



Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего профессионального образования

**Пермский национальный исследовательский
политехнический университет**

Гуманитарный факультет
Кафедра социологии и политологии

М.Б. Колесниченко

СОЦИОЛОГИЯ ОРГАНИЗАЦИЙ

Учебное пособие

Пермь
Издательство ПНИПУ
2014

УДК
ББК
К

Рецензенты:
д-р социол. наук, профессор
(Пермский национальный исследовательский политехнический университет);
д-р филос. наук, профессор
(Пермский национальный исследовательский политехнический университет)

Колесниченко, М.Б.

К60 Социология организаций : учеб. пособие / М.Б. Колесниченко. – Пермь: Изд-во Перм. национ. иссл. политехн. ун-та, 2014. – 93 с. ISBN ...

Данное пособие представляет собой разработку теоретического и практического курса по дисциплине «Социология организаций». Предназначено для социологов, студентов бакалавриата, магистратуры и аспирантов, обучающихся по социологии. Пособие рекомендуется использовать при работе со студентами очной и заочной форм обучения.

Новизна пособия заключена в специально подобранной его структуре, позволяющей уделить внимание самым актуальным современным направлениям социологии организаций. Пособие поможет обеспечить интенсификацию учебного процесса и активизировать самостоятельную работу студентов

Печатается по рекомендации кафедры социологии и политологии Пермского национального исследовательского политехнического университета.

Автор – Колесниченко Милана Борисовна, кандидат социологических наук, доцент кафедры социологии и политологии Пермского национального исследовательского политехнического университета.

УДК
ББК

ISBN

© ГОУ ВПО
«Пермский национальный
исследовательский
политехнический университет»,
2014

ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие	4
Введение	5
1. Происхождение и функционирование организаций	
1.1. Социология организаций как специальная социологическая теория	7
1.2. Основные этапы развития социологии организаций:	
1.2.1. Отечественная социология организаций	13
1.2.2. Зарубежная социология организаций	18
1.2.3. Современные организационные теории и концепции	28
2. Организация как система	
2.1. Организации как многомерные системы	36
2.2. Структура организаций	42
2.3. Руководство организационной системой и ее развитие	66
Заключение	71
Литература	72
Приложения	75

ПРЕДИСЛОВИЕ

Издание составлено в соответствии с рабочей программой дисциплины «Социология организаций» и выдвинутых в ней задачами. Дисциплина «Социология организаций» относится к вариативной части профессионального цикла дисциплин магистерской программы «Социология труда и предпринимательства». Дисциплина является обязательной при освоении основной образовательной программы по направлению 040104.68 «Социология».

Цель пособия – помочь студентам в изучении теоретической и практической частей курса, а также в процессе выполнения самостоятельной работы. Основная адресная аудитория издания – магистры второго курса, которые уже знакомы с данной дисциплиной в ходе предыдущего обучения и должны обратить внимание на дальнейшее уточнение, углубление знаний по указанной дисциплине, на современные аспекты развития социологии организаций. Тем не менее, пособие подходит для всех студентов, изучающих социологию.

Последовательность чтения обусловлена наличием введения, выделением в пособии двух основных разделов, посвященных происхождению и функционированию организаций, и разбору организаций с позиции системного подхода, и заключением. В конце параграфов размещаются выводы, вопросы для усвоения темы и задания для самостоятельной работы. Литература, указанная в списке, использовалась при написании программы курса и богата современными источниками.

Приложения позволяют углубленно рассмотреть некоторые вопросы дисциплины. Приложение 3 предназначено для отработки понимания категориального аппарата данной учебной дисциплины. Оно может быть использовано в качестве списка рекомендуемых тем рефератов. В Приложении 9 студентам предлагается освоить опыт написания микропроекта выбранной организации в качестве практического задания. Приложения 10-11 представляют собой детальный разбор конкретных случаев исследовательской практики.

ВВЕДЕНИЕ

Цель предлагаемого вашему вниманию издания – оказание помощи студентам в освоении знаниями закономерностей и социологических основ деятельности современных организаций. Пособие разработано на основе федерального государственного образовательного стандарта высшего профессионального образования по направлению подготовки магистров 040100.68 «Социология». Пособие составлено в соответствии с рабочей программой дисциплины «Социология организаций» и выдвинутых в ней задачами. Дисциплина «Социология организаций» относится к вариативной части профессионального цикла дисциплин магистерской программы «Социология труда и предпринимательства».

Учебное пособие «Социология организаций» в сжатом виде рассматривает главные темы курса, сочетает теоретические и прикладные вопросы. Актуальность и новизна заключаются в возможности формирования у студентов как теоретических знаний, так и практических навыков и умений для организации научных исследований организаций, экспертной, аналитической и консалтинговой деятельности, для применения современных методов, для постановки и решения организационно-управленческих задач.

В учебном пособии сделан акцент на проработке вопросов, касающихся сущности современной организации, развития теоретических концепций социологии организаций, позволяющих адекватно подходить к прикладным аспектам исследования организаций. Намеренно сужены разделы, посвященные персоналу организаций, поскольку данная тема разбирается студентами на курсах по психологии, а также посвященные диагностике организаций, поскольку данный раздел более подробно изучается на конкретных примерах на практических занятиях.

Основная часть пособия содержит две главы. Цель Главы 1 «Происхождение и функционирование организаций» – показать различия между имеющимися подходами разных авторов к социологическому исследованию организаций. Взгляд на организацию как на крупную вторичную группу позволяет уделить внимание особенностям развития такой группы. Один из центральных вопросов социологии – типология организаций. В главе уделяется внимание отечественной и зарубежной истории социологии организаций с более подробным освещением современных концепций.

Глава 2 описывает «Организацию как систему». Данное описание включает рассмотрение организации на основе общей теории систем, изучение структурных особенностей организаций, вопросы руководства (управления) и жизненного цикла организации.

В качестве базовой методологии был выбран системный подход как самый распространенный в социологической науке.

Обзор источников литературы позволяет сделать вывод о тесном переплетении учебно-методических материалов по социологии организаций с аналогичными материалами по государственно-муниципальному управлению, менеджменту, маркетингу, экономике предприятий и др. дисциплинам. Работа с пособием подразумевает активное обращение к приложениям.

Глава 1

Происхождение и функционирование организаций

Термин «социальная организация» широко известен в качестве одной из ключевых социологических категорий. **Социальная организация** – большая вторичная группа, созданная для достижения определенных целей. Цель главы – показать различия в понимании социальных организаций исследователями, которые ставят перед собой разные задачи, используют различную методологическую и отраслевую базу исследования, трактуют организацию как процесс или как результат процесса.

1.1. Социология организаций как специальная социологическая теория

Социология организаций – специальная социолого-управленческая дисциплина, которая относится к общей теории организации и управления. Оформление социологии организаций в специальную теорию за рубежом состоялось в середине 1950-х гг., в СССР в конце 1970-х.

Социология организаций изучает механизмы функционирования и развития организаций, структуру, динамику, социальные проблемы и т.д. В процессе исследования специфического коллективного субъекта акцент делается на социальной составляющей его деятельности.

Объект социологии организаций – элементы и структуры организации, предмет – социальные процессы функционирования и развития организации. Социология организации призвана объяснить, что такое организация как часть социальной реальности. Социальная организация выступает как особое образование, имеющее культурную природу.

Организованная деятельность – необходимое условие существования людей. Будучи объектом изучения социологии, организации в первую очередь делятся на естественные и искусственные.

Естественные организации – элементарные совокупности людей. Чаще всего их соотносят с первобытным обществом и именуют ассоциациями. Объединение человеческих усилий ради выживания племени служило основой формирования организованной группы. Основные признаки естественных организаций:

- наличие социальных связей между людьми, связанных с их интересами;
- наличие общей цели;
- общественное разделение труда;
- наличие координирующего органа и личностной структуры устройства;
- общие жесткие нравственные нормы;
- принцип добровольного членства, основанного на желании людей принимать участие в общественной жизни.

Социальные ассоциации – непланируемые, спонтанные социальные общности, не имеющие жесткого закрепления индивидов за определенными ролями. Поэтому для дальнейшего развития организаций большое значение

имели ролевая дифференциация на основе преемственности, передачи усвоенных ролевых знаний и навыков, передаваемых из поколения в поколение, а также развитие языка и письменности.

Естественные организации не могут рассматриваться как устойчивые структуры, не могут ориентироваться на долгосрочные цели, эффективно интегрировать членов социальной группы. В них происходила частая смена лидеров, отсутствовал жесткий контроль за поведением членов организации в условиях преобладания неформального контроля посредством группового давления.

Появление устойчивых искусственных организаций впервые отмечено в цивилизациях древности и связано с развитием военного дела, крупного строительства. Возникновение искусственных организаций не означало полного исчезновения естественных форм.

Искусственная организация представляет собой устойчивую систему связей и социальных ролей, создаваемую в соответствии с определенным планом, для достижения определенной цели, со строгим закреплением ролевых функций за каждым статусом, занимаемым членом организации.

Основные признаки искусственных организаций:

- разветвленная иерархическая структура управления и контроля;
- безличность статусов;
- жесткие властные связи, основанные на формальных нормах;
- четко выраженная идея единоначалия, неукоснительного выполнения воли единого руководителя;
- наличие возможности повышения эффективности деятельности вследствие системы общественного разделения труда.

Искусственные организации имели более сложную разветвленную структуру и могут считаться прообразами современных корпораций.

Вопросы типологии организаций важны для социологической науки. Более подробно различные варианты данной типологии на основе системного подхода будут представлены в параграфе 2.1.

Как правило, внутри любой крупной организации функционирует не одна группа, а несколько. Это могут быть как формальные, так и неформальные группы. Согласно концепции Б. Такмана и М. Дженсена, формирование и развитие социальных групп в организациях проходит пять стадий (см. Приложение 1):

1. Стадия возникновения группы. Стадия характеризуется установлением первоначальных контактов между членами группы, поиском ингрупп. Члены группы определяют свое место в системе взаимоотношений. Имеет значение роль лидера.

2. Конфликтная стадия, или стадия самоутверждения. Происходит расширение границ значимости в пространстве внутригрупповой иерархии. Действия по достижению целей одних членов группы могут стать причиной блокады потребностей других членов, проявления агрессии, межличностных конфликтов.

3. Стадия нормообразования и принятия норм. Основное внимание уделяется процессу производства продукта / услуги, освоению технологий. На основе норм поведения и распределения ролевых обязанностей вырабатываются и принимаются правила совместной деятельности. Межличностные отношения внутри группы ориентированы на повышение сплоченности. Налаживаются контакты с другими социальными группами в организации, члены группы становятся более открытыми.

4. Исполнительная стадия. Создана эффективная рабочая структура, направленная на фактическое выполнение целей и задач организации. Межличностные отношения характеризуются взаимозависимостью, сочетанием конкуренции и сотрудничества. Деятельность работников направлена на решение проблем организации.

5. Стадия расформирования. Группа сталкивается с невозможностью достижения групповых целей, возможен уход ее членов, распад. Руководство организации может сформировать новую команду, скорректировать групповые цели. Процесс развития начинается вновь.

При диагностике проблем организаций оценка групповой сплоченности зависит от стадии развития групп.

Организация как явление социальной реальности может быть рассмотрена на основании различных социологических взглядов. Распространена типология организаций, включающая различные модели организации (см. Социальные организации. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.grandars.ru/college/sociologiya/socialnye-organizacii.html>).

1) Организация – это целевая группа. Организация есть средство для достижения цели. Целью может являться производство продукта / услуги, реализация статусных характеристик, система мотивации, получение дохода, выработка стиля руководства и др. Данный подход сформировался в конце XIX - начале XX века М. Вебером, и затем развивался в концепциях Ф.У. Тейлора, А. Файоля, Дж. Муни и др.

Основной целью выработки принципов развития организаций являлось повышение эффективности их функционирования. Модель организации как целевой группы подразумевала абсолютный приоритет формальных отношений. Один из ранних социологических подходов выработал многие принципы, которыми руководствуются и современные менеджеры: единоначалия, делегирования полномочий, прав руководителя, деловой коммуникации, координации и т.д. Достоинством целевой парадигмы можно также считать то, что она тесно переплеталась с рациональной парадигмой.

К недостаткам целевой парадигмы относятся: существование противоположных целей в организационной структуре разных отделов, филиалов предприятий, а также разных уровней (индивидуальный, государственный); противоречие с нерациональными компонентами деятельности организаций.

2) Организация как трудовой процесс. В классической модели тейлоризма поведение работника детерминировано извне по рационализированной схеме.

3) Организация – машина. В этой модели организация похожа на безличный механизм, образующий многоуровневую иерархию из формализованных связей, статусов, целей. Человек в данной системе представлен в виде абстрактного «человека вообще» (А. Файоль, Л. Урвик и др.), «винтика машины», полностью подчиненного управлению и контролю организации.

4) Бюрократическая модель организации М. Вебера, сходная с моделями организация-машина и целевая группа. Основана на концепции рационализации («бюрократизации») поведения человека в организациях.

5) Организация – община. Главный регулятор организации – принятые нормы поведения. «Общинные группировки» часто возникают в организациях как неформальные ассоциации, основанные на неформальных отношениях. Община представляет собой «организацию в организации», действующую по своим правилам. Добиться эффективности управления в ней можно только с помощью включения, внедрения в эту систему (Э. Мэйо, Ф. Ротлисбергер и др.).

6) «Естественная» организация. Функционирование организаций рассматривается как объективный процесс, развивающийся по собственным, малоизвестным закономерностям. Процесс плохо поддается планированию и чреват непредвиденными ситуациями. Подход основан на идеях Т. Парсонса, Р. Мертона, А. Этциони и др. и позволяет рассматривать организацию как специфическое социальное явление. Под организованностью в рамках этой модели понимается гомеостатическое состояние системы, позволяющее ей самонастраиваться при воздействиях извне или изнутри.

7) Организация как социотехническая система. Концепция основывается на зависимости внутригрупповых связей от технологии производства. В рамках рациональной парадигмы управление организацией выстраивается внутри формализованных отношений иерархической структуры. Организационное проектирование и моделирование ориентировано на создание систем «человек - машина», систем принятия решений и других информационных систем. Модель была особенно популярна в советской управленческой науке и социологии организаций (А.Г. Аганбегян, О.А. Дейнеко, Б.З. Мильнер, Г.Х. Попов, Н.И. Лапин и др.).

8) Интеракционистская (конвенциональная) модель. Организация – это комплекс договоренностей (конвенций), ролей, значений, толкований. Складывается система длительных взаимодействий между работниками. Индивиды вносят в организацию собственные ожидания и ценности в зависимости от ситуации (на основе интерпретации), оказывая влияние на цели и структуру организации. В результате формальных и неформальных взаимодействий возникает неопределенность для управления, риск для решений (Ч. Барнард, Г. Саймен, Дж. Марч и др.).

9) Организация как экосистема (близка естественной модели организации). Цель организации – выживание, адаптация в среде обитания (культурной среде) по аналогии с биологическим организмом. Сходство организации с природными системами заключается также и в жизненном

цикле своего развития – рождение, рост, зрелость и смерть. Наиболее полное понимание организации как экосистемы изложено в работах Ф. Селзника, Ч. Барнарда. Не следует отождествлять понимание организации как экосистемы с экологическим подходом в социологии организаций. В рамках экологического подхода экосистемой является не отдельная организация, а организация вместе определенной частью внешней среды, с которой она постоянно взаимодействует (экологическая ниша).

10) Организация как совокупность правил (неоинституциональная модель). Организация – это совокупность правил поведения, противоположная по своим основным принципам рынку (Р. Коуз, О. Уильямсон и др.). Отличительными чертами рынка как системообразующего института современного общества являются: признание равенства всех элементов, составляющих социально-экономическую систему; определяющее значение монетарных оценок; свобода и конкуренция. Организация имеет противоположные признаки: неравенство элементов системы, обязательная иерархия; приоритет немонетарных оценок; необходимость ограничения конкуренции, ориентация на кооперацию. Организация представляет собой экономический, социальный и ментальный механизм взаимодействия элементов социальной системы и идей.

11) Конфликтно-игровая (постмодернистская модель). Имеет сходство с интеракционистской. Организация – это механизм общения, который регулирует взаимодействие между членами и подгруппами, обмен деятельностью в ходе столкновения интересов в процессе «организационной игры». Образуется интерактивное поле с высокой степенью неопределенности, свободы, эклектики, противоречий. Структура организации коллажная, фрагментарная.

Дополнительные характеристики представленных и других моделей указаны в Приложении 2.

Выводы. Состояние мультипарадигмальности современной социологической науки отражается и на конкретной отраслевой дисциплине, которой является социология организаций. Формирование определенных моделей организационного развития происходит в соответствии с научной парадигмой, социологической концепцией, популярной в отдельный исторический период.

Вопросы для усвоения темы:

1. Могут ли одновременно существовать естественные и искусственные организации? Назовите их основные признаки.
2. Как Вы понимаете принцип единоначалия? Какое он имеет значение?
3. Какое значение имеет выделение пяти стадий формирования групп внутри организации?
4. В чем сходство и различие основных социологических моделей организации?

