

# Тема № 11

## Современные концепции организации

## Теория структур власти (по М.Веберу)

Немецкий социолог М.Вебер рассматривает организацию с точки зрения сил внутри нее и вводит понятия силы и авторитета.

Сила характеризуется возможностью заставить людей подчиняться, несмотря на их сопротивление. Авторитет характеризует ситуацию, когда приказы добровольно исполняются теми, кто их получает.

В соответствии со способом осуществления власти М.Вебер различает три типа организаций.

**Харизматический тип** организации основан на личных качествах лидера. Данный тип организации внутренне нестабилен. Проблема возникает после ухода лидера. Когда власть должна быть передана. Если передача власти становится наследственной, организация принимает традиционную форму.

## Теория структур власти (по М.Веберу)

**Традиционный тип организации** основан на прошлом опыте и обычаях. Права и ожидания различных групп являются установившимися, обычный ход дел принимается как неприкосновенный, лидеры имеют власть благодаря унаследованному статусу.

Выделяются следующие формы традиционной власти:

- патримониальная, т.е. сотрудники являются «личными услугами» и материально зависят от лидера;
- Феодальная, т.е. сотрудники имеют большую автономию, собственные источники дохода и традиционные отношения лояльности к лидеру.

# Теория структур власти (по М.Веберу)

**Рациональный (бюрократический) тип** свойственен

организации, которая для достижения координации полагается преимущественно на формализацию поведения. Организация стремится к формализации поведения. С тем чтобы:

- снизить вариативность поведения сотрудников, обеспечить возможность его прогнозирования и управления;
- гарантировать машиноподобное поведение сотрудников, содействующее эффективности производства;
- Обеспечить непредвзятое отношение к клиентам.

Термин «бюрократия» Вебер стал употреблять для описания данного типа организационной структуры, используя его в смысле «строгий», «чистый».

# Теория структур власти (по М.Веберу)

Вебер выделил следующие черты бюрократической структуры:

1. Существует принцип фиксированных сфер должностных полномочий, которые обычно регламентируются правилами, т.е. законами или административными установлениями:
  - регулярная деятельность, диктуемая целями бюрократически управляемой структуры;
  - право отдавать распоряжения распределяется установленным образом и строго разграничивается правилами;
  - для надлежащего и непрерывного выполнения обязанностей и для реализации соответствующих прав необходима методическая база.
2. Принципы должностной иерархии и ранговой власти подразумевают строго регламентированную систему верховенства и подчинения.

## Теория структур власти (по М.Веберу)

3. Управление в современной организации базируется на письменных документах, хранимых в определенном порядке в виде оригиналов или копий.
  4. Руководство ведомством, по крайней мере все специализированное руководство, обычно проходит всестороннюю специальную подготовку.
  5. Руководство ведомством следует общим правилам, более или менее стабильным и исчерпывающим.
- Бюрократические организационные структуры характеризуются высокой степенью разделения труда, развитой иерархией управления, цепью команд, наличием многочисленных правил, стандартов и норм поведения персонала, подбором кадров по их деловых и профессиональным качествам, профессиональным ростом, базирующимся на компетенции.

## Теория структур власти (по М.Веберу)

Бюрократию часто называют классической или традиционной организационной структурой.

Данные структуры эффективно работают на большинстве предприятий, но имеют отрицательные черты:

- абсолютизация стандартизированных правил и процедур приводит к тому, что организация утрачивает гибкость поведения;
- отсутствие гибкости во взаимоотношениях сотрудников внутри организации;
- Отсутствие способности спонтанно и по-новому реагировать на окружающие условия.

# Механистический и органический типы организаций (по Т.Бернсу)

**Механистические организации** – высокоформализованные, сильно бюрократизированные, с высокой степенью разделения труда – характеризуются узкой специализацией. Работой по правилам, четкими правами и ответственностью, ясностью в уровнях иерархии, наличием объективных критериев отбора кадров, объективной системы вознаграждения. Отношения формальные и носят официальный характер. Такие организации могут превращаться в патологические системы с конфликтами, ростом расходов, слабой координацией и т.д.

