



Тема 7. Энвайроментальные концепции организации - 1

Раздел 1 «Теория организации»

Бабак Лариса Николаевна, к.т.н.,
доцент кафедры менеджмента, ШЭМ ДВФУ

7.1. НЕОИНСТИТУЦИОНАЛЬНАЯ ТЕОРИЯ: БАЗОВЫЙ ПОДХОД



Внешняя среда – макроокружение
(социокультурные условия по М. Зей-Феррел)

Развитие организации – адаптация к
социокультурному окружению

Ситуационный

- Разумный менеджмент
- Критерии эффективности

Неоинституциональн ый

- Адаптация к среде
- Изоморфизм

Внешняя среда – макроокружение
(социокультурные условия по М. Зей-Феррел)

Развитие организации – адаптация к
социокультурному окружению

Основа адаптации – институциональный
изоморфизм (подражание окружению)

Другим факторам адаптации (технология,
стратегия) отводится второстепенная роль

- Западные компании, приходя в Россию, спокойнее смотрят на коррупцию

- Социокультурная среда в России благосклонна к коррупции

- Опасность оказаться белой вороной

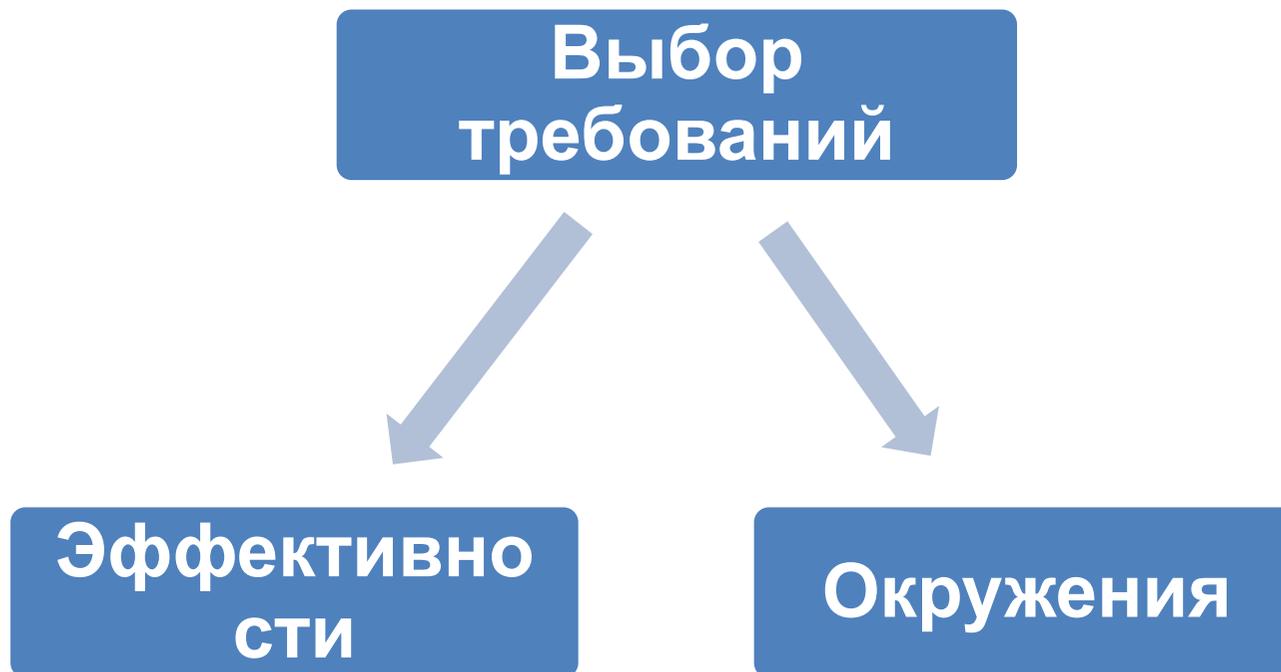
Внешняя среда – макроокружение
(социокультурные условия по М. Зей-Феррел)

Развитие организации – адаптация к
социокультурному окружению

Основа адаптации – институциональный
изоморфизм (подражание окружению)

Другим факторам адаптации (технология,
стратегия) отводится второстепенная роль

Требования социокультурного окружения и
требования эффективности не совпадают



В областях с поддающихся измерению критериями возникают трудности с выбором

Внешняя среда – макроокружение (социокультурные условия по М. Зей-Феррел)

Развитие организации – адаптация к социокультурному окружению

Основа адаптации – институциональный изоморфизм (подражание окружению)

Другим факторам адаптации (технология, стратегия) отводится второстепенная роль

Требования социокультурного окружения и требования эффективности не совпадают

В областях, где результат не поддается измерению, изоморфизм становится единственным критерием развития

