, функционирующие в условиях постоянной изменчивости внешней среды* (горизонтальная дифференциация структуры и слабая технологическая общность);
- 2) *организации, производящие разнообразные товары по достаточно устойчивым технологиям и стандартам* (матричная структура и высокая технологическая общность подразделений);

Четыре типа организаций в зависимости от их отношений с внешней средой
(П. Лоранж и М. Мортон):

- 3) *организации, выпускающие однородную продукцию, со стабильными технологиями и предсказуемыми рыночными ситуациями*
(линейно-функциональные структуры, четкая система норм и контроля);
- 4) *организации, работающие на стабильном рынке и выпускающие неизменную продукцию в течение многих лет*