Задания для самостоятельной работы:

1. Вспомните типологию социальных организаций по общественным системам. Какие еще Вам известны типологии социальных организаций?
2. Вспомните основные характеристики бюрократической организации М. Вебера.
3. Подберите примеры основных социологических моделей организации.
4. Составьте подробное описание выбранной Вами организации на основе одной социологической модели.
5. Теория организаций занимает особое место в системе социально-управленческих наук, и ее категориальный аппарат до сих пор находится в стадии становления. Пользуясь таблицей в Приложении 3, сравните основные категории в теории организаций, психологии (организационном поведении) и в теории менеджмента. Например, организационная культура в теории организации рассматривается как компонент внутренней среды организации, в психологии с точки зрения личностно-поведенческих характеристик, в менеджменте - в контексте управления и развития.
6. Вспомните типы образовательных организаций. Уточните типологию, структуру, управление, права и обязанности образовательных организаций в соответствии с Федеральным Законом об образовании РФ. Как Вы понимаете информационную открытость организации?

1.2. Основные этапы развития социологии организаций

1.2.1. Отечественная социология организаций

В истории отечественной социологии организаций выделяют четыре основных этапа:

- 1) 1920-30-е гг. Концепция НОТ (научной организации труда);
- 2) 1960-70-е гг. Отдельные проблемы прорабатываются в рамках исторического материализма, научного коммунизма, общей теории систем, кибернетики, экономики, социологии труда, социологии профессий, теории социального управления;
- 3) 1970-80-е гг. Оформление отечественной социологии организаций;
- 4) С конца 1980-х гг. до настоящего времени – постперестроечный этап.

Первый этап. Отечественные школы НОТ:

1. «Индустриальная утопия» О. Ерманского. Опираясь на работы К. Маркса, А. Богданова, автор руководствовался в своей теории тремя принципами: положительного отбора, организационной суммы и физиологического оптимума. Механизация и автоматизация производства, по его мнению, приведут к распространению управленческого труда взамен исполнительского.

2. Социально-экономическое направление НОТ А.Ф. Журавского. Достаточно высокая и научно установленная норма стимулирует работника к повышению производительности труда. Мотивация к напряженному труду зависит от заинтересованности в конечных результатах труда. Поэтому Журавский отдает предпочтение сдельной оплате, движению многостаночников. Кроме того, Журавский рассматривает проблемы профотбора, структуры управления, гигиены труда, организации и культуры быта, биомеханики человека как рабочей силы.

3. «Социальная инженерия» А.К. Гастева опиралась на методы естественных наук, социологии, психологии и педагогики. Социальный инженеризм был призван решать комплексные проблемы в системе «машина-человек», в построении предприятия как социальной лаборатории. Ядро гастевской программы нововведений составляли: принцип постоянного совершенствования внедренной системы, принцип внедрения как продолжения внутренней эволюции самого производства, а не привнесения науки извне; «принцип параллельности», при котором реорганизация производства идет одновременно с развитием самих работников. Одним из конкретных инструментов НОТ в быту являлась хроно-карта, т.е. учетный документ для записи бюджета времени.

4. Организационная концепция П.М. Керженцева развивалась под влиянием работ А. Файоля. Среди общих организационных принципов он выделил установление цели и задач, выбор типа организации (инструментальный взгляд на организацию), планирование, использование человеческих и материальных ресурсов, постановку учета и контроля.

5. Конструктивизм Н.А. Витке (за ним закрепилось имя главы «русского файолизма»). Социолог выдвигал задачи интеграции и координации деятельности, исследовал роль неформального лидерства. Важным аспектом административной деятельности он считал конструирование человеческих отношений, создание благоприятной социально-психологической атмосферы и мотивации работников.

Автором отдельной «всеобщей организационной науки» – тектологии стал **А.А. Богданов**. По его мнению, законы организации систем едины для любых объектов. **Тектология** (в переводе с греч. «наука о строительстве») – комплексная наука, основанная на идеях теории систем, кибернетики и синергетики. В качестве ключевого Богданов ввел понятие «организационный комплекс» – аналог понятия «система», обладающий синергическим эффектом.

Механизмы формирования и регулирования систем являются основными организационными механизмами. К формирующим механизмам относятся:

- конъюгация (соединение комплексов),
- ингрессия (вхождение элемента одного комплекса в другой),
- дезингрессия (распад комплекса).

Универсальный регулирующий механизм связан с преобразованием систем. Регуляция осуществляется в виде положительного или отрицательного «подбора». Принципы укрепления «слабейших точек», пропорциональности элементов систем и другие принципы тектологии способствовали поиску баланса внутри экономических систем.

Второй этап. В нем выделяются несколько направлений. *Первое направление* связано с развитием методологии анализа организационных систем и кибернетики (П.К. Анохин, И.В. Блауберг, М.И. Сетров, В.Н. Садовский, А.Д. Урсул, Г.П. Щедровицкий, Б.Г. Юдин и др.). Организации изучаются как тип сложных динамических систем. Устойчивость структуры обеспечивает организованность системы. В соответствии с кибернетическими принципами осуществляется регуляция систем.

Второе направление сконцентрировано на освоении зарубежных концепций социологии организаций. Проблемы синергии, соотношения формального и неформального в организации, равновесия и дисбаланса были изложены в публикациях Д.М. Гвишиани, А.И. Пригожина, С.И. Эпштейна и др. В книгах Гвишиани «Социология бизнеса» и «Организация и управление» освещены положения основных научных школ менеджмента и их главные представители (Ч. Барнард, Ф. Селзник, Г. Саймон, А. Гоулднер, А. Этциони, П. Друкер и др.).

Третье направление сложилось в русле марксистской теории и социологии труда в сочетании с положениями школы человеческих отношений, теорией систем (В.А. Ядов, В.Г. Афанасьев, Ю.А. Тихомиров, П.Н. Лебедев, Г.Х. Попов, В.Г. Подмарков и др.).

Третий этап. Происходит оформление социологии организаций в специальную социологическую дисциплину, идет разработка отечественных

теоретических моделей организации, совершенствуется категориальный аппарат науки. Методологический поиск социологов Н.И. Лапина, А.И. Пригожина, В.Г. Подмаркова, О.И. Шкаратана, Н.Ф. Наумовой и др. осуществлялся главным образом на основе социотехнического подхода.

Н.И. Лапин рассматривал организацию как гетерогенную систему, в которой действуют техническая подсистема (совокупность машин и технологий) и социальная (коллектив). В работе «Теория и практика социального планирования» (1975) Лапин описал организацию как естественную систему, важным признаком которой является формализация отношений. Модифицируя Т. Парсонса, автор выделил три основные функции организации: целевую, интегративную и изменяюще-поддерживающую, связанную с социальным статусом работника предприятия. Проведение Лапиным проблемных семинаров привело в дальнейшем к появлению отечественной социологии инноваций.

Выделение социологии организаций в особую управленческую дисциплину связано с исследованиями А.И. Пригожина. Разработки социолога посвящены уточнению предмета, функций, статуса науки. К числу основных функций социологии организаций отнесены методологическая, исследовательская, практико-управленческая и проектно-прогностическая. Организация – это и коллектив (совокупность индивидов и групп), и формальная обезличенная структура связей и норм. Подчеркивается междисциплинарный характер социологии организаций.

Широкую известность приобрела работа Р. Григаса «Социальная организация предприятия и ее функция» (1980). Имея сходство с концепцией З.И. Файнбурга, в работе раскрывались положения системной теории, научного коммунизма, социального планирования. Опираясь на естественную модель организации, автор изучал предприятие как социалистический трудовой коллектив.

В данный период складывается «заводская», или промышленная, социология. На предприятиях создаются социологические службы, бюро, лаборатории, отделы, просуществовавшие до конца этого этапа. Заводские социологические подразделения были созданы в Ленинграде (ЛОМО, «Светлана»), Москве («Красный пролетарий»), Львове («Электрон»), Перми (телефонный завод) и др. К середине 1980-х годов в стране в составе этих служб работало около трех тысяч человек. Большинство служб (около 60%) было немногочисленным, от 1 до 3 сотрудников в составе. Работали службы двух типов: 1) с ориентацией на кадровую работу с использованием психологических методов; 2) с ориентацией на проблемы социального развития коллектива с применением социологических методов, включая социологическое просвещение.

Четвертый этап. Главной особенностью этапа является теоретико-методологический плюрализм и ориентация на практическую составляющую управленческой деятельности. Активизируется использование ситуационного, деятельностного, антропоцентрического,

инвайронментального подходов (Д.А. Поспелов, Т.М. Дридзе, Г.П. Щедровицкий и др.) в построении моделей организации.

В 1990-е годы продолжается уточнение предметной области социологии организаций, ее проблематики, принципов функционирования организаций (А.И. Кравченко, В.В. Щербина, А.И. Пригожий и др.). Например, исследования А.А. Ицхокина раскрывают различия между двумя типами организационной культуры как производными векторов мировой культуры Запада и Востока. Западная модель организации характеризуется идентификацией сотрудника с профессией, его эмоциональной вовлеченностью в профессиональную деятельность. Тем самым в этой модели преобладает функциональный статус в отличие от восточной модели, ориентированной на иерархический статус, т.е. идентификацию с местом в структуре организации, эмоциональную вовлеченность в систему личных отношений власти.

Начатая ранее тема изучения конфликта в организации (Н.И. Лапин, А.И. Пригожин) развивается с акцентом на источниках его появления, диагностике, методах решения (А.Г. Здравомыслов, А.К. Зайцев и др.).

В нестабильных условиях рынка актуальными становятся исследования таких характеристик организации, как гибкость, способность к адаптации, оптимальный размер и др. (А.А. Сейтов, И.В. Тясина и др.). Изучение моделей организационного поведения, в основном рационального, было предпринято А.И. Кравченко, Н.Ф. Наумовой, В.И. Верховиным и др.

В разработке проблем организационной динамики можно обозначить следующие модели, активно используемые в консалтинговой практике:

1) Инновационная, или рационалистическая (Н.И. Лапин, А.И. Пригожин, В.С. Дудченко и др.). Инновация понимается как поэтапный процесс, спланированный менеджером, а инновационные технологии как условия, созданные для реализации намеченной цели.

2) Модель естественной ориентации, главным воплощением которой служит концепция жизненных циклов организации С.Р. Филоновича и Е.И. Кушелевича.

3) Организационно-экологическая, или селекционная, представляющая синтез первых двух. Такие рациональные механизмы развития организации, как выбор и разработка проектов, сочетаются с естественно-случайными (естественный отбор и селекция образцов).

Именно в этот период начинается преподавание социологии организаций в российских вузах. В 1991 г. формируется первая в стране кафедра социологии организаций на социологическом факультете МГУ.

Выводы. В целом в развитии научной организации труда технология нововведений внедрялась сначала с помощью улучшения инструментов и оборудования, впоследствии важным становилось совершенствование организации предприятия и системы управления, позднее необходимо было воздействовать на рабочий коллектив (повышение квалификации, мотивация труда). Во главу угла ставилась универсальность применения новшеств.

Вопросы для усвоения темы:

1. Каковы особенности становления социологии организаций в Советском Союзе и России?
2. Имеет ли значение для современной социологии тектология А. Богданова?
3. Какой научный подход преобладал на третьем этапе истории отечественной социологии организаций?
4. В чем главная особенность четвертого этапа отечественной социологии организаций?

Задания для самостоятельной работы:

1. Выберите понравившуюся вам концепцию отечественной социологии организаций. Выберите одну зарубежную концепцию из параграфа 1.2.2. Проведите сравнительный анализ выбранных концепций.
2. Оцените вклад отечественных специалистов в разработку понятий и методов социологии организаций.
3. Покажите интегративный характер формирования отечественной социологии организаций как научной дисциплины.

1.2.2. Зарубежная социология организаций

Ранний период развития теории организаций характеризуется развитием управленческих наук в условиях слабости системы управления организацией, неопределенности функций управления (см. Приложение 4.). В дальнейшем при появлении крупного машинного производства образуется специализированный аппарат управления, задачами которого становится контроль за деятельностью рядовых членов организации и проведение мероприятий по повышению эффективности их работы.

К классическим экономико-социальным истокам теории организации относятся политэкономия А. Смита, теория капитала К. Маркса, социология Э. Дюркгейма и М. Вебера. Позднее помимо бюрократической теории организации серьезное влияние оказали, например, структурно-функциональный и ситуационный подходы.

Основные научные школы управления в развитии социологии организаций

1. Школа научного управления (1885-1920 гг.).
2. Административная (классическая) школа (1920-1950 гг.).
3. Школа «человеческих отношений» (1930-1950 гг.).
4. Школа поведенческих наук – бихевиоризм (1950 г. – по настоящее время).
5. Школа науки управления (1950 г. – по настоящее время).

1. Классическая школа научного управления

Основоположник классической теории американский инженер **Ф.У. Тейлор**, в честь которого названо направление в теории организаций – «тейлоризм». Основная идея данной школы – рационализация всех компонентов организации и всеобщая целесообразность, т.е. ориентация всех структурных единиц организации на ее цели. Жесткая иерархия управления всех элементов организации содействует формальному контролю. Функции (права и обязанности) между членами организации должны быть четко распределены, обозначены ролевые требования. Главные лозунги этого направления: «координация», «интеграция» и «контроль».

Основные принципы тейлоризма обычно формулируются следующим образом («Принципы научного управления», 1911):

- научный подход, поиск наиболее рациональных, оптимальных способов совершения производственных операций;
- научно обоснованный подбор и обучение работников;
- взаимодействие между управляющими и рабочими, которое воплощается в первую очередь в сдельной системе оплаты труда и подразумевает обоснованное вознаграждение за труд.

Тейлор пытался обосновать дневную норму рабочего методами хронометража и изучения его трудовых движений. Подобный инженерный подход использовали также Г. Гант (ленточные графики), супруги Ф. и Л. Гилбрет, которые разработали метод анализа микродвижений рабочего (выделили 17 основных микродвижений и назвали их «терблигами» – анаграмма фамилии).

Тейлор подчеркивал, что работа по управлению – это научное направление. Организация должна стать более успешной, если каждая группа работников сосредоточится на том, что она делает эффективнее всего. Этот подход резко контрастировал с прежним порядком, при котором рабочие сами планировали свою работу.

2. Административная школа научного управления

Французский исследователь организаций **А. Файоль** сформулировал принципы управления, легшие в основу административной школы (1916):

1. Разделение труда. Специализация приводит к выполнению работы, большей по объему и лучшей по качеству.
2. Полномочия и ответственность. Полномочия сопряжены с правом давать распоряжения, приказы, а ответственность противоположна данному праву.
3. Дисциплина. Предполагает установление соглашений между фирмой и ее работниками, а также справедливо применяемые санкции.
4. Единоначалие. Работник должен получать приказы только от одного непосредственного начальника.
5. Единство направления. Каждая группа, действующая в рамках одной цели, должна быть объединена единым планом и иметь одного руководителя.
6. Подчиненность личных интересов общим.
7. Вознаграждение персонала.
8. Централизация.
9. Скалярная цепь (иерархическая система).
10. Порядок – для всего и все на своем месте.
11. Справедливость – это сочетание доброты и правосудия.
12. Стабильность рабочего места для персонала. Высокая текучесть кадров снижает эффективность организации.
13. Инициатива означает разработку плана и обеспечение его успешной реализации.
14. Корпоративный дух.

Главный вклад Файоля в теорию управления состоял в том, что он рассмотрел управление как универсальный процесс, состоящий из нескольких взаимосвязанных функций, таких как планирование и организовывание. Представителями административной теории организации являются Л. Урвик, Д.Д. Муни, А.К. Райли, А.П. Слоун и др.

3. Школа «человеческих отношений»

В 1930-е годы классические подходы в теории организации начинают подвергаться критике и привлекательной становится идея гуманизации труда. Отвергнув органическую и социотехническую модели организации, основные положения тейлоризма и школы научного управления, представители школы «человеческих отношений» стали исследовать социально-психологические факторы трудовой деятельности.

К основным положениям организационной концепции «человеческих отношений» относятся следующие:

- 1) человек – прежде всего существо социальное;

2) жесткость формальных рамок классической организации несовместима с природой человека;

3) ответственность за решение проблем индивида в организации лежит на менеджменте.

В 1924 – 1932 гг. группа социологов Гарвардского университета под руководством **Э. Мэйо** провела социальный эксперимент на предприятии «Вестерн электроник компани». Этот эксперимент получил название **Хотторнского эксперимента**. Были сделаны выводы о том, что производительность труда зависит от таких факторов, как удовлетворенность работников своим трудом, влияние группового мнения, неформальные отношения, благоприятная атмосфера в коллективе и т.д. Работник рассматривался не как функционер, но и как индивид с определенными социальными интересами. Требовался комплекс мероприятий по улучшению не только условий труда, но и условий релаксации, по демократизации отношений между руководителями и подчиненными.