**Органические организации** приспособлены к быстрой смене внешних условий и появлению новой наукоемкой технологии, организационные условия строятся на целях и допущениях, их можно быстро модифицировать в соответствии с изменениями окружающей среды и потребностям самой организации.



# Двухфакторная классификация организации (Д. Пуг и Астонская группа)

Поскольку работа организации целостна, то ее следует рассматривать со многих сторон, чтобы увязать: организационную структуру и бизнес-процессы; состав и взаимодействие групп; индивидуальные особенности и поведение персонала.

В зависимости от степени концентрации власти и структуризации деятельности выделены следующие типы организаций:

- Производственная бюрократия с низкой концентрацией власти и высокой структуризацией деятельности;
- Персональная бюрократия с высокой концентрацией власти и низкой структуризацией деятельности;
- Полная бюрократия с высокой концентрацией власти и высокой концентрацией деятельности;
- Небюрократическая структура с низкой концентрацией власти и низкой структуризацией деятельности.

## Структурирование организации (по Минцбергу)

Общий вид организации по Минцбергу включает в себя стратегическую вершину, операционное ядро, техноструктуру, административное звено, вспомогательный персонал.

Основу организации составляет **операционное ядро**, т.е. люди, выполняющие базовую работу по производству продукции и предоставлению услуг: - обеспечивают исходную базу производства;

- трансформируют исходные материалы в готовую продукцию;
- распределяют продукцию;
- оказывают прямую поддержку обеспечению исходных условий, трансформации и распределению результата.

# Структурирование организации (по Минцбергу)

**Стратегическая вершина** обязана обеспечить эффективное выполнение организацией ее миссии. К стратегической вершине принадлежат люди, несущие всю полноту ответственности за организацию – главное административное лицо, менеджеры высшего уровня, а также сотрудники, оказывающие непосредственную помощь высшим руководителям (секретари, референты и т.д.), основными функциями которых являются:

- Распределение ресурсов, отдача распоряжений, разрешение конфликтов, подбор кадров, мотивация персонала;
- Управление взаимоотношениями организации с внешней средой;
- Разработка стратегии организации и т.д.

Работа на этом уровне обычно характеризуется минимумом повторяемости и стандартизации, а также значительной свободой действий

# Структурирование организации (по Минцбергу)

Стратегическую вершину и операционное ядро соединяет **административное звено** (менеджеры среднего уровня).

Менеджеры среднего уровня выполняют ряд задач в потоке распространяющегося вверх и вниз прямого контроля. В процессе обратной связи он собирает информацию об эффективности своей организационной единицы и передает обобщенную информацию менеджерам следующего уровня.

Менеджеры среднего звена выступают посредниками в процессе принятия решений, им также приходится управлять пограничными условиями деятельности своей организационной единицы: они поддерживают контакты с руководителями других подразделений

# Структурирование организации (по Минцбергу)

К **техноструктуре** относятся аналитики, которые обслуживают организацию, влияя на работу других сотрудников.

Аналитики не принимают непосредственного участия в операционном рабочем потоке – они его проектируют, планируют, разрабатывают предложения по совершенствованию бизнеса.

**Вспомогательный персонал** представляет собой множество специализированных организационных единиц, обеспечивающих поддержку организации за рамками текущего рабочего процесса. Вспомогательные единицы существуют на разных уровнях иерархии, их местоположение зависит от получателей услуги.

# Структурирование организации (по Минцбергу)

Г. Минцберг рассматривает организацию как:

- Систему формальных полномочий, т.е. движение формальной власти вниз по иерархии;
- Сеть регулируемых потоков, т.е. движение производства в операционном ядре;
- Систему неформальных коммуникаций, необходимых для совместного согласования деятельности;
- Систему рабочих созвездий, когда для выполнения рабочих заданий члены организации объединяются в группы равноправных сотрудников (не связанные иерархией);
- Систему процессов принятия специальных решений.

По отдельности каждая составная часть лишь приблизительно описывает реальность, и только комбинируя их. Возможно приблизиться к пониманию сложности функционирования организации.