Различные подразделения
находятся в разных условиях

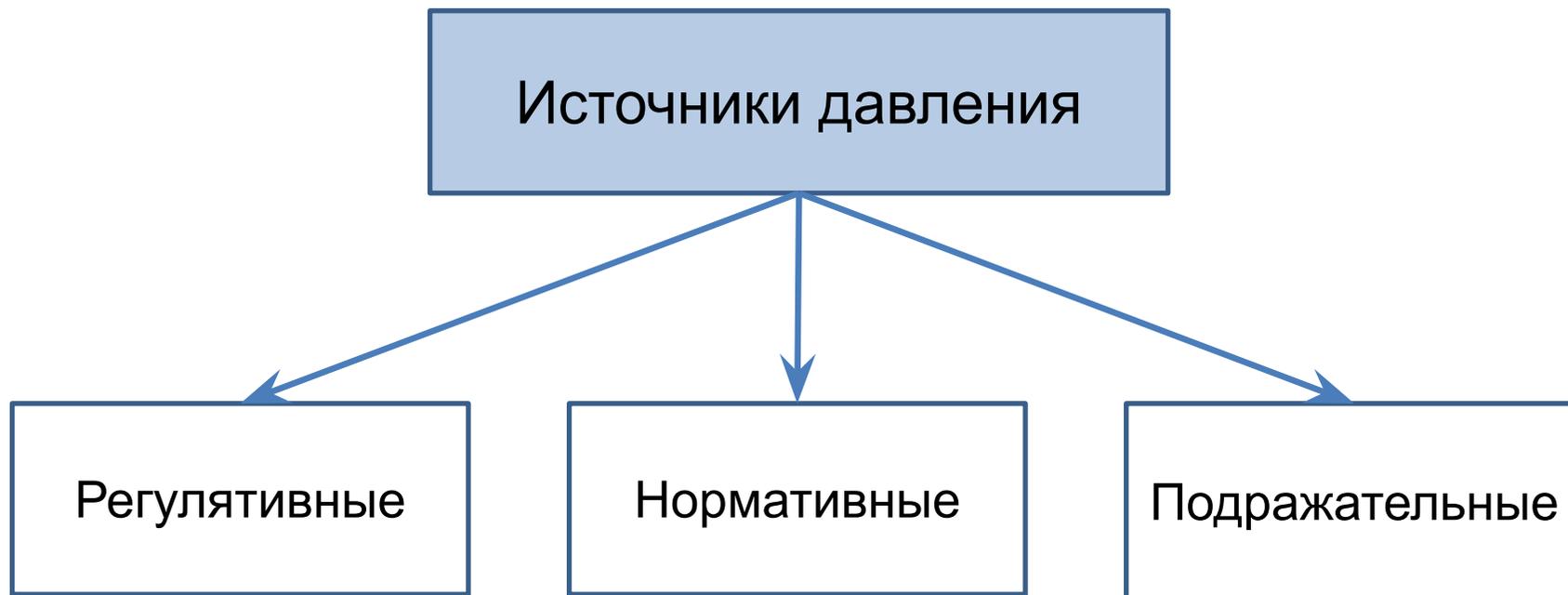
```
graph TD; A[Различные подразделения находятся в разных условиях] --> B[Коммерческие и производственные отделы являются достиженческими]; A --> C[Обслуживающие подразделения зависят от оценок из внешней среды];
```

Коммерческие и
производственные
отделы являются
достиженческими

Обслуживающие
подразделения
зависят от оценок из
внешней среды

7.2. ИСТОЧНИКИ ИНСТИТУЦИОНАЛЬНОГО ДАВЛЕНИЯ





Чем больше организация полагается на дипломы при подборе персонала, тем в большей степени она становится похожей на другие организации в ее поле

Чем более активно менеджеры участвуют в деловых ассоциациях, тем более вероятно, что организация похожа, или станет похожа на другие организации в ее поле

Чем больше неопределенности в целях и средствах, тем в большей степени организация будет моделировать себя по образцу организаций, которые она считает успешными

Чем сильнее неоднозначность целей организации, тем в большей степени она будет моделировать себя по образцу тех организаций, которые она считает успешными

- Роснефть
- Российские железные дороги
- Газпром

7.3. РЕАКЦИИ ОРГАНИЗАЦИИ НА ИНСТИТУЦИОНАЛЬНОЕ ДАВЛЕНИЕ



Стратегии реакции

Молчаливое
согласие

Уклонение

Компромисс

Неповиновение

Манипулирование

Стратегия

**Молчаливое
согласие**

Тактика

Привычное действие

Имитация

Подчинение

Стратегия

Компромисс

Тактика

**Уравновешивание
интересов**

Сделка

Стратегия

Уклонение

Тактика

Соккрытие

Создание буферов

Бегство

Стратегия

Неповиновение

Тактика

Отказ

Оспаривание

Нападение

Стратегия

Манипулирование

Тактика

Кооптация

Влияние

Контроль

Есть ли у организации ресурсы для той или иной стратегии?

Является ли ниша ключевой для компании?

Компания принимает решение о выборе стратегии в зависимости от количества ресурсов

7.4. ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫЙ ИЗОМОРФИЗМ: СОРЕВНОВАТЕЛЬНЫЙ И ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫЙ "МИРЫ ОРГАНИЗАЦИЙ"



• **Изоморфизм**

- Процесс адаптации компании к требованиям внешней среды

- **Миры организаций**
- **Институциональный**
- **Соревновательный**

В соревновательном мире можно определить объективные критерии успешности

В институциональном мире прямое сравнение затруднено

В институциональном мире компании развиваются с помощью изоморфизма

Изменение стандартов в технологии автомобильного производства

Первая половина XX века
(Генри Форд)

- Формализация
- Стандартизация
- Иерархия
- Узкая специализация

Вторая половина XX века
(японские корпорации)

- Работа в командах
- Широкая специализация

Крупные корпорации

Большое давление из-за большого внимания общества

Используют стратегию уклонения

- **Изоморфизм крупных диверсифицированных организаций**
- В ответ на разнородность требований разных сегментов среды создаются периферические (буферные) подразделения.
- Они защищают техническое ядро, действующее в режиме закрытой системы, от динамических требований внешней среды.



JTI - Japan Tobacco International - международное подразделение табачных изделий Japan Tobacco, ведущего международного производителя табачных изделий. Штаб-квартира компании находится в Женеве, Швейцария. Компания продает свои бренды в 120 странах.

Жесткая централизация основного производства

Подразделение Sales&Marketing занимается всеми маркетинговыми функциями кроме продаж

ISO

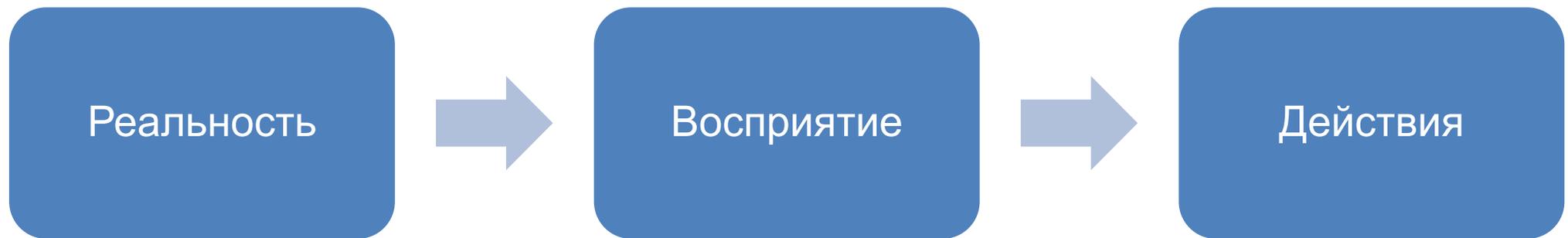
Управление
талантами

Благотвори-
тельность

7.5. РЕАКЦИЯ МЕНЕДЖЕРОВ НА ИНСТИТУЦИОНАЛЬНОЕ ДАВЛЕНИЕ (ПАРАДОКС СТОКДЕЙЛА)



Главная проблема



Наши решения и действия основываются не на реальности, а на восприятии этой реальности

Пример: Реакция компании на институциональное давление

- **The Kroger Co.**

- Основана в 1883 г.

- **The Great Atlantic and Pacific Tea Company**

- Основана в 1859 г.

- В 1950-х годах 100% бизнеса обеих компаний – скромные магазины с дешевыми продуктами.
- В 1970-х годах команда Kroger приходит к выводу: формат старых магазинов скоро станет неактуальным. Необходимо перестраивать 100% бизнеса.
- В это же время компания A&P закрывает свой экспериментальный проект The Golden Key
- **Доходность по акциям на 1999 год: 3581 к 1**

Типичная реакция на нежелательную информацию

Не замечать ее



Спорить с фактами



Подавлять харизмой или статусом

Открытое восприятие нежелательной информации

Заметить, признать
существование



Признать суровые факты



Реагировать, принимать
контрмеры

Парадокс Стокдейла

Сохраняйте веру
и вы победите,
невзирая ни на
какие трудности

И в то же
самое
время

Смотрите
суровой правде в
лицо, какой бы
жесточкой эта
правда не
казалась

СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!



ДФУ
ДАЛЬНЕВОСТОЧНЫЙ
ФЕДЕРАЛЬНЫЙ
УНИВЕРСИТЕТ