4. Школа поведенческих наук

Мотивами поступков людей, по А. Маслоу, являются, в основном, не экономические силы, а различные потребности. Последователями школы бихевиоризма были М. Фоллет, У. Френч, Ч. Белл, Ф. Херцберг, В. Врум, Д. Макгрегор и др.

Представитель школы «человеческих отношений», которая впоследствии переросла в бихевиоризм, **Д. Макгрегор** (1960) предложил теории мотивации. Теория Х основана на системе представлений менеджмента о работнике, похожей на взгляд классической школы управления, при которой работник ленив и нуждается в постоянном контроле. Теория Y отражает гуманизм «человеческих отношений», считая работника творческой личностью, способной брать на себя ответственность и осуществлять самоконтроль.

В конце 1950-х гг. теория мотивационной гигиены была предложена **Ф. Херцбергом** (или двухфакторная модель). Используя метод интервью, исследователь выделил две группы факторов, влияющих на поведение сотрудников:

1) гигиенические факторы создают условия, предотвращающие негативное отношение к своему труду (соответствуют потребностям низших уровней 1-3 по схеме Маслоу): административная политика организации, стиль руководства, заработная плата, межличностные отношения, социальный статус работника;

2) мотивационные факторы (соответствуют потребностям высших уровней 4-5 по схеме Маслоу): трудовые успехи работника, признание заслуг, возможности для карьерного роста, предоставление самостоятельности.

Данные факторы взаимодействуют друг с другом, однако прямой зависимости между двумя группами факторов нет. Так, высокая заработная плата не повысит старательность работника, но низкая заработная плата ее уменьшит или подтолкнет к поиску нового места работы. На мотивационные

факторы опиралась программа «обогащения труда», направленная на использование таких мобилизующих рычагов, как ответственность за порученное задание, независимость в выборе решений, отсутствие монотонности и рутинности операций и др.

В теории Херцберга не учтены мотивы сотрудников организаций, связанные с общением, стремлением к власти, взаимодействием с социальными институтами.

Сторонник концепции «человеческих отношений», коллега Херцберга и Макгрегора, американский социальный социолог **Р. Лайкерт** в 1947 году на базе Мичиганского университета создал исследовательскую группу. Велись исследования по разработке структуры идеальной организации, к характеристикам которой были отнесены стиль руководства, мотивация, особенности коммуникации, принятия решений, цели организации и контроль. После обобщения результатов исследований в 1967 году были выделены четыре базовых стиля руководства в виде континуума. Системы управления организацией отличались по способу контроля, степени концентрации власти, распределения ответственности и дистанцированности руководителя от подчиненных. Система 1 – эксплуататорско-авторитарная, 2 – благосклонно-авторитарная (вознаграждение – действительное, а наказание – потенциальное), 3 – консультативно-демократическая, 4 – основанная на участии и доверии.

Согласно Лайкерту, для развития организации в направлении четвертой системы (модели), руководству компании необходимо: придерживаться коллективных методов принятия решений, соблюдать принцип «поддерживающих» отношений, ставить высокие производственные цели. Концепцию Лайкерта легко операционализировать и использовать в социологическом исследовании.

В 1950-е годы складывается концепция **К. Арджириса**, посвященная изучению влияния организационной структуры на поведение работников. Были сформулированы постулаты развития индивидов в организации: от пассивности к активности, от зависимости к независимости, от потребности немедленного удовлетворения потребностей к способности их удовлетворения с отсрочкой, от способности выполнять только конкретные операции к способности выполнять абстрактные операции, от нескольких способностей к их большему многообразию.

При сравнении работниками вознаграждения и затраченных усилий может возникнуть психологическая напряженность, которая провоцирует абсентеизм, апатию, текучку кадров. Изучение напряженности привело к созданию теории справедливости. Теория Арджириса предопределила образование нового направления исследований – организационного развития и организационного обучения.

5. Школа науки управления

После второй мировой войны особое влияние на теорию управления оказывают математика, статистика, инженерные науки. В Великобритании складывается направление OR – «исследование операций» (operations

research), которое опирается на использование методов научного исследования к операционным проблемам организации. Группы профессионалов занимаются разработкой моделирования ситуаций. MS – наука управления (management science) также базируется в основном на математических моделях. В отечественной науке развиваются «экономико-математические методы» и «математические методы исследования в социологии».

После выхода в свет книги «Функции руководителя» (1938) получает распространение **теория кооперативной системы** экономиста **Ч. Барнарда**. В центре внимания теории – формальная организация, которая представляет собой осознанный, целенаправленный вариант человеческой кооперации. Эта динамичная система опирается на цель, коммуникацию и участие сотрудников. Анализ организации начинается с уровня личности. Однако важно учитывать и влияние неформальной коммуникации, факторов «поддержки» организации (вкладчики, поставщики, потребители, клиенты), внешней среды.

Успех кооперации зависит от таких факторов, как эффективность и действенность. Если эффективность обусловлена реализацией цели кооперативной деятельности, носит социальный характер, то действенность носит личный характер, удовлетворяя индивидуальные стремления. Организационная действенность – это способность организации отвечать целям своих сотрудников, которые обеспечивают ее эффективность. От руководителя требуются в первую очередь такие качества, как вера и верность, чтобы формировать позитивные ценности. Учет организационных ценностей («организационной морали») послужил прообразом концепции организационной культуры.

Бюрократическая теория организации

Концепция организации по М. Веберу. Социологическое представление о бюрократии основано на рационализации коллективной деятельности. Описаны положения и структура законной власти в организации. Система законной власти может принимать многочисленные формы, но по сути своей это бюрократическая административная группа служащих. Преимуществами бюрократии являются точность, постоянство, аккуратность, непрерывность, дисциплина, скорость. Предприимчивость, гибкость и творчество рассматриваются как недостатки системы.

Организационная модель бюрократии Р. Мертон. Мертон уделял большое внимание негативным последствиям организационного обучения (скрытым дисфункциям). Они вызваны тем, что менеджеры высшего звена контролируют поведение работников нижестоящего уровня. В итоге модель воспроизводит доминирование функциональных отношений между работниками вместо человеческих, потребность в собственной защите, потребность опоры на правила и процедуры защиты.

Организационная модель бюрократии Ф. Селзника. Данная модель сосредоточена на проблемах передачи власти. Потребность в осуществлении

контроля диктует передачу большей власти подразделениям организации, чьи цели входят в противоречие с целями организации в целом. Противоречия вызывают конкурентную борьбу между подразделениями, что приводит к очередной передаче власти, и круг замыкается.

Организационная модель бюрократии А. Гоулднера. Функция контроля, нацеленная на обеспечение равновесия и стабильности организации, в конце концов приводит к обратному эффекту. Принятие общих правил и инструкций влияет на соотношение организационных групп таким образом, что тенденция к поддержке данных правил увеличивается. Роли членов организации, ориентированные на правила, ограничены ими.

Эволюция бюрократии происходит от «наказательно-централизованной», основанной на иерархии, страхе наказания как основе контроля, к «представительной», основанной на принципах профессионализма, ответственности, корпоративном сотрудничестве.

Структурно-функциональный подход

Структурно-функциональный подход получил большое распространение теории организаций. Основатель подхода Э. Дюркгейм первым сформулировал проблему, связанную с функциональным разделением труда в организации. Дальнейшее развитие функционализма осуществили антропологи Б. Малиновский, А. Редклифф-Браун, рассмотревшие общество как адаптивную систему. В центре внимания понятие функции элемента в системе.

Представитель данного подхода **Т. Парсонс** выявил четыре основных условия выживания организации во внешней среде, которые связаны с функциями ее отдельных подсистем:

- 1) Подсистема адаптации – это экономическая подсистема.
- 2) Подсистема достижения целей наиболее важна в организации, поскольку она мобилизует организационные ресурсы, координирует деятельность. Это политическая, или властная, подсистема.
- 3-4) На внутреннюю деятельность организации направлены подсистемы интеграции и латентности (поддержания образцов). Они ответственны за распределение функций, активность системы социальных ролей, выполнение норм, требований. Обеспечивается идеологическая интеграция, интеграция в системе социальных ролей, культурных норм.

Современный представитель структурного функционализма **Д. Истон** обозначил три этапа процесса интеграции:

- 1) Конформность – процесс согласия с системными требованиями по отношению к членам организации как законными. Осуществляется оценка нормативной базы системы в целом. Важную роль на данном этапе играют личные цели и потребности сотрудников и процесс доверия к корпоративным нормам.
- 2) Мобилизация – процесс идентификации с системными ролями, в ходе которого сотрудники цели организации оценивают выше личных. Происходит символическое «освоение» имеющихся ролей в организации, т.е.

символическое «проигрывание» большинства ролей, взаимодействие на уровне организации в целом.

3) Консолидация – осуществление интернализации норм, т.е. такой процесс освоения внешних структур, в результате которого они становятся внутренними регуляторами. Консолидация включает идентификацию индивидов по отношению к нормам своей социальной группы (подразделения), появление ингрупповой причастности и ингруппового фаворитизма.

Взаимодействие между системой и ее частью (отделом, цехом, кафедрой и т.д. в организации) обусловлено следующими важными характеристиками:

- функциональная значимость части системы – это показатель того, в какой мере система как целое может существовать в случае отделения этой части. Например, высокой функциональной значимостью обладают высшие координирующие органы управления. Некоторые мелкие подразделения могут считаться балластом предприятию в целом и обладают низкой функциональной значимостью;

- функциональная автономия – это показатель того, в какой мере системная единица может существовать самостоятельно в случае отделения от системы. Так, лаборатория может выделиться из организации и функционировать автономно. Каждая системная единица стремится повышать уровень своей функциональной автономии, что актуализирует вопросы контроля, передачи власти, распределения ресурсов.

Такое взаимодействие определяет внутреннюю политику организации и ее социальную структуру.

Школа принятия решений

Иногда ее относят к современным школам. Существуют три основные теоретические модели школы принятия решений: модель Ч. Барнарда – теория кооперативной системы (см. выше); модель Г. Саймона – теория организационного равновесия; модель Дж. Томпсона – теория группировки.

Теория организационного равновесия. Лауреат Нобелевской премии в области экономики 1978 года **Г. Саймон** предложил оценку управления на основе выбора из доступных или альтернативных действий. Находясь перед выбором, люди прибегают к упрощенной модели. Суждение о том, какой выбор эффективен или рационален, всегда делается в соответствии с имеющейся в жизни системой ценностей.

В отличие от традиционной управленческой теории, опирающейся на рациональность лиц, принимающих решения, модель управления Саймона учитывает нерациональный компонент поведения. Управление должно стремиться к созданию такой среды, которая приближает практическое принятие решений к рациональному. В известной модели «экономического человека» идет поиск «максимальной прибыли», наилучшего курса из всех возможных. В модели «административного человека», предложенной Саймоном, ориентиром является удовлетворительный или хороший курс, при котором отсутствует поиск всех возможных альтернатив, учитываются только те факторы, которые действительно можно учесть.

Теория группировки предложена **Дж. Томпсоном**. Организация – рациональный организм, стремящийся к осуществлению определенных целей. Условия внешней среды и характер технологий порождают условия неопределенности, которые диктуют новые требования для координации действий. Координация опирается на идеи взаимозависимости своих частей путем группировки деятельности и действий в рамках специализированных подразделений. Работа одной части подразделений направлена на смягчение неопределенности, другой – на выполнение работ по достижению целей.

Функционирование организации состоит из трех уровней: 1) технологический уровень (производственная деятельность); 2) управленческий уровень (материальная и социальная среда для обеспечения технологического уровня); 3) институциональный уровень (отношения с окружающей средой). Координация осуществляется путем проектирования и структуризации организации.

Ситуационный подход

В 1940–1950-х годах стала развиваться эмпирическая школа в теории управления. Представители этой школы **П. Друкер**, **А. Чандлер**, **Р. Дэйвис** особое значение придавали распространению конкретного опыта управления фирмами. По результатам эмпирических исследований осуществлялась коррекция организационных структур в зависимости от области деятельности, географического положения фирмы, состояния рынка и т.д.

Ситуационный подход появился на основе исследований **Т. Бернса** и **Г. Сталкера**, проведенных в 1960–1961 гг. на 20 машиностроительных, электронных и текстильных фирмах Великобритании и Шотландии. Исследователи определили в качестве наиболее эффективных организационных структур «механистическую» и «органическую» в зависимости от вида внешней среды (стабильной или изменчивой).

«Механистическая» структура воплощает бюрократическую модель с высокой степенью централизации и формализации. Примером являются предприятия текстильной промышленности, работающие в основном в условиях предсказуемой ситуации на рынке.

«Органическая» структура включает характеристики, способствующие адаптации организации к изменениям внешней среды в условиях неопределенности рынка: отсутствие жесткой иерархии, гибкие правила, расширенные ролевые требования, стремление к согласованию целей и задач на межличностном уровне.

Безусловно, «механистическая» и «органическая» структуры могут одновременно проявляться в одной организации. Так, производственный отдел может работать в режиме «механистической» структуры, в то время как отдел сбыта – в режиме «органической». Также это может способствовать появлению конфликтной ситуации внутри организации.

Американские исследователи **П. Лоуренс** и **Дж. Лорш** развили модели Бернса и Сталкера. Они изучили деятельность 10 организаций с выделением конкретных характеристик внешней среды: однородная / разнородная, агрессивная / нейтральная, сплоченная / разобщенная и т.д. От подобных

характеристик зависят компоненты внутреннего устройства организации, а именно: цели, структура, технологии, персонал.

Основная идея организационного управления на основе ситуационного подхода связана с выделением типичных ситуаций во внешней среде и объединением этих ситуаций в блоки на основе сходных стратегий и действий руководителей. После распознавания ситуации необходимо идентифицировать ее с типовым блоком и спланировать последующее развитие событий (метод case-study).

Возможно применение ситуационного подхода в сочетании с теорией игр. Математические расчеты **Дж. Фон Неймана и О. Моргенштерна** способствовали разработке вариантов оптимальных действий для конкретных рыночных ситуаций: корпоративные действия, действия субъектов рынка при неизменной сумме ресурсов, действия субъектов рынка в конфликте и т.д.

Дальнейшие исследования **П. Лоранжа и М. Мортон** были связаны с образованием четырех типов организаций в зависимости от их отношений с внешней средой в рамках ситуационной теории:

1) организации, функционирующие в условиях постоянной изменчивости внешней среды. Использование собственных технологий позволяет им максимально приспособиться к изменениям. Управленческая структура характеризуется горизонтальной дифференциацией;

2) организации, производящие разнообразные товары по устойчивым стандартам. У подразделений, работающих по принципу разработки проектов (матричная структура), должна быть налаженная система каналов коммуникации с внешней средой;

3) организации, выпускающие однородную продукцию, со стабильными технологиями и легко предсказуемыми, хотя и меняющимися, рыночными ситуациями. Ставка делается на планирование и контроль, на формирование престижа компании, надежность в работе с клиентами и потребителями. Целесообразны линейно-функциональные структуры;

4) организации, характеризующиеся полностью стабильным рынком и продукцией, выпускающейся неизменно на протяжении нескольких лет. Организации отличаются высокой конкурентоспособностью.

Можно указать также популярную с 1980-х годов системную концепцию менеджмента, известную как **теория 7S**. Ее авторами являются исследователи консультативной фирмы «МакКинзи» Т. Питерс и Р. Уотерман, а также Р. Паскаль и Э. Атос. Ключевые составляющие теории таковы:

- стратегия — планы и направления действий, определяющие распределение ресурсов, достижение поставленных целей;
- структура — внутренняя композиция организации, отражающая иерархию, распределение власти между подразделениями;
- системы — технические процедуры, рутинные процессы, протекающие в организации;

- штат – ключевые группы персонала, выделяемые по параметрам возраста, пола, образования и т.п.;
- стиль – способ управления организацией ее руководителем, а также тип организационной культуры;
- квалификация (skills) – умения, отличительные возможности сотрудников;
- ценности (shared values) – смысл и содержание основных направлений деятельности, которые организация доводит до своих членов.

Эффективность работы организации зависит от гармоничного состояния обозначенных составляющих.

Выводы. Влияние психологического, экономического, математического и многих других направлений на развитие социологии организаций было велико. Актуальными были изучение неформальных факторов организации, поиск методов повышения эффективности организаций. Тем не менее, выбор одной группы факторов мог привести к недооценке другой группы. Окончательно еще не сформировалась концепция организационной культуры, была склонность оценивать организацию как закрытую систему без учета влияния рыночного и институционального окружения.

Вопросы для усвоения темы:

1. Вспомните характеристики бюрократической организации Вебера.
2. Как по-другому могут быть названы негативные последствия организационного обучения с точки зрения теоремы Мертона?
3. Как Вы объясните явления ингрупповой причастности и ингруппового фаворитизма на этапе консолидации организации?
4. Какие предприятия в исследованиях Бернса и Сталкера обладали «органической структурой»?
5. Можно ли планирование, бухучет, отчетность отнести к такой составляющей теории 7S, как системы?

Задания для самостоятельной работы:

1. Найдите и изучите пример шкалы Лайкерта.
2. Приведите примеры функциональной значимости части предприятия и функциональной автономии.
3. Как бы Вы сформулировали основные положения ситуационной теории?
4. Из четырех типов организаций по Лоранжу и Мортону какому типу соответствует лозунг «Устойчивость, надежность, неизменность, приверженность традициям»?
5. Вспомните модель «экономического человека». Чем она характеризуется, какое значение имеет? Какие модели ей противопоставляются?

1.2.3. Современные организационные теории и концепции

Современная деловая организация – сложная, комплексная и многоуровневая система. Ее подсистемы достаточно автономны и подвержены сознательному изменению структуры и свойств организации в ответ на требования внешней среды.

Первая группа параметров – **параметры окружающей среды:**

1. Факторы окружающей среды (внутренней и внешней).
2. Условия неопределенности. Модель измерения и оценки степени неопределенности содержит два аспекта:

- 1) степень сложности (простой/сложный);
- 2) степень стабильности (динамичный/статичный).
3. Технология: рутинная / нерутинная; ремесленная; инженерная.

Вторая группа параметров – **параметры организационной структуры.**

1. Характеристика организационной структуры:

а) аспекты разделения труда:

- горизонтальный аспект;
- вертикальный аспект;
- аспект влияния окружающей среды.

Б) взаимодействие размера организации и структуры:

- степень специализации;
- степень нормирования работ;
- степень формальности документирования и регистрации данных;
- степень централизации принятия решений;
- степень координации и интеграции деятельности организации.

2. Размер организации:

- численность участников организации;
- объем работ;
- размер активов.

3. Выбор организационного проекта:

- потребности организационной адаптации;
- основы разработки организационных стратегий.

Современная теория организации ориентирована на нормативистскую концепцию (в основе системный подход), антисистемную (теория символического интеракционизма) и постмодернизм.

Современная организация по-прежнему может рассматриваться как открытая система, т.е. совокупность разнородных, но взаимосвязанных, погруженных во внешнюю среду, компонентов. Ключевой элемент данной системы – человек, член организации, знания и компетенции которого определяют эффективность современной организации. Деятельность современных компаний характеризуется высокой неопределенностью и нестабильностью, которые при этом трактуются не как системные патологии, а как признаки и условия их существования и развития.

Современная организация и ее отдельные компоненты весьма динамичны. Эффективность ее деятельности скорее зависит от успешной координации и адекватности факторам внешней среды. Будучи полифункциональной, организация активно меняет окружающий мир, создавая новые ценности, и не только материальные.

Современная организация фрагментарна, поскольку разные части организационной системы могут по-разному реагировать на внешние и внутренние воздействия и опираться на различные нормы и основания. Варианты отношений «руководитель-подчиненный» в ней более мягкие и ровные, чем в классической организации времен Тейлора и Вебера. Управление организацией основано на саморефлексии, накоплении опыта и постоянном обучении. Проблемы могут возникнуть при использовании унифицированного метода управления в нестандартной ситуации.

Перечислим некоторые организационные концепции в современной социологии.

Инновационный подход

Подход разрабатывался такими представителями, как М. Киртон, С. Сигел, У.Ф. Кэммерер и др.; в отечественной социологии организаций Н.И. Лапиным, А.И. Пригожиным и др. В рамках инноватики любое изменение противостоит уже имеющимся условиям, целям, связям. Развитие противопоставляется функционированию, а инертность организационной структуры видится препятствием на пути внедрения инновации. Есть риск, что инновация может представлять собой не целенаправленный процесс, а побочный продукт какой-либо деятельности. Тем не менее, инновацию можно отнести к планируемым организационным изменениям.

Реакция организации на нововведение распределяется в континууме от активного освоения до «сопротивления». На реакцию можно воздействовать административным путем, через экономический интерес, обучение и др. Механизм процесса внедрения инновации – взаимоадаптация новшества и организации.

Неоинституциональная теория

Истоками данной теории можно считать институциональную социологию (Т. Парсонс, Д. Морено), теорию власти и социальных конфликтов (Р. Дарендорф, Л. Козер, М. Круазье), экономическую теорию организации (К. Менар, О. Уильямсон). Характерная особенность современного общества – сверхдинамичность. Теория произвела смещение акцента с анализа трансформационных (производственных) издержек на трансакционные издержки организации. Трансакционные издержки связаны с процессом получения информации (анализ потребительских предпочтений, оценка поведения конкурентов и т.д.), защитой прав собственности и др. Рынок и фирма рассматриваются как альтернативные способы координации деятельности, при которых рынок ориентирован больше на спонтанность и неопределенность, а фирма – на иерархию и централизацию ресурсов (см. также п. 1.1.).

Инвайроментальные концепции организации

Достаточно разнородные подходы объединяет взгляд на организацию и ее внешнюю среду как на взаимозависимые элементы единой системы. Иными словами, инвайроментальные концепции организации ориентируют на баланс с внешней средой. Реализуются в таких школах управления, как ситуационный подход, неоинституциональная теория организации, теория ресурсной зависимости, теория случайных трансформаций, инновационные концепции развития организаций, организационная экология, антисистемный подход в теории организации.

Концепция «экологии популяций» (организационная экология)

Источником зарождения данной концепции стал классический труд американского социолога А. Хоули «Экология человека». В 1970-е годы социологи Г. Олдрич, Дж. Пфеффер, Дж. Фримен, М. Ханнан проявили интерес не к отдельным лицам и организациям, а к близким по профилю группам организаций – популяциям. Популяции действуют в своих экологических нишах. В каждой нише находятся определенные ресурсы, потребители, партнеры, конкуренты.

Организация и ее внешняя среда составляют единую экосистему. Внешняя среда – сфера, в которой организации сотрудничают и конкурируют за ограниченные ресурсы. Внешняя среда играет по отношению к организации детерминирующую роль, вырабатывая принцип **изоморфизма**. Изоморфизм является условием выживания и эффективного развития организации и означает выработку организационных структур, изоморфных (подобных) той экологической нише, в которой она находится. Чем больше экологических ниш, тем больше организационных форм может возникнуть в зависимости от емкости внешней среды. Для обеспечения изоморфности организация должна активно воздействовать на свою внешнюю среду, а также проявлять адаптивные способности. В условиях конкуренции выживают именно такие организации. Не столько свойства самой организации обеспечивают конкурентоспособность, сколько свойства внешней среды. Задача управления – обеспечивать адаптацию путем изоморфной деятельности по изменению стратегий, структур и действий организации.

Теория ресурсной зависимости

Истоками теории можно считать экономическую теорию, бихевиоризм, теорию социального обмена. В некоторой степени теория является развитием концепции экологии популяций в направлении рассмотрения большей активности и рациональности организаций. Авторами данной инвайронментальной рациональной модели организационной динамики являются Дж. Саланчик, Дж. Пфеффер, Г. Олдрич.

Организация зависит от ресурсов, находящихся во внешней среде. Внешняя среда является совокупностью ресурсных ниш, средой с увеличивающейся определенностью. Организация стремится снизить ресурсную зависимость от других организаций и повысить их зависимость от

себя. На это повлияет ценность ресурса, монополия другой организации на контролируемый ресурс. Предполагается активное воздействие менеджеров на внешнюю среду.

Теория случайных трансформаций

Авторы теории Дж. Марч, Дж. Олсен предложили антирационалистическую и антиинновационную модель структурных изменений в организации. Изменение организационной структуры рассматривается не как итог реализации проекта, плана или стратегии, сознательного выбора, а как случайный результат, обусловленный всей совокупностью несогласованных действий лиц, занятых в управлении по разному поводу, в разные периоды и в разных ситуациях. Не существует жесткой связи между требованиями внешней или внутренней среды и фактически осуществленными изменениями. Организации – организационные анархии, т.е. системы с неустойчивыми связями между относительно автономными и слабосвязанными группами, а управление – «проблематичная инициатива». План или стратегия слабо отражают реальное состояние внешней среды. Цель теории – осознание членов организации представлений и способов действий, направленных на обеспечение социального порядка и повышение предсказуемости деятельности.

Теория Гласиера

Особое место заняла универсальная теория организации, явившаяся результатом долгосрочного исследовательского проекта (1948 – 1965) в металлической компании Гласиера в Великобритании. Итоги проекта были отражены в работах научной группы Тавистокского института человеческих отношений под руководством психоаналитика Э. Джеквеса и генерального директора компании У. Брауна.

Производственная и социальная организационные системы состоят из четырех подсистем:

1) исполнительная подсистема является основной частью производственной системы. Исполнители функций должны следовать определенным требованиям, а сами функции реализуются через иерархию выполнения функций. Оптимальное количество уровней иерархии выполнения функций определяется с помощью нагрузки времени для каждой функции. Нагрузка времени функции – это необходимое и достаточное количество времени для реализации данной функции. Выполнение функций на различных уровнях иерархии требует различной степени абстракции. Степень абстракции характеризуется временем, необходимым для подготовки отчета о выполнении определенной функции на определенном уровне иерархии;

2) законодательная подсистема призвана сформировать стратегию и политику организации. В состав подсистемы включены четыре группы акторов: акционеры и директора, клиенты, представительская и исполнительная системы;

3) представительская подсистема нацелена на активизацию потенциала всех работников организации. В рабочий совет включаются как

представители администрации, так и работников. Могут быть созданы двусторонняя комиссия по коллективным переговорам, комиссия по социальным вопросам, технический совет организации и др.;

4) апелляционная система призвана защищать работников в рамках трудового законодательства данной страны и создавать возможности для любого члена организации обжаловать решение его непосредственного руководителя на более высоком уровне иерархии организации, в комиссии по трудовым спорам организации и т.д.

В плане практического применения теория удобна при реализации принципа подотчетности, оптимизации организационной структуры, создании комфортной рабочей атмосферы.

Мотивационные теории

В мотивационных теориях **Д. Макгрегора** рассматривается поведение менеджера, его управленческих действий, основанное на предположениях о поведении работников. Управление по системе X основано на убеждении, что работники по своей природе избегают любой работы и ответственности. Менеджер теории X навязывает подчиненным свои решения и централизует полномочия. Согласно теории Y основной задачей управления является создание условий для формирования преданности работников организационным целям, максимального проявления инициативы и самостоятельности в работе. Позднее была разработана новая система. Система управления Z впервые была предложена в 1939 г. американскими психологами **К. Левиным, Р. Липпитом и Р. Уайтом**, которые разработали понятие анархического (попустительствующего) стиля управления. Такой стиль управления подразумевает, что руководитель контролирует лишь конечный результат, подчиненные получают значительную самостоятельность. При этом руководители используют в весьма незначительной степени только экспертную и информационную власть. В 1981 г. **У. Оучи** наполнил стиль Z новым содержанием. Основа теории Z – участие рядовых работников в принятии управленческих решений. Для подхода характерны коллективное принятие решений с помощью доверия, индивидуальная ответственность, низкий уровень контроля и продвижение, неформализованная процедура оценки. Недостатком является тот факт, что даже при самом высоком уровне культуры подчиненных они не всегда могут участвовать в решении управленческих проблем.

Отдельные представители современных направлений

Отечественный социолог С. Барков обозначил основные тенденции развития организаций **в постиндустриальную эпоху**:

1) Тенденция к уменьшению численности персонала на предприятиях и в структурных подразделениях. С возрастанием доли малого бизнеса производство все больше зависит от личных усилий и манипуляций знаками. Произошел поворот от экономии к инициативе.

2) Тенденция к участию персонала в прибылях организации. Возможны такие формы участия в прибылях, как система бонусов, фондовых опционов, личное приобретение акций компании.

3) Тенденция к демократизации управления рыночными организациями: система коллегиальных решений и система автономизации (или делегирования полномочий).

4) Тенденция к образованию малоуровневых структур управления и развитию организационных сетей. Произошла децентрализация, окрепла адхократия. Организационные сети, используя неформальные связи, минимизируют транзакционные издержки. Исчезают формальные препоны на пути обмена знаниями, опытом, идеями. За пределами формальных границ фирмы у сотрудников много связей.

5) Тенденция к становлению определяющей роли систем телекоммуникаций в организационном строительстве. Возможно снижение транзакционных издержек путем привлечения партнеров для осуществления бизнеса. Этими партнерами могут быть консультанты, субподрядчики, лицензиаты, франчайзи и др.

Популярными становятся т.н. «пустотелые» или «оболочечные» фирмы (hollow firms) – организации, в которых часть бизнес-функций, прежде всего производство, передана на контрактной основе сторонним подрядчикам. За пустотелой фирмой останется лишь общая функция управления всем процессом. Фирма владеет набором нематериальных объектов: идей, брэндов, навыков управления, интуицией и т.д. За это она и получает прибыль.

Сформировалось внутреннее предпринимательство (intrapreneurship) – творческая деятельность по созданию принципиально нового, по превращению идеи в реальность. Появился новый тип организации – креативная корпорация (В.Л. Иноземцев).

Применение телекоммуникаций сокращает внутренний закрытый корпоративный мир (privacy). Деятельность фирмы направлена в сторону увеличения прозрачности («эффект аквариума», при котором вместо одной стены в офисе прозрачное стекло). Корпорация становится открытой системой контрактов.

6) Тенденция к глобализации социально-экономических процессов.

Современный представитель **школы человеческих отношений У. Беннис** описал закат бюрократии на рубеже XX – XXI вв. Новые технологии требуют высокой адаптивности и гибкости. К тому же в рамках бюрократии тяжело справляться с конфликтами, напряженностью, противоречием между организационными и индивидуальными целями. Цели и задачи носят все более сложный характер, поэтому появляется потребность создания групп специалистов, работающих над конкретными проектами. Более высокий общий уровень образования определяет стремление людей к большей осмысленности труда и вовлеченности в управление, большей самостоятельности и автономности в поведении. Современная организационная структура более динамичная и органичная.

С точки зрения современной **социологии мобильностей Дж. Урри**, в организациях зарождающейся глобальной эры потоки потребительских товаров трансформируют понимание «членства», которое ранее означало

присоединение к организации, наделение сотрудников правами и обязанностями. Организации представляли собой вертикальные социальные структуры. В настоящее время объекты могут дарить чувство заместительного или текучего «сетевого членства». Каждый хоть иногда может ощутить себя членом организации, к которой он не присоединялся, лишь за счет идентификации с брендом как частью пересекающего национальные границы потока (например, Гринпис).

По мнению Дж. Урри, развиваются различные текучие среды с нечеткими пунктами их отправления или назначения. Формируется «нечто вроде космополитического гражданского общества» без прогрессивных утопических моделей будущего, свободного от доминирующих обществ современного мира. Космополитическое общество чрезвычайно гетерогенно в материальном и социальном плане, действует на значительных расстояниях, используя непредсказуемые каналы и потоки. Однако члены организаций периодически собираются вместе для переживания «товарищества» на фестивалях, конференциях, семинарах, концертах, митингах и др.

Современные направления теоретических разработок

1. Реинжиниринг – перестройка организации производства и управления на современной информационной и технологической основе. Процесс представляет собой комплексное теоретико-методологическое оздоровление корпораций. Управленческий механизм фирмы настраивается на овладение рынком – анализ его емкости, организацию сбыта товаров, способы стимулирования продаж, обеспечение конкурентоспособности товаров и услуг. В рамках этого направления рассматриваются новые импульсы повышения эффективности, потенциал матричных структур, деятельность комплексных целевых команд и др.

2. Концепция внутренних рынков корпораций (или организационных рынков) – перенесение закономерностей и принципов рыночного хозяйства на внутреннюю деятельность корпораций. Преобразования охватывают все подразделения, которые становятся автономными звеньями внутрифирменного и межфирменного оборота. Формируются виртуальные корпорации – сетевые организации с распределенными автономными звеньями. К этому направлению примыкает и концепция «демократической корпорации», предусматривающая широкую децентрализацию управления с развитием демократических форм и методов функционирования подразделений и руководителей.

3. Теория альянсов (ассоциативных форм организации и управления) предусматривает развитие горизонтальных корпораций (плоских организационных иерархий вокруг основных процессов, имеющих специфические цели), стратегических союзов, различных модификаций конгломератов, консорциумов, холдингов, хозяйственных ассоциаций и групп. Новые корпоративные модели расширяют кооперацию среди конкурентов, поставщиков и потребителей и меняют представление о границах организации. Компании объединяются для того, чтобы

использовать специфические рыночные возможности, которые отдельно взятыми организациями не могут быть реализованы. Особое внимание уделяется проблеме всестороннего развития человеческих ресурсов, проблеме доверия.

Выводы. Современная деловая организация подвержена влиянию параметров окружающей среды и организационной структуры. С точки зрения современной социологии организация – открытая динамичная фрагментарная система. Важное значение в ней придается системе управления, принимаемым решениям, их исполнению, руководителям.

Вопросы для усвоения темы:

1. Можно ли концепцию организационной экологии считать организационной версией теории Дарвина и почему?
2. Какие есть стили управления организацией кроме попустительского?
3. Какие вам известны современные концепции, которым близка социология мобильностей Дж. Урри?
4. Почему в настоящее время наблюдается сопротивление прозрачности во многих компаниях?
5. Почему возникла необходимость создания системы управления Z?

Задания для самостоятельной работы:

1. Найдите примеры специальных государственных программ участия персонала в прибылях организации.
2. Найдите подтверждение теории альянсов в организационной ткани современного города.
3. Определите основные современные тенденции развития организационных структур крупных корпораций.

Глава 2

Организация как система

Система – совокупность элементов, связанных между собой так, что изменение положения или состояния одного элемента приводит к изменению состояния других элементов. Свойства системы в целом отличаются от свойств ее отдельных элементов, но определяются данными свойствами (изоморфизм). Сама система как целое оказывает влияние на свойства и положение отдельных элементов. Любая система иерархична, т.е. в ней существуют системные единицы различных уровней. При этом невозможно говорить о системе самого высокого уровня (предельной системе) и системе предельно малого уровня. В соответствии с принципом энтропии система стремится выравнять свое состояние (энергия, ресурсы и т.д.) с внешним окружением. Еще одно свойство – свойство объекта быть одновременно и подсистемой, и сложной системой с наличием элементов подсистем – называется рекурсивностью.

Социальной системой можно считать совокупность относительно самостоятельных организаций, созданных в интересах различных субъектов (индивидов, групп, институтов, государств, мирового сообщества) и функционирующих для достижения определённых целей. Элементы социальной системы (предприятия, политические партии, государственные учреждения, семьи, отдельные граждане) являются относительно самостоятельными и сложно организованными.

Производственные отношения условно подразделяются на экономические, финансовые, правовые, технологические, организационные, социальные и др. Организационные отношения, возникающие в процессе создания, развития и прекращения функционирования предприятия (организации), претендуют на особый статус – объединительный. Основными разновидностями организационных отношений выступают дуальные элементы и системы: вертикальные и горизонтальные; централизованные и децентрализованные; формальные и неформальные; коллективные (групповые) и персональные (личные); служебные и внеслужебные; равенства и неравенства; легитимные и незаконные; зависимые и независимые; последовательные и параллельные; устойчивые и неустойчивые; непрерывные и дискретные; конкуренции и сотрудничества; совместимые и несовместимые; детерминированные и стохастические (вероятностные); центростремительные и центробежные; локализованные и диффузные; аддитивные и альтернативные; симметричные и асимметричные. Перечисленные элементы имеют «парный» характер и требуют выбора оптимальной взаимосвязи.

2.1. Организации как многомерные системы

Социальная организация как многомерная система обладает рядом специфических свойств, которые отличают ее от других систем (биологических, технических и т.д.). В связи с этим была разработана

специальная теория систем применительно к организациям. По мнению **Дж. Миллера**, отличительной чертой организации является наличие самостоятельных целей системы и сложной управленческой подсистемы. В организациях возникают организационные отношения (по поводу целей, межличностные, властные, информационные и т.д.), протекают системные подпроцессы (властные, материально-энергетические и т.д.). При изучении организации с позиций системного подхода первостепенны вертикальные и горизонтальные связи организации и деление организации на подсистемы.

В социологии существуют различные типологии организаций. Наиболее распространенной признана типология организаций по отраслевому признаку: производственные, образовательные, лечебные, культурные, транспортные и пр. Социологов интересуют организации с точки зрения их места в общественных отношениях, социальной функции. Типология организации позволяет систематизировать объект, сосредоточиться на особенностях, сходствах и различиях организаций по разным параметрам (цели, структура, функции и др.); установить общность проблем для применения определенных методов их решения; дать характеристику общества с организационной точки зрения, которая может использоваться при анализе возможных изменений в структуре общества.

Как известно, выделение понятий формальной и неформальной организации впервые было предложено Э. Мэйо, руководителем (с 1928 г.) Хотторнских экспериментов. Изучая формальную организацию, **А.И. Пригожин** определил ее как способ организованного построения на основе социальной формализации связей, статусов и норм. Под социальной формализацией он понимал целенаправленное формирование стандартных образцов поведения в правовых, организационных и социокультурных формах. К основным элементам формальной организации относятся: разделение труда (система должностей), система коммуникаций, различные регуляторы, нормирующие и планирующие деятельность данной социальной организации.

Формализация социальной системы может осуществляться двумя способами: «рефлексивным» – легализацией уже естественно сложившегося состояния, «конструкторским» – разработкой программы (специального проекта, плана работы и т.д.), в соответствии с которой в дальнейшем осуществляется организация той или иной социальной системы. Крайняя степень развития формальной организации, выражающаяся в максимальной стандартизации внутри организации, превращает ее в бюрократическую систему.

Неформальная организация – это спонтанно сложившаяся система социальных связей, норм, действий, являющихся продуктом межличностного и внутри-группового общения. По мнению А.И. Пригожина, неформальная организация проявляется в двух разновидностях: как организация внеформальная и как организация социально-психологическая.

Внеформальная организация – это спонтанно развиваемая членами данной организации система неформализованных отношений, направленная

на решение организационных задач способами, отличными от формально предписанных. Она представляет собой деловые, служебные отношения, не предусмотренные инструкциями и правилами, не подтвержденные официально. Это может быть стихийно складывающаяся между работниками система деловых связей, минуя обращение в вышестоящие звенья.

Социально-психологическая организация – это спонтанно складывающаяся система межличных отношений, возникающих в результате более или менее длительного общения, предполагающего взаимодействие работников как личностей. В основе товарищеских отношений, отношений престижа, любительских групп и т.д. лежит личный, избирательный выбор связей и отношений в коллективе.

В рамках любой формальной группы одновременно существуют несколько социально-психологических групп, которые находятся в состоянии борьбы или сотрудничества между собой. Неформальные организации возникают и функционируют в качестве противовеса и компенсации недостатков формальных организаций, способствуют ее совершенствованию. Но они могут играть и дисфункциональную роль, например, противодействовать общим целям, авторитету начальника и т.д. Неформальная организация более изменчива, подвижна и неустойчива, чем формальная.

В основу функциональной типологии положены три признака:

- 1) степень формализации отношений в организации,
- 2) подвижность цели,
- 3) степень влияния членов на результаты ее деятельности.

В соответствии с этими признаками выделяют три типа организаций:

1. Административные.
2. Общественные.
3. Ассоциативные.

Административные (деловые) организации характеризуются следующими признаками:

- жестко заданной структурой и высокой степенью формализации отношений;
- целями, которые устанавливаются извне, а не вырабатываются самой организацией;
- ограниченными возможностями для участников влиять на процесс принятия решений в организации.

Примеры: министерства, военные ведомства, различные предприятия, учреждения и т.п.

Общественные организации – это организации, в которых:

- цели более подвижны по сравнению с административными организациями;
- структуры и взаимодействия менее формализованы;
- участники имеют возможности влиять на конечные цели организации;
- члены организации вступают в нее добровольно.

Примеры: профсоюзы, политические партии, клубы по интересам и т.д.

Для ассоциативных организаций характерны свои особенности:

- степень формализации отношений в таких объединениях минимальна;
- структуры подвижны;
- цели не декларируются, а вырабатываются самой организацией;
- влияние индивидов на процессы принятия решений достаточно велико.

Примеры: семья, дружеская компания и т.п.

Все эти объединения регламентируют разнонаправленную деятельность индивидов, объединенных в одно целое. Организации предлагают участникам кодекс правил поведения, набор обязанностей и ролей для скорейшего достижения общей цели. Эти правила могут быть жесткими или не очень жесткими, в зависимости от типа взаимодействий между членами, тем не менее, они всегда должны соблюдаться для успешного функционирования организации.

По принципам управления различают следующие типы организаций:

1) Унинодальная (от лат. один) организация имеет иерархическую структуру с властью одного индивида, имеющего решающий голос и способного решить все проблемы.

2) Мультинодальная (от лат. много) организация характеризуется отсутствием персонифицированной власти. Решения принимаются двумя или несколькими автономными ответственными лицами.

3) Гомогенная (однородная) организация управляет своими членами больше, чем они управляют ею.

4) Гетерогенная (разнородная) организация управляется своими членами в большей степени, чем она управляет ими.

Почти все реальные организации обладают упомянутыми признаками, но при этом один из признаков преобладает.

По признаку целеполагания выделяют несколько видов организаций:

- ценностно-ориентированные, поведение которых определяется заданной системой ценностей;

- целеполагающие организации, обладающие свойством формировать для себя цели деятельности и изменять их на основании достигнутых результатов, собственной эволюции и изменения внешней среды;

- целеустремленные организации, которые имеют единую и неизменную главную цель. Поскольку цель должна быть достижимой, такие организации носят временный характер;

- целенаправленные организации, действующие в соответствии с четко сформулированными и заданными системой более высокого уровня целями, которые способны изменяться;

- целеориентированные организации, имеющие нечетко сформулированные и заданные системой более высокого уровня цели, которые в определенных пределах могут ими уточняться;

- целепригодные организации, действующие для выполнения одной из второстепенных целей, заданных надсистемой, поэтому их деятельность носит разовый характер;

- паразитические организации, цель деятельности которых бесполезна или вредна для надсистемы, так как они потребляют ее ресурсы.

В современном мире возрастает внимание к ценностно-ориентированным организациям. Системой ценностей принято называть наиболее устойчивую категорию человеческих отношений, формирующуюся на протяжении всего предшествующего опыта практической и теоретической деятельности. Система ценностей является основой целеполагания.

Две альтернативные системы ценностей – технократическая и гуманистическая – представлены в таблице 1.

Таблица 1. Системы ценностей.

Технократическая	Гуманистическая
Природа – источник неограниченных ресурсов	Природные ресурсы ограничены
Превосходство над природой	Гармония с природой
Природа враждебна	Природа дружелюбна
Окружающую среду нужно изменять	Окружающая среда находится в хрупком равновесии
Технологическое развитие общества	Социокультурное развитие общества
Риск и выигрыш	Гарантия безопасности
Разумность средств	Разумность целей
Запоминание информации	Понимание информации

Некоторые организационные формы современных предприятий показаны в таблице 2.

Таблица 2. Организационные формы современных предприятий.

Классификация производимого или предоставляемого «продукта»	Товары	Услуги	Развлечения	Информация	Знания
Типичные организационные формы предприятий	Завод, фабрика, мастерская, венчур, комбинат	Корпорация, магазин, фирма, фонд, банк, ателье, кафе, ресторан, гостиница, биржа, кондоминиум, траст	Театр, кинотеатр, клуб, спортивный комплекс, концертный зал, ипподром, казино	Институт изучения общественного мнения, информационное агентство, PR-агентство, телевизионная и радиовещательная компания	Школа, лицей, гимназия, колледж, университет, институт, академия

Особой формой являются групповые организации, представляющие интересы нескольких юридических лиц: ассоциация, картель, комбинат, конгломерат, корпорация, консорциум, концерн, концессия, объединение, пул, синдикат, тендер, трест, финансово-промышленная группа, франчайзинг, холдинг и др.

Вывод. В случае применения системного подхода в исследовании организаций объект будет изучаться как многомерная система. Все основные свойства систем проявляются на примере организации.

Вопросы для усвоения темы:

1. Что такое система и какими признаками она обладает?
2. Каковы свойства систем?
3. Дайте определение понятия «подсистема».
4. Какие способы формализации социальной системы вам известны?
5. Каковы общие системные свойства организации?
6. Почему большое значение имеет выделение формального и неформального компонентов организации?

Задания для самостоятельной работы:

1. Проведите сравнительный анализ технократической и гуманистической систем ценностей.
2. Самостоятельно заполните таблицу 2 собственными примерами конкретных предприятий.

2.2. Структура организаций.

К основным структурным внутренним подсистемам (компонентам) организаций относятся цели, социальная структура, технологии и персонал организации. Компоненты организации достаточно автономны, их слабая взаимозависимость обусловлена тем, что число коммуникаций, через которые осуществляется влияние одних компонентов на другие, ограничено. Так, изменение целей организации изменяет не всю организационную структуру, а только ее отдельные составляющие (структурные единицы).

Основные компоненты организации могут эффективно взаимодействовать только в рамках определенных культурных норм и ценностей. Культура организации – это совокупность принятых и усвоенных норм, правил поведения, обычаев, традиций, характерных для данной организации. Огромное значение имеет внешняя среда (открытая система) организации. Основные компоненты организации определяют базовые направления и особенности ее деятельности.

Цели оказывают самое непосредственное влияние на все компоненты деятельности организации. В условиях организованной деятельности целям могут быть присущи следующие функции:

1. Когнитивные функции – обобщают распоряжения координирующих органов и концентрируют внимание на анализе альтернатив действий и принятии решений.

2. Распределительные функции – направляют в подразделения ресурсы по возможности самым оптимальным образом.

3. Функции идентификации, т.е. сопоставления собственных стремлений членов организации с целями подразделения или организации как целого. Отсутствие этих функций может привести к отчуждению и аномии.

4. Функции мотивации оказывают особое влияние, если сотрудники признают их достижимыми, перспективными и соотнесенными с собственными потребностями.

5. Функции преобразования особенно актуальны в организациях, работающих в рыночной среде с высокой степенью неопределенности, ориентированных на изменения и инновации.

6. Катеكتические функции формируют у членов организации различные эмоциональные состояния, а также оказывают значительное влияние на их мотивацию.

7. Символические функции отражают стратегические замыслы организации, оказывают влияние на потребителей, партнеров, заказчиков, представителей банков.

8. Идеологические функции объясняют, почему возникла необходимость достичь намеченные результаты.

По мнению **А.И. Пригожего**, организация определяется тремя видами взаимосвязанных целей. **Цели-задания** являются приоритетными и представляют собой программы общих действий, которые задаются организацией более высокого уровня (например, министерством) или

диктуются рынком. К **целям-ориентациям** относятся обобщенные цели коллектива, включая личные цели каждого члена организации. **Цели системы** обусловлены стремлением сохранить организационное равновесие, стабильность и целостность.

Классификация целей во временной области предусматривает текущие цели (до года), среднесрочные (до трех лет), долгосрочные (свыше трех лет).

При классификации целей по направленности учитывается характер действий, которые необходимо предпринимать для их достижения. Так, **цели функционирования** направлены на поддержание рабочего состояния организации, на постоянный приток ресурсов, постоянный контроль за деятельностью членов организации. Они рассчитаны на длительный период. Такие цели могут вызывать трудности при мотивации поведения членов организации, так как их достижение требует постоянного напряжения сил.

Цели усовершенствования сопряжены с активными действиями: повышение производительности труда, увеличение доли товаров организации на рынке и др. Для их реализации не всегда удастся привлечь соответствующие ресурсы. В случае недостижимости целей усовершенствования возможны негативные последствия, например, потеря авторитета руководителей, снижение мотивации членов организации и т.д.

Цели развития аналогичны целям усовершенствования, но относятся к своеобразным формам роста, расширения, обучения и прогресса. Это может быть увеличение количества наименований внедряемых в производство новых товаров, внедрение новых идей в области менеджмента, кардинальные изменения в организационной структуре и т.д.

Преимущество классификации целей по их направленности – основа для стратегического управления. Цели легко воспринимаются и чаще всего декларируются управленческим персоналом для рядовых исполнителей. Цели по их направленности объединяются в комплексы на основе принципа достижения системой определенного состояния:

фактический уровень – то, что удастся получить в настоящее время при существующих ресурсах и существующих ограничениях (цели программирования);

наличный уровень – то, что можно сделать при существующих ресурсах, существующих ограничениях, но при условии изменения положения в лучшую сторону (целевое планирование);

потенциальный уровень – то, что удастся сделать, развивая ресурсы и снимая ограничения (перспективное планирование).

Руководство организации может избрать любой целевой комплекс, но чаще выбираются фактический или наличный целевые уровни. Производительность организации рассматривается как отношение фактического состояния к наличному состоянию.

Классификация по критериям означает использование показателей успешной деятельности организации. Могут быть учтены следующие основные критерии:

1. Продуктивность – количество единиц продукции (произведенная прибыль), приходящихся на каждого сотрудника организации и изготовленных в единицу времени.

2. Рыночные критерии, например, увеличение доли продукта на рынке, сохранение объема продаж.

3. Ресурсы, например, сокращение кредита на определенную сумму, прогнозирование финансовых вливаний, сокращение текучести кадров.

4. Прибыльность, т.е. повышение чистого дохода с одной денежной единицы, уровня рентабельности и т.д.

5. Обновление, которое особенно важно в изменяющейся внешней среде. Необходимо производство конкурентоспособных продуктов и услуг, разработка и внедрение нового технологического процесса, услуги.

6. Социальная ответственность – система мероприятий, направленных на улучшение условий труда, отдыха, общения, мотивации членов организации.

Классификация целей по критериям наиболее значима для руководства организации, т.к. именно на их основе проводится **построение дерева целей**. Задача руководителя – превратить цель организации в цели отдельных служб и подразделений. На первом этапе построения формируется глобальная цель фирмы (миссия). Она имеет долгосрочный характер, направлена на выживание организации во внешней среде, вырабатывается на основе предварительного анализа (сегментирование, оценка рынка, ценовая политика, кадровая политика и т.д.).

На втором этапе происходит декомпозиция основной цели организации на цели второго уровня: цели входа организации (обеспечение притока ресурсов), цели процесса (переработка ресурсов), цели выхода (ориентиры деятельности подразделений, например, распространение рекламы), цели системы (обеспечение условий выживания организации во внешней среде).

На третьем этапе осуществляется декомпозиция целей второго уровня с разработкой целей третьего, четвертого и, если требуется, последующих уровней. Должен работать принцип, при котором достижение всех выделенных целей третьего уровня приводит к достижению соответствующих целей второго уровня и т.д.

Цели организации ориентируют ее во внешней среде, придают смысл ее деятельности, способствуют интеграции коллектива, мотивируют деятельность индивидов, являются основой формирования организационной структуры.

Социальная структура – это система упорядоченных взаимоотношений между членами организации (отношений власти и подчинения), совокупность взаимосвязанных ролей. Отношения могут изменяться вследствие изменения целей, в ходе обмена ресурсами и изменения характера их использования.

Выделяют несколько параметров социальной структуры организации:

Сложность структуры организации. Сложность в свою очередь определяется дифференциацией и интеграцией.

Дифференциация характеризует разнородность организации, ее многофункциональность, различия в достигаемых целях. **Х. Хендрик** описывает три основных типа дифференциации:

1. Горизонтальная дифференциация показывает степень разделения труда в организации, наличие специализации. Горизонтальная дифференциация может осуществляться по пяти параметрам:

а) разделение по функциям, например, подразделения по производству, контролю, продаже результатов исследований и разработок;

б) по числу работников, особенно в небольших организациях. Например, если в организации работают 30 работников и три руководителя, то можно создать в ней три подразделения по 10 человек в каждом;

в) по виду производимого продукта или услуги, чаще в крупных организациях, где филиалы достаточно автономны;

г) по типу клиентуры, если запросы клиентов весьма разнообразны (частные клиенты, государственные и коммерческие учреждения, военные ведомства и др.);

д) по технологическому процессу. Так, в нефтяной промышленности могут быть созданы отдельные подразделения по производству различных видов топлива (керосин, мазут и т.д.).

Чем больше горизонтальная дифференциация, тем меньше сплоченность организации, больше трудностей в управлении, ниже уровень интеграции.

2. Вертикальная дифференциация говорит о глубине организационной иерархии в организации и характеризуется количеством уровней управления в организационной структуре. Высокая степень вертикальной дифференциации свидетельствует о стремлении руководства организации к минимизации числа подчиненных у руководителей низшего звена и к созданию большого количества уровней контроля. Низкая степень вертикальной дифференциации характерна для небольших организаций, а в крупных организациях служит показателем слабого управленческого контроля, рассчитанного в основном на самоконтроль со стороны исполнителей.

Для определения степени вертикальной дифференциации существует показатель **«объем управления»**, который равен числу подчиненных, находящихся в непосредственном подчинении у руководителя. Объем управления закладывается при проектировании организаций и может быть увеличен в случае повышения зрелости членов коллектива.

3. Пространственная дифференциация показывает степень пространственного разделения структурных единиц организации. Низкая пространственная дифференциация говорит о большой концентрации ресурсов в одном месте. Высокая степень пространственной дифференциации свидетельствует о распылении ресурсов по многим регионам и в то же время о распространении влияния данной организации.

При любом увеличении степени пространственной дифференциации неизбежно возрастает функциональная автономия отдельных подразделений, что приводит к ослаблению контроля со стороны центральных органов

управления организацией. В этих случаях, например, в крупных российских организациях «Газпром», «ЛУКойл» и др., особое внимание уделяется подбору руководителей пространственно отдаленных производств, отделов и служб.

Интеграция характеризует степень взаимосвязанности между отдельными структурными единицами в организации. Оценка этого показателя происходит по трем основным параметрам.

1. Количество взаимосвязей между отдельными структурными единицами. Чем больше взаимосвязей между подразделениями, тем выше сложность организации.

2. Нормативная основа интеграционных связей является прежде всего показателем прочности связей. Нормы взаимоотношений могут быть жесткими, степень интеграции возрастает, но носит официальный характер. При коалициях и неформальном лидерстве увеличивается сложность организации и преобладает неофициальный характер интеграции.

3. Характер интеграционных связей представляет собой показатель основного вида властного, информационного, культурного или какого-либо другого ресурса, который может быть передан через данную связь.

Степень централизации определяется степенью концентрации возможностей официального принятия решений на индивидуальном или групповом уровнях. Высокая степень централизации фиксируется в тех случаях, когда решения «навязываются сверху».

Централизованные структуры могут считаться целесообразными и полезными в случаях, когда:

1) ситуация требует ответственных (стратегических) решений, не допускающих сомнений и двойных толкований;

2) могут привести к экономии и сокращению издержек благодаря скорости их принятия, однозначности и детальному контролю;

3) требуется принятие специфических решений (финансовых, юридических и др.), которые смогут обеспечить адаптацию организации к внешней среде;

4) деятельность организации осуществляется в условиях стабильной и гомогенной внешней среды.

Поведение работников в централизованных структурах обуславливается отношениями односторонней зависимости подчиненных и руководителей, отсутствием свободы в принятии решений и постоянным ожиданием контролирующих действий со стороны руководителей.

Формирование децентрализованных структур считается эффективным в тех случаях, когда:

1) руководители не могут четко воспринимать потоки информации по контролируемым параметрам объекта управления, передают право принятия решений на более низкие структурные иерархические уровни, повышают степень свободы подчиненных;

2) происходят частые изменения во внешней среде или в структурных единицах организации, что приводит к невозможности централизованного учета всех возможных альтернатив действий;

3) достигается мотивация работников через участие в управлении;

4) возникает необходимость более полного использования интеллектуальных возможностей членов организации;

5) осуществляется повышение эффективности социализации работников к условиям творческой работы.

В децентрализованных структурах поведение работников определяется прежде всего чувством ответственности за порученное дело, ориентацией на цели организации, освоением ролей других работников, стремлением к нововведениям и высокой степенью адаптации к изменениям во внешней среде.

Конфигурация организаций представляет собой характеристику организации, описывающую взаимное расположение структурных единиц (подразделений) относительно друг друга как по вертикали, так и по горизонтали. Существуют следующие основные типы конфигураций:

а) Треугольник – конусообразная структура с широким основанием; указывает на высокую степень специализации, на слабый социальный контроль за действиями исполнителей. Предполагает децентрализованную структуру, поэтому значение имеет повышение квалификации подчиненных и их ответственности за выполнение целевых организационных функций.

б) Пирамида наиболее характерна для российских организаций. Отличается высокой степенью централизации власти, жесткими нормами единоначалия и низким уровнем специализации. Основным достоинством следует считать высокий уровень социального контроля в случае устойчивого характера производства продукта. Большую роль играют традиции организационной культуры, что повышает управляемость организации.

в) Усеченная пирамида – конфигурация, при которой высшая власть принадлежит не одному лицу (генеральному директору, президенту), а команде управляющих (совету директоров, исполнительному совету и т.д.).

г) Ромб – конфигурация, ориентированная на подготовку решений об изготовлении продукта. Характеризуется высокой степенью специализации, а также тем, что число исполнителей меньше числа управляющих и разработчиков.

д) Шахта – конфигурация с коллективным высшим органом управления и повышенным вниманием к контролю за поведением подчиненных.

Виды организационных структур

Линейные структуры. Данный вид организационной структуры относится к самым древним и самым простым (армейским). Отличаются естественностью и прозрачностью отношений между членами организации, четкостью отношений власти и подчинения. Для каждого из руководителей определены и формально зафиксированы состав его подчиненных, вышестоящие руководители, круг властных полномочий, цели.

Вертикальные линии обозначают организационные коммуникации, построенные по принципу руководитель – подчиненный (или наоборот, в случае обратной связи). Этот вид структуры имеет иерархическую цепочку, расширяющуюся вниз по вертикали. Линейная структура не предусматривает горизонтальных коммуникационных связей. Руководитель на своем участке работы должен решать все проблемы производства (технологические, кадровые, проблемы снабжения, контроля, планирования и т.д.).

Поведение членов организации в рамках линейной структуры полностью ориентировано на непосредственного руководителя. Линейные структуры целесообразны в тех случаях, когда члены коллектива обладают низкой степенью зрелости, освоили небольшое количество организационных ролей и не склонны к самостоятельным решениям и инициативе.

Функционирование линейных структур поддерживается нормами корпоративной культуры, которые можно отнести к культурам централизованного типа, например, типа паутины. Эти культуры подразумевают наличие норм и ценностей, ориентирующих подчиненных на авторитет должности руководителя и на постоянный контакт с непосредственным руководителем.

В чистом виде линейная структура встречается преимущественно в малых организациях, которые еще не нашли свое место на рынке; в организациях, не имеющих подчиненных с высоким или средним уровнем культуры; в организациях, где процесс производства хорошо налажен и нет необходимости в частых изменениях целей и технологий. Примерами могут быть конвейерное производство, погрузочно-разгрузочные работы, производство качественно неизменных продуктов питания, ларёк, минимаркет и т.д.

Линейные структуры обладают следующими достоинствами:

- быстрота реакции в ответ на прямые указания сверху;
- единство и четкость распоряжений, акцент на функции контроля;
- личная ответственность руководителя за конечные результаты деятельности подчиненных;
- минимизация числа руководителей в организации (отсутствие специализации, многофункциональность руководителей различных уровней, формализация и жесткость).

Недостатки этих структур столь значительны, что современные организации практически не строятся на основе чисто линейных структур. К недостаткам относятся:

- сложность адаптации к любым изменениям внешней среды (слабая гибкость);
- высокие требования к руководителю, который должен знать практически все аспекты деятельности подчиненных и перегрузка менеджеров высшего звена;
- наличие только вертикальных коммуникационных связей (тенденция к волоките при решении вопросов, касающихся нескольких подразделений).

К **модификациям** линейной организационной структуры относятся продуктовая и линейно-штабная:

Продуктовая структура по горизонтали делится на несколько достаточно специфических линейных структур, ориентированных на выпуск одного вида продукта. Обычно отдельная подструктура формируется как максимально автономная. Недостатком, как и у простой линейной структуры, является отсутствие гибкости.

Линейно-штабная структура (линейно-функциональная) предусматривает формирование особых коллегиальных органов (советов или штабов). Целью становится подготовка наиболее разработанных и целесообразных управленческих решений. Штаб формируется из специалистов и руководителей различных уровней, которые совместно могут решать важные проблемы. Однако функции штабов ограничены, решения носят рекомендательный характер, а единственно правильное решение должен принимать директор. Достоинствами структуры являются:

- сохранение принципа единоначалия и личной ответственности линейных руководителей;
- высокое качество принимаемых стратегических решений;
- экономичность за счет централизации;
- простота построения и принципиальная прозрачность для персонала.

Среди недостатков данной структуры можно выделить следующие:

- между различными функциональными подразделениями плохо осуществляется коммуникация;
- большие проблемы при осуществлении обратной связи, т.е. прохождении информации от исполнителя к руководителю.

Функциональные структуры основаны на таком принципе, что все сложные решения, требующие технических, экономических, юридических, психологических и иных специальных знаний, должны приниматься только специалистами в этих областях. Подчиненный получает приказы от нескольких руководителей. Организация работает в режиме постоянной смены руководства на среднем и низовом уровнях управления. К достоинствам структур относятся возможность профессионализации и привлечения высококлассных узких специалистов к управлению. Недостатками являются отсутствие единоначалия, сложность контроля, двойное подчинение, ролевые конфликты.

Дивизиональная структура базируется на принципе децентрализации. Подразделения выделяются не по функциональному, а по рыночному принципу (сегменты рынка). Достоинства дивизиональной структуры заключаются в:

- более высокой адаптивности по сравнению с существовавшими ранее структурами;
- улучшении координации деятельности функциональных отделов внутри подразделений;
- возможностях дальнейшего развития самостоятельности подразделений, децентрализованной организации финансовых потоков.

Недостатки дивизиональной структуры – это:

- дублирование функций управления в различных подразделениях;
- меньшая экономичность в сравнении с линейно-функциональной структурой;
- сложность распределения полномочий между центральной штаб-квартирой и подразделениями.

Гибкие структуры. Важная проблема современности – проблема адаптации. Гибкие структуры проявляются в двух аспектах: 1) структурная гибкость – подвижность взаимоотношений между структурными единицами; 2) численная гибкость – изменчивость количества персонала на определенных направлениях. К основным типам гибких структур относятся матричные и свободные.

Матричные структуры – это структуры управления по проектам.

Проект – временная структурная единица организации, созданная исключительно для выполнения одного крупного и сложного задания. Задание формулируется и выдается внешней средой (вышестоящей организацией или рынком). После выполнения задания проект как системная единица и коллектив, его реализовавший, прекращают свое существование.

Формирование проекта осуществляется в несколько этапов:

1. Подбор руководителя – разностороннего специалиста.
2. Подбор сотрудников организации – участников проекта – осуществляет руководитель проекта.
3. Формирование команды. Команда – временно действующий коллектив, характеризующийся единством взглядов на поставленные цели, способы их достижения и групповые нормы, высокой степенью согласованности действий. При подборе членов команды применяют методы личного интервью, анализа личных документов, наблюдения за поведением и работой в других проектах, тесты и рекомендации.

Матричные структуры позволяют быстро реагировать на изменения во внешней среде (адаптируемость), эффективно создавать новые продукты и постоянно использовать труд высококвалифицированных специалистов. Достоинствами также являются:

- оперативность маневрирования ресурсами при выполнении нескольких проектов в одной фирме;
- малое количество уровней и более эффективное осуществление коммуникаций;
- постоянное внимание не только к самым прибыльным и крупным, но и небольшим проектам или сферам деятельности фирмы.

К недостаткам можно отнести:

- сложность задействования в проектах всех специалистов организации;
- снижение управляемости внутри организации из-за двойного подчинения специалистов, участвующих в проектах (руководителю отдела и начальнику проекта);

- конфликтность двух видов: 1) между руководителями проектов и отделов; 2) между рядовыми исполнителями и руководителями проектов (по поводу занятости, ролевых обязательств).

Особенности матричной структуры изложены в Приложении 5.

Свободные структуры организаций в наибольшей степени приспособлены к изменениям в рыночном и институциональном внешнем окружении организации. Все подразделения, составляющие организацию, постоянно меняют свою конфигурацию, поэтому эффективны в условиях неопределенности основных уровней внешней среды.

Достижение целей основано на постоянном изменении состава и конфигурации подразделений путем передачи частей своих ресурсов другим подразделениям. В настоящее время теория свободных структур разработана слабо. Основные трудности при внедрении свободных структур: весьма сложное управление, невозможность его централизации, путаница во взаимоотношениях внутри организации и с внешним окружением, постоянная напряженность и возникновение конфликтных ситуаций.

Смешанная (конгломеративная) структура. Особенно часто «скрещивают» линейно-функциональную и дивизиональную структуры. Примером может служить структура министерства путей сообщения РФ.

В реальной ситуации трудно найти идеальные типы структурирования внутренней организационной среды. Каждая компания пытается приспособить «идеальные» типы структур к особенностям своего функционирования.

Перспективные формы организаций

Адхократические организации. Адхократия – это одновременно и организационная структура управления и управленческий стиль. Важнейшие параметры – гибкость, компетентность, индивидуальность подхода. Вся деятельность строится вокруг системы стимулирования, высокой степени свободы работников, преобладания горизонтальных связей, преимущественно неформального характера взаимодействия персонала (даже по вертикали) и т.д. Организационную структуру управления адхократической организации обычно ассоциируют со схемой концентрической формы. Эффективна для организаций, где преобладает стохастический характер деятельности: НИОКР, консультационно-нововведенческая деятельность и т.п.

Многомерные организации. Модель многомерной организации может базироваться на высший орган управления – корпоративный совет бизнеса, который устанавливает общекорпоративные цели и стратегию, осуществляет общекорпоративный контроль.

Идея **Р. Акоффа** в отношении многомерных организаций заключается в том, что 1) каждое подразделение в многомерной структуре может быть организовано, как и компания в целом, 2) они применимы абсолютно к любому подразделению организации. Основные преимущества многомерной организационной структуры:

- максимально благоприятные условия для делегирования полномочий;

- четко фиксируемая мера эффективности – получаемая прибыль;
- автономность реорганизации отдельных подразделений.

Партисипативные организации построены на принципе активного участия работников в процессе выработки и принятия решений. Технология включения работника в процесс управления состоит преимущественно из таких этапов принятия решений, как выработка альтернативных вариантов решений, их оценка и выбор наиболее предпочтительного из них для реализации. Могут создаваться специальные советы управленческого, технико-экономического, научно-технического характера. Дополнительные возможности участия работников в принятии решений носят также мотивационный характер, увеличивают их чувство ответственности за результаты деятельности своего подразделения.

Сетевые организации. В условиях расширения и диверсификации производства успех достигается децентрализацией управления. Процессы децентрализации и разукрупнения неразрывно связаны с поэтапным переходом от линейно-функциональных к дивизиональным и матричным структурам управления, а от них к сетевым организациям. Под сетевыми организациями понимаются кооперационные соглашения, объединяющие малые и средние компании.

Сети представляют собой гибкую структуру, сочетающую два противоположных принципа – конкуренцию и кооперацию. Существенно меняется роль менеджеров в сторону исчезновения иерархии. Вместо контрольно-распорядительных функций менеджеров появляются функции, связанные с лидерством в данном коллективе: подбор команды, организация совместной работы, обучение, а также представительские функции. Сетевые структуры могут постепенно трансформироваться в новый вид – виртуальные структуры.

Виртуальные структуры. Виртуальные организации представляют собой сеть делового сотрудничества, включающую основной бизнес данной организации, ее внешнее окружение (поставщиков, потребителей и т.д.), опирающуюся на современные информационные технологии и средства телекоммуникаций. Они делают принципиально не обязательным физическое наличие менеджеров на рабочих местах. Виртуальные коллективы группируют людей по мере возникновения необходимости в создании определенной стоимости для удовлетворения специфических потребностей. При этом не возникает физического коллектива как организации, а происходит лишь объединение особых отличительных способностей в систему, которая оказывается способной произвести требуемую стоимость. Концепция виртуальной организации создает принципиально новые возможности для бизнеса.

Самоорганизующиеся структуры. Самоорганизации присущи такие качества, как автономность, самоподдержание и активность. Могут рассматриваться два варианта самоорганизации:

- как результат спонтанного формообразования на основе инициативной кооперации работников (членов организации). Подобный

вариант характерен для организаций с высокой культурой производства, активным стремлением работников к достижению целей организации;

- целенаправленно создаваемое образование автономных структурных единиц без вмешательства руководства.

Три важных составляющих процесса самоорганизации:

- гибкая позиция руководителей по отношению к проблемам;
- профессионализм, ориентация на творчество, престиж, культура работников;
- органичная включенность работников в организацию (взаимозависимость, ингрупповой фаворитизм).

Структурами современных корпораций считаются:

1) **Унитарная** (У-структура, неразделенная) – централизованная, в которой осуществляется преимущественное движение информации внутри организации по вертикали. Оперативная (текущая) и стратегическая информация не разделены. Характеризуются монополией власти высших руководителей на отношения с внешней средой.

2) **Холдинговая** – децентрализованная, с трансформацией рыночных отношений во внутрифирменные. Вся организация функционирует как единая самостоятельная информационная система.

3) **Малтидивизиональная** (М-структура) основана на расчете и минимизации внешних и внутренних транзакционных издержек. Преимуществом является выделение самостоятельного стратегического уровня управления. Координационные аспекты менеджмента передаются в подразделения, стратегия становится уделом высшего руководства компании.

В отношении организационных структур можно сделать следующие выводы: 1) не бывает идеальных структур, но каждая структура должна быть достаточно эффективной; 2) структура должна соответствовать целям организации, формироваться на основе дерева целей; 3) на структуру влияют и другие организационные компоненты – технологии, состав участников, культура членов организации.

Технология – одна из базисных подсистем организации. Она связана с протеканием внутриорганизационных процессов и влияет на результат деятельности с учетом цели, ресурсов, комплекса факторов внешней среды. Технология объединяет способы преобразования организационных ресурсов в процессе изготовления продукции, контроля качества, управления. Технология как система включает следующие элементы:

- физические объекты – средства, инструменты, оборудование, используемое для производства товара/услуги;
- технологические процессы – совокупность технологических операций, используемых при производстве товара/услуги. В современных условиях весьма важной становится когнитивная составляющая технологий, а именно:
- ноу-хау – знания, информация, необходимая для того, чтобы осуществлять технологические процессы, разрабатывать и применять оборудование и инструменты.

Современные организационные концепции выделяют три уровня технологии:

1) Производственная относится к основной деятельности организации, т.е. к производству основного товара/услуги.

2) Управленческая отражает то, как в организации реализуются основные функции управления, как принимаются решения, как организованы бизнес-процессы и взаимодействие подразделений и т.д.

3) Вспомогательная технология – это промежуточный, связующий уровень. Чаще всего это такие области, как снабжение, бухгалтерский учет, набор персонала.

На основе ресурсного подхода выделяются следующие технологии: поведенческие, финансовые, производственные (операционные), информационные.

Классификацию промышленных технологий разработала в конце 1950-х английская исследовательница **Дж. Вудворд**. В основе лежит степень технической сложности (механизации) производственных процессов и участия людей в нем. Эти показатели находятся в обратной зависимости, т.е. чем выше механизация, тем ниже степень участия людей. К трем основным типам технологий относятся мелкосерийная, массовая, непрерывная. Их характеристики указаны в таблице 3.

Таблица 3. Соотношение типов технологий и организационных характеристик.

Организационные характеристики	Тип технологии		
	Мелкосерийная	Массовая	Непрерывная
Количество уровней иерархии	3	4	6
Норма контроля руководителей низшего звена	23	48	15
Отношение производственные/непроизводственные работники	9:1	4:1	1:1
Число руководителей по отношению к общему числу работников	Малое	Среднее	Большое
Профессионализм	Высокий	Низкий	Высокий
Формализация (стандартизация)	Низкая	Высокая	Низкая
Централизация	Низкая	Высокая	Низкая

Технологии задают требования к различным аспектам организационного функционирования. Современные социологи добавили новую технологию компьютерно-интегрированного производства (computer-integrated manufacturing – CIM). Технология предполагает широкое применение роботов, станков и технологических линий с программным управлением, различного программного обеспечения для анализа, проектирования и контроля. Это позволило современным предприятиям производить широкий спектр индивидуализированных товаров и услуг (что

характерно для мелкосерийной технологии) по ценам, характерным для массовых технологий. Благодаря новым технологиям появилось массовое клиентоориентированное производство.

Классификация с учетом «вариативности - структурированности» была предложена **Ч. Перроу**. Используются два параметра: 1) степень вариативности (разнообразия) задач – мера отклонений от стандартов; 2) степень структурированности проблем – мера количества четко определенных операций и действий. Основные сочетания представлены в таблице 4.

Таблица 4. Типы организационных технологий.

Структурированность проблем	Вариативность задач	
	Низкая	Высокая
Высокая	Рутинная: торговые сети и супермаркеты, большие заводы, офисы, строительство	Инженерная: бухгалтерия, инженерные отделы, аудит, законотворчество, управление небольшими фирмами
Низкая	Ремесленная: ювелирные, модельные и Web-ателье, небольшие магазины, производство предметов искусства	Нерутинная: творческие организации, исследования, стратегическое планирование, маркетинг

Новые технологии в новой реальности влияют на труд. Социолог **К. Уэйк** в 1990 г. описал свойства новых технологий:

- стохастичность (непредсказуемость). Неожидаемые последствия могут быть в Интернете, аварии на атомных станциях и др.;
- непрерывность – широкая автоматизация технологических процессов; актуальным становится обеспечение надежности, чаще вне зависимости от руководителя;
- абстрагированность – снижение контроля, повышение многозначности интерпретаций, что приводит к конфликтам, стрессам.

Персонал. В ходе создания организации после разработки дерева целей и формирования организационной структуры важным этапом является работа с персоналом. Выдвигаются определенные требования к персоналу:

- 1) признание и принятие культурных норм организации;
- 2) заполнение персоналом всех статусов в организационной структуре;
- 3) функциональная включенность каждого члена организации в общий процесс достижения целей;
- 4) подчиненность всех членов организации поставленным целям.

При формировании персонала организации основное внимание уделяется ролям, выполняемым индивидами, что связано с вопросами специализации и профессионализма. Успешная работа персонала организации невозможна без мотивации членов организации.

Работа с персоналом в организации выполняется поэтапно:

- получение исходной информации о персонале и выявление потребности в нем (оценка рынка рабочей силы);

- профессиональная пропаганда с помощью метода убеждения (придание более высокого статуса работе в данной организации, формирование потребности в профессиональном росте);

- реклама – комплекс целенаправленных мероприятий, направленных на привлечение внимания к работе в организации;

- профессиональная ориентация – более детальное знакомство с организацией и различными ситуациями, возникающими в ходе проведения работ (формы профориентации: профессиональное консультирование, информация, т.е. экскурсии, конкурсы, презентации профессии, дни открытых дверей и др.);

- подбор персонала – процесс, в ходе которого осуществляется оценка возможностей каждого потенциального работника успешно выполнять ролевые требования в условиях конкретного статуса. Параметры подбора: профессиональные качества; уровень общей культуры; личностные качества индивида; психические качества (психическая устойчивость, способность преодолевать стрессовые ситуации); социально-психологические качества (способность к бесконфликтному общению, способность органично включаться в отношения власти и подчинения); физические данные (при выполнении некоторых видов деятельности в организации);

- расстановка персонала – рациональное распределение персонала по конкретным рабочим местам, учитывая совместимость ролей;

- адаптация работников, обучение персонала. Необходимое условие успешной адаптации работников – эффективная мотивация.

- комплексная профессионально-психологическая оценка членов организации по трем основным блокам: профессиональная подготовка, личностные качества и способности, отношения с другими членами организации. После подведения итогов оценки проводится вторичная расстановка персонала организации с учетом выдвижения в резерв, перемещений и коррекции. Эта фаза работы с персоналом заключительная, т.е. коллектив организации считается сформированным. В дальнейшем цикл работы с персоналом (или частью персонала) организации повторяется.

Социологические способы управления конфликтами. В любой социальной организации неизбежны конфликты. Для их предотвращения исследуются социальные отношения сотрудников организации, социальные нормы, их ценности, сложившиеся особенности коммуникации. Основные способы управления конфликтами:

1. Изменение содержания властных отношений. В первую очередь речь идет об изменении форм применения власти, их смене, а также об изменении контроля за деятельностью работников. Могут меняться такие формы, как власть принуждения, вознаграждения, информационная, экспертная, референтная власть. Прежняя ситуация, при которой потребности сотрудника заблокированы, теряет актуальность, а замещающая ситуация еще не успевает стать осмысленной и рационализироваться, поэтому складывается иллюзия отмены блокирования.

2. Изменение отношений зависимости. Зависимость рассматривается в качестве способности одной стороны совершать действия, препятствующие удовлетворению потребностей другой стороны. При рациональном конфликте ликвидация блокирования потребности или перенос блокирования на другую потребность может привести к снижению интенсивности конфликтных взаимодействий. Гораздо более эффективным способом управления является перевод отношений односторонней зависимости в отношения взаимозависимости. Постепенно это может вывести к взаимному компромиссу и последующему гашению конфликта.

3. Изменение структуры неформальной социальной группы. Требуется выяснить, что способствует образованию неформальных групп или коалиций (родство, прежние социальные связи, общая проблема и т.д.). На социальные отношения могут повлиять такие действия, как ротация неформальных лидеров, изменение степени группового неформального контроля за деятельностью сотрудников, преобразование ценностных групповых ориентаций.

4. Изменение системы ценностей конфликтующих через демонстрацию более значимых ценностей, в том числе с помощью личного воздействия.

5. Введение новых норм. Конфликтная ситуация видится по-другому, и претензии могут быть пересмотрены. Тем не менее, в этом случае возможно возобновление конфликта, поскольку не устранена его причина.

6. Изменение отношения к деятельности. От конфликтных взаимодействий отвлекает переключение на собственную деятельность сотрудника, наполнение его функций несколько иным содержанием.

7. Введение нейтрального объекта в ситуацию конфликта. Данный объект служит объектом интереса для конфликтующих сторон, но сам не вовлечен в конфликт и позволяет руководителю выиграть время. В качестве нового объекта может быть отдел, техника, информация, сотрудник и т.д.

8. Изменение системы коммуникаций, которое связано с изучением неформальной межличностной коммуникации, с изменением коммуникационных ролей в сторону сотрудничества и компромиссов. Этому может способствовать, например, изоляция конфликтного лидера, внедрение «сторожа», т.е. лица, контролирующего связи в группе, добавление или, наоборот, исключение «связных», устанавливающих связи с другими группами.

Итак, особенности современных организационных структур имеют следующие тенденции:

1) усиление влияния технологий на достижение целей организации в конкурентной борьбе;

2) усиление международного характера управления организацией (интернационализация бизнеса);

3) усиление внимания к организационной культуре, к различным формам демократизации, партисипативного управления.

Организационная культура.

Организационная (корпоративная) культура оказывает огромное воздействие на трудовую деятельность, технологии, мотивацию, на баланс с внешней средой, задает спектр ролевых проявлений и т.д. Рассмотрим ключевые социологические понятия, помогающие раскрыть тему организационной культуры.

Культура организации – это совокупность идей, ценностей и норм поведения, свойственных данной организации для достижения общих целей. **Корпоративные ценности** – это окружающие объекты, которые оцениваются сотрудниками в соответствии с потребностями и целями организации. **Организационные нормы** – это шаблоны поведения, принятые в данной организации. Все известные разновидности социальных норм (обычаи, нравственные и институциональные нормы, законы и др.) имеют своеобразную интерпретацию в условиях конкретной организации.

По содержанию организация может включать многочисленные культурные комплексы, среди которых выделяют следующие:

1. Деятельностно-ролевой культурный комплекс – это базовая часть корпоративной культуры, содержащая нормы и ценности, которые регулируют производство продукта/услуги в данной организации. Комплекс контролирует исполнение ролевых требований и мотивацию. Например, в бюрократических моделях организаций проявляется отношение к ролевым функциям как к четким и стабильным, не допускающим отступлений, круг обязанностей очерчивается конкретно. В моделях организаций, специализирующихся на производстве технологий, нормы деятельности постоянно пересматриваются.

2. Управленческий культурный комплекс – это совокупность норм и ценностей, регулирующих отношения власти, подчинения и контроля в организации. Формы власти, которые используются, варьируются в основном в континууме жесткости – гибкости.

В классической типологии социологов **Дж. Френчи, Б. Рейвена** рассматривается восемь способов властного воздействия, а именно власть принуждения, связей, экспертов, нормативная, референтная, вознаграждения, информационная, обусловленная участием рядовых сотрудников в процессе управления.

3. Культурный комплекс отношений с внешней средой – это совокупность норм и ценностей, способствующих установлению баланса с внешней средой. Некоторые организации основываются на идеологии взаимного доверия и максимального учета желаний партнеров. Другие организации провозглашают нормы недоверия к внешней среде и устанавливают жесткие границы с партнерами.

4. Поведенческий культурный комплекс – это нормы и ценности, не связанные непосредственно с деятельностью организации, а касающиеся проведения досуга, взаимоотношений с противоположным полом, с представителями других возрастных и социальных групп.

Существуют многочисленные виды корпоративных культур, например, индивидуалистская и коллективистская, демократичная и авторитарная и др.

Типологии организационной культуры

В основе данной типологии может лежать национальная культура, культура бизнеса и бытовая культура. Самые известные типологии организационной культуры – национально-ориентированные и управленческие.

Национально-ориентированные типологии организационной культуры. Первые типологии организационной культуры, появившиеся в 1970-е годы, опирались на базовые модели японской и американской (европейской) культур. Речь идет о типологиях таких исследователей, как С. Иошимури, Р. Льюис, Г. Лэйн и Дж. Дистефано, В.Н. Гаськов и др. Сопоставляя буддистские и христианские ценности, носителями которых являются члены организации, **С. Иошимури** проанализировал особенности менталитета (таблица 5).

Таблица 5. Сравнение японского и европейского менталитетов.

Критерии сравнения	Японцы	Европейцы
Мировосприятие	Монизм, интуиция	Дуализм, логика
Отношение к природе	Идентификация, покорность судьбе, согласие, стойкость	Доминирование, вызов, ориентация на прогресс, преодоление
Формы поведения	Группа, ситуация, установка личности	Индивид, научные принципы, интеллектуальные или функциональные способности
Социальные отношения	Компромисс между личностями, идентификация индивида с организацией, закрытость, стабильность организации	Конфронтация, конкуренция между индивидами, противостояние существования индивида и организации, открытость, нестабильность организации

Основные системообразующие факторы организационной культуры японских и европейских компаний показаны в Приложении 6.

Современные организации могут сочетать самые разные ценности. Конкурирующие ценности на основе культуры изучал **У. Оучи**, что привело к выделению модели Z – эффективного варианта культуры американской деловой организации (таблица 6, см. также параграф 1.2.3), объединяющей преимущества двух основных моделей.

Таблица 6. Типология организационных культур У. Оучи.

«Культурные» переменные	Характеристики в японских	Характеристики в американских	Характеристики в типичных
--------------------------------	----------------------------------	--------------------------------------	----------------------------------

	компаниях	компаниях	американских компаниях (модель Z)
Найм	Пожизненный	Долговременный	Кратковременный
Оценка и продвижение	Качественное и медленное	Качественное и медленное	Количественное и быстрое
Карьера	Широко-специализированная	Умеренно-специализированная	Узко-специализированная
Механизм контроля	Неясный и неформальный	Неясный и неформальный	Ясный и формальный
Принятие решения	Групповое и консенсусное	Групповое и консенсусное	Индивидуальное
Ответственность	Групповая	Индивидуальная	Индивидуальная
Интерес к человеку	Широкий	Широкий	Узкий

(Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: учеб. – М.: Издательство МГУ, 1995. – С. 356 – 362).

На основе конкурирующих ценностей **У. Оучи** предложена известная типология:

1. Иерархическая (бюрократическая) культура вырабатывает стратегию внутри организации, хорошо интегрирована и экономична. Ключевыми ценностями в стабильной внешней среде становятся стандартизированные правила, система контроля, четкое распределение обязанностей.

2. Рыночная культура – ориентирована на внешнее окружение, которое воспринимается сотрудниками как враждебный вызов. Весьма важными становятся конкурентная борьба за потребителей, лидерство на рынке. Актуальна проблема снижения издержек производства. Организации с таким типом культуры эффективны в условиях неопределенности и риска.

3. Клановая культура хорошо существует как внутри бюрократической, так и рыночной культуры, т.е. является дополнением какой-либо из них. Клан формируется на основе какой-либо разделяемой его членами системы ценностей, которая создается внутри организации и способствует адаптации организации. Сильны мотивы преданности делу, организации, забота как о сотрудниках, так и о потребителях (партнерах).

4. Адхократическая культура проявляется, как правило, во временных организациях, нацелена на усиление адаптивности. Скорее всего будет успешен творческий подход в условиях риска, неопределенности, перегруженности информацией.

Таким образом, проявление организационной культуры ориентировано в сторону гибкости и динамизма, либо на стабильность и контроль.

Управленческие типологии организационной культуры учитывают структурные характеристики, механизмы распределения власти, доминирующие стили руководства, бизнес-стратегии. Примерами являются классификации И. Дила и А. Кеннеди, Р. Акоффа, Р. Блеза и Ж. Матетона и др. Наиболее известной среди подобных типологий является **типология американского социолога Ч. Ханди**.

Классификация организационных культур Ханди удобна тем, что позволяет сравнивать организации в одной стране, отрасли или регионе. Критериями служат особенности структурного строения, этапы жизненного цикла организаций, личностные ориентации работников, маркетинговые характеристики.

Первый тип организационной культуры – **культура личной власти** (культура Зевса). Компетентный лидер контролирует все процессы в организации, имеет непререкаемый авторитет, опирается на патриархальную традицию. Организации с такой культурой имеют жесткую структуру, высокую степень централизации, строгий контроль над работниками, немногочисленные правила и процедуры.

Главной проблемой культуры власти является рост бизнеса. При увеличении численности сотрудников возможности руководства объективно снижаются. Должна произойти замена на другую культуру.

Второй тип подходит для преодоления проблем роста – **культура роли** (культура Аполлона). Типичная бюрократическая культура основывается на системе формальных правил. Символом является храм (пирамида). В храмовой культуре колонны воплощают функции и подразделения в организации, основанные на ролевых требованиях.

Эффективна в стабильной, предсказуемой внешней среде, препятствует инновациям. Культура свойственна крупным корпорациям и государственным учреждениям.

В рамках третьего типа организационной культуры – **культуры задачи** (культуры Афины) управление осуществляется в изменчивой среде компетентными экспертами. Деятельность сетевой организации связана с продолжительным и успешным решением проблем. Это позволяет сотрудникам сплотиться для решения данной цели, следовательно, организация менее склонна к конфликтам. Нормы и ценности целевой культуры основаны на энтузиазме, коллективном творчестве. Она может наблюдаться в дивизиональных, проектных, матричных организациях, т.е. характерна для аналитических центров, рекламных агентств, творческих лабораторий и т.д.

Культура задачи символизирует у Ханди высший этап развития организации, который защищает от кризисов. Однако в случае возникновения кризиса руководство организации может вернуть культуру роли с более простыми механизмами распределения ресурсов. Для этого необходимо проранжировать экспертов, создать четкие вертикальные связи.

Культура личности (Диониса) основана на творческих ценностях. Важной управленческой задачей является координация сотрудников, высоких профессионалов, которые преследуют свои личные цели. Культура встречается в адвокатских, нотариальных конторах, аудиторских, консалтинговых фирмах, в творческих союзах музыкантов, художников.

На стадии зарождения организации в управлении будет преобладать культура власти. Данная культура также характерна в условиях кризиса. На

стадии роста проявляется ролевая культура. Во время стабильного развития может выдвигаться культура задачи или культура личности.

На становление типа культуры оказывают влияние следующие факторы: 1) размер организации; 2) специфика технологии (при поточных технологиях с высокими требованиями безопасности организация будет обладать культурой роли или власти); 3) особенности персонала, его квалификация. Большую роль также играет поддержание и управление организационной культурой, что зависит от отбора персонала, деятельности руководителей высшего звена и социализации сотрудников в сложившуюся культуру.

Внешняя среда.

Изучая внешнюю среду организации, обращают внимание на три основных составляющих: 1) структуру; 2) систему связей с внешней средой (властных, информационных, культурных, контролирующих и т.д.); 3) определение приоритетных структурных единиц и наиболее важных связей (социальные институты, социальные движения и др.).

Концепция четырех уровней используется при исследовании структуры внешнего окружения организации (см. Приложение 7).

1. Ближний уровень организации. Структурные единицы, относящиеся к данному уровню (владельцы собственности, акционеры, члены попечительского совета, инвесторы и т.д.) могут находиться в окружении или быть одновременно членами организации, что тем самым усложняет анализ их влияния на организацию.

2. Рыночный уровень обеспечивает баланс организации с внешней средой за счет обмена ресурсами. К структурным единицам рыночного уровня относятся заказчики, партнеры, поставщики, банки, конкуренты, потребители, а также вспомогательные части рыночной среды (рекламные агентства, PR-агентства, консалтинговые фирмы, аналитические центры, юридические консультации и др.). Пожалуй, особенно важное место принадлежит потребителям, которые будут проявлять заинтересованность продукцией предприятия или нет.

3. Институциональный уровень включает в себя нерыночные компоненты организации, действующие через контроль, давление, создание имиджа и др.: контролирующие структуры (налоговые службы, суды, государственные комиссии и др.), властные структуры (правительственные и муниципальные учреждения), законодательные государственные и местные учреждения, охранные организации, общественные движения, масс медиа, общественность.

4. Фоновый уровень, к которому относятся технические достижения, уровень накопленных знаний, образовательный уровень, совокупность установок общественности в отношении культуры, потребления продуктов, развитие коммуникаций в обществе.

Все уровни внешней среды связаны между собой системой формальных и неформальных коммуникаций.

Основные характеристики внешней среды организации были разработаны исследователями Ф. Эмери и Э. Тристом, П. Лоуренсом и Д. Лоршем и др.

1. Сложность внешней среды организации – это показатель, характеризующий количество структурных единиц внешнего окружения и связей между ними. Если во внешней среде присутствуют организации со сходными размерами, целями, структурами, сферами деятельности, то такая внешняя среда гомогенная (однородная). Это среда низкой степени сложности, поскольку более предсказуема, например, ориентирована на один продукт. Гетерогенную внешнюю среду отличает разнообразие организаций, их целей, политики, технологии и т.д.

Кроме полюсов гомогенности – гетерогенности играет роль единичность или множественность факторов внешней среды, т.е. количество значимых объектов и их связей. Во множественной среде действовать сложнее, сложнее оценивать последствия принятия решений, что может привести к оборонительным стратегиям.

2. Изменчивость указывает на степень устойчивости отдельных единиц внешней среды и связей между ними. Изменчивость изучается с помощью парных категорий стабильность – переменчивость и ламинарность – турбулентность. Первая пара является показателем скорости изменений во внешней среде в единицу времени. Стабильная среда соответствует организации, которая, как правило, не склонна к внедрению инноваций, нацелена на долговременные прочные связи с внешним окружением. Такая организация обладает линейной структурой, жесткими властными связями и культурой личной власти.

Переменная внешняя среда организации характеризуется большим количеством изменений в единицу времени и требует внедрения гибких структур и новых технологий.

Наименования второй пары взяты из гидродинамики. Ламинарное течение наблюдается в том случае, когда жидкость или газ перемещаются слоями не перемешиваясь. При турбулентном течении частицы совершают хаотические движения по сложным траекториям. В социологии организаций вместо потоков частиц рассматриваются потоки материальных, информационных, властных, финансовых и других ресурсов.

В ламинарной внешней среде изменения идут в предсказуемых направлениях, имеют определенные границы. Например, финансовые организации следуют правилам накопления, перераспределения, реализации финансовых средств, поэтому политика отдельных банков и холдингов относительно предсказуема.

Для турбулентной внешней среды характерны непредсказуемые, неожиданные изменения, которые называют завихрениями. Так, турбулентная внешняя среда формируется в условиях острой конкурентной борьбы, а также во время кризисов.

3. Взаимосвязанность указывает на характер отношений между отдельными структурными единицами внешнего окружения, а также между

этими единицами и организацией. Для разбора взаимосвязанности нужны следующие парные категории: изоляция – взаимосвязанность и независимость – зависимость.

Показатель изоляции указывает на наличие союзов, коалиций. В изолированной внешней среде организации отдельные субъекты не связаны между собой и происходит снижение сложности внешней среды.

Во взаимосвязанной внешней среде присутствуют совокупности структурных единиц, по некоторым вопросам выступающих как единое целое. Анализируя внешнюю среду, можно считать эти организации как единое целое, но это усложняет анализ.

Показатель зависимости указывает на связи самой организации с различными компонентами внешней среды. Безусловно, абсолютно независимых организаций не бывает. Но организация стремится к состоянию максимальной независимости от внешней среды, что особенно ощутимо в кризисные периоды. При сильной зависимости от объектов внешней среды организации приходится подчиняться требованиям доминирующей организации и, возможно, корректировать свои цели.

Состояние взаимной зависимости с большинством объектов внешнего окружения способствует укреплению положения организации во внешней среде. Организация сама выполняет требования других и требует выполнения взаимных обязательств. Однако сильная зависимость может помешать выполнению собственных функций, целей.

4. Ресурсные возможности внешней среды – это характеристика возможности взаимовыгодного обмена организации с внешней средой. Наличие ресурсов определяет то, в какой степени внешняя среда способна удовлетворять потребности организации, т.е. это показатель ее значимости для организации.

Бедная в ресурсном отношении среда заставляет применять стратегии накопления, создавать новые связи во внешнем окружении, заниматься поиском ресурсов в других сферах, в дальних регионах.

Внешняя среда, богатая ресурсами, предоставляет альтернативы выбора управленческих стратегий и требует вложения собственных ресурсов.

Основные компоненты организации входят в спектр мероприятий организационного проектирования. Они показывают, соответствуют или нет ориентации членов организации и ее ресурсы факторам внешней среды.

В отношениях организации с внешней средой возможны следующие стратегии.

1. Буферные стратегии. Организация придерживается данной стратегии, если стремится максимально изолировать себя от воздействий других организаций и институтов, сохранить свою самостоятельность, независимость и нацелена на укрепление границ. Буферные стратегии имеют различные модификации, например, стратегия автономии от внешней среды, стратегия ужесточения контроля за входом и выходом организации, стратегия экспансии.

Буферные стратегии целесообразны, когда организация завоевывает свои позиции на рынке, в неустойчивые периоды, в периоды крупных конфликтов со структурными единицами внешней среды.

2. Стратегии установления взаимосвязей. По своей направленности данные стратегии противоположны буферным. Ставится цель упорядочивания процессов обмена, расширения деловых контактов, приобретения новых сфер влияния. Для таких стратегий важны отношения взаимозависимости, доверия. Типичными примерами стратегий являются стратегия заключения сделок, взаимной диффузии, стратегия сращивания и слияния с образованием союзов, многопрофильных организаций.

Выводы. Основными компонентами организаций являются цели, социальная структура, технологии и персонал организации, который определяет тип организационной культуры. Каждая организация выстраивает баланс с внешней средой.

Вопросы для усвоения темы:

1. Каковы основные цели социальных организаций?
2. Какие функции целей организации рассматриваются как визитная карточка фирмы?
3. Какие вам известны виды организационных структур?
4. В чем преимущества и недостатки наиболее часто встречающихся организационных структур?
5. Как можно управлять развитием организационной культуры?
6. В какой организационной культуре по типологии Ханди сильно эмоциональное начало?

Задания для самостоятельной работы:

1. На примере вашего города исследуйте имеющиеся разновидности перспективных форм организаций.
2. Охарактеризуйте технологию как структурообразующий фактор в процессе образования организации.
3. Найдите примеры основных стратегий в отношениях организации с внешней средой.
4. Выберите интересующую вас организацию. Используя Приложение 9, начните создавать микропроект данной организации.

2.3. Руководство организационной системой и ее развитие.

Основу процесса руководства организацией составляет достижение ее целей наиболее оптимальными способами. Процесс управления – это совокупность действий особого органа организации, ориентированных на достижение целей и баланса организации с внешней средой.

Для процесса управления в организации необходимо измерять контролируемые параметры, сравнивать их с эталонными значениями, осуществлять их коррекцию.

К основным этапам управления относятся:

1. Поступление сигнала в блок управления. Сигнал поступает из внешней среды или из самой организации (процессора). Блок управления должен быть постоянно настроен на одновременный прием информации по двум этим каналам. Чем более полная информация поступает от объектов внешней среды, тем более гибкой является организация, у нее больше шансов успешно адаптироваться к внешним условиям и реализовать поставленные цели.

2. Отбор информации, необходимой для принятия управленческого решения, происходит в блоке управления организацией.

3. Принятие управленческого решения. Данный процесс начинается с разработки критериев, расчета альтернатив действий для воздействия на объект управления.

4. Доведение управленческого решения до процессора через канал управления. Решение должно передаваться всем структурным единицам организации. В соответствии с принципом единоначалия канал управления должен быть единственным для каждого подразделения организации.

5. Принятие внутренних управленческих решений. Игрет роль авторитет руководителя, принятие норм корпоративной культуры.

Основными характеристиками системы управления являются:

1. Чувствительность системы управления, которая характеризует отклонение контролируемого параметра от цели или эталона. Превышение контролируемого параметра, которое приводит к управленческому воздействию, называется **масштабом** управления системы.

Если масштаб управления велик, руководство организации реагирует только на значительные отклонения контролируемого параметра. Есть опасность потери авторитета, разбалансирования норм жизнедеятельности организации по причине игнорирования мелких нарушений. Если масштаб управления мелкий, расходуются неоправданно большие ресурсы управления, подчиненные недовольны постоянным контролем, участие неформальных групп в принятии управленческих решений не поощряется. Таким образом, руководство должно выбрать оптимальный масштаб управления системой.

2. Устойчивость системы управления, которая представляет собой способность организации или ее части в течение определенного времени поддерживать выбранный органом управления режим функционирования.

Иными словами, это степень и продолжительность контроля за выполнением решений органа управления. В неустойчивых системах практически сразу после внедрения решений, принимаемых руководством, проявляется отступление от них. Это влечет за собой принятие дополнительных решений, усиление контроля над подчиненными с помощью принуждения.

3. Скорость, с которой система способна изменять свое состояние в ответ на принятое управленческое решение. Для этой характеристики огромное значение имеет развитость коммуникационных каналов в процессе передачи информации к подразделениям организации.

Современное предприятие следует выработанной стратегии, направлению развития. **Стратегия** – это процесс и результат планирования деятельности организации на долгосрочную и среднесрочную перспективы. Стратегическое управление предполагает выработку комплексной стратегии.

Организационная стратегия – это расположение во времени и пространстве элементов и подсистем предприятия. Есть несколько видов организационных стратегий. Производственная стратегия предполагает поддержание соответствующего технического уровня производства при снижении производственных издержек. Рыночная стратегия ориентирована на потребительский спрос, на разработку и совершенствование товаров, их продвижение на рынке. При выработке финансовой стратегии могут укрепиться финансовые позиции предприятия, лоббироваться его интересы во внешней среде. Кадровая стратегия направлена на сохранение ядра квалифицированного персонала компании.

Какие факторы необходимо учесть при выработке организационной стратегии? **Дж. Пирсом и Р. Робинсоном** выделены группы ключевых внутренних факторов, которые могут принести успех компании или усилить основные недостатки:

- группа производственных факторов: территориальное местоположение предприятия, отраслевая специализация, размеры производства, жизненный цикл предприятия, контроль качества, исследования и разработки и т. д.;

- группа финансовых факторов: финансовый капитал, система контроля за издержками и т. д.;

- группа маркетинговых факторов: имидж компании, номенклатура товаров, качество и жизненный цикл продукта, маркетинговые исследования рынка, продвижение товаров, организация сбыта, реклама, ценовая политика и т. д.;

- группа организационных факторов: миссия предприятия, организационно-правовая форма, организационная структура, престиж организации, система коммуникаций, система управленческого контроля, организационная культура, социально-психологический климат, система стратегического планирования, способность к самоорганизации и т. д.;

- группа кадровых факторов: социально-демографические характеристики персонала, уровень квалификации, система оплаты труда, методы мотивации и стимулирования, кадровая политика, мораль и т. д.

Моделирование развития организации может быть осуществлено с помощью теории жизненных циклов. Таких моделей предложено достаточно много. Одной из