## Типы организационных структур (по Минцбергу)

Тип структур	Доминирующее ядро	Характеристика структуры
Простая структура	Стратегическая вершина	Высокая степень концентрации и централизации власти, прямой контроль
Машинная бюрократия	Техноструктура	Контроль очень жесткий с помощью обычных правил и процедур. Эффективна при повторяющейся работе
Профессиональная бюрократия	Специалисты, выполняющие сложные функции	Низкая концентрация власти, так называемая профессиональная автономия. Организация демократична, но затруднена координация
Дивизионная форма	Среднее звено	Характерна для крупных организаций, Соответствует современным условиям, но чувствительна к изменениям
Адхократия	Специалисты, обеспечивающие новации	Молодые исследовательские организации, вводящие новшества в быстроменяющихся условиях. «Организованная неорганизованность»!

# Стадии и кризисы организационного развития

Л. Грейнер выделяет шесть стадий организационного развития.

**1. Стадия развития, основанного на творчестве.** Это стадия от момента зарождения организации до ее первого организационного кризиса – кризиса лидерства.

Основное внимание в этот период сосредотачивается на разработке продукта или услуги и маркетинге. Организационная структура чаще всего остается неформализованной. Однако по мере роста ее основателям все больше требуется контролировать и направлять развитие в специфических направлениях, что требует новых специализированных знаний.

На этом этапе решаются главные вопросы о том, куда вести организацию и кто способен это сделать.



# Стадии и кризисы организационного развития

**2. Стадия развития, основанного на руководстве.** Когда кризис лидерства успешно преодолен, наступает период организационного роста и профессионального менеджмента.

Однако через какое-то время наступает момент, когда бюрократическая структура управления и концентрация большинства процессов принятия решений на ее верхних уровнях начинают ограничивать творчество управляющего среднего звена.

Сама система управления в фирме становится источником противоречия, суть которого - в различном понимании необходимой и достаточной свободы разных уровней управления, что является причиной кризиса автономии.

# Стадии и кризисы организационного развития

## **3. Стадия развития, основанного на делегировании.**

Успешное преодоление кризиса автономии связано с перестройкой и децентрализацией функций, а также последующим делегированием полномочий принятия определенных решений с верхних уровней на более низкие.

Это до определенной степени увеличивает потенциал развития организации, но является в результате причиной нового кризиса – кризиса контроля, когда топ-менеджмент начинает осознавать, что теряет контроль над организацией в целом.

# Стадии и кризисы организационного развития

## **4. Стадия развития, основанного на координации.**

Успешное преодоление кризиса контроля связано с изменениями в системе координации функционирования подразделений, составляющих организацию.

В этот период выделяются стратегические подразделения, имеющие достаточно высокую степень оперативной самостоятельности, но вместе с тем жестко контролируемые из центра с точки зрения использования стратегических ресурсов организации (финансовых, трудовых, технологий и т.п.) Это дает новый импульс к развитию, но постепенно приводит к возникновению своеобразных границ между штаб-квартирой и функциональными подразделениями организации, которые становятся причиной кризиса границ.

# Стадии и кризисы организационного развития

## **5. Стадия развития, основанного на сотрудничестве.**

Для преодоления кризиса границ требуется высокое мастерство психологов, способных разрешить межличностные конфликты.

Объединение команды в организации на этом этапе может произойти благодаря общности интересов и ценностей, а не изоционности формальной структуры.

Структурная перестройка на данном этапе бесполезна. Эта стадия может завершиться кризисом психологической усталости, или доверия, когда все устают от работы в единой команде.

## Стадии и кризисы организационного развития

После разрешения кризиса доверия может последовать шестая **стадия организационного развития, основанная на дуальной структуре** – привычной структуре для обеспечения выполнения ежедневных, рутинных операций и рефлексивной структуре для стимулирования развития новых перспективных видов деятельности и личного духовного обогащения.

Стадию организационной усталости можно преодолеть через трансформацию организации в целом, т.е. может возникнуть организация, очень похожая на ту, в недрах которой она зародилась, это, как правило, организация с традиционной структурой.

Наименее успешные компании, как показывают исследования, стремятся использовать классические теории стратегического планирования, более успешные – преобразуют окружающую среду и методологическую базу под себя с целью достижения максимального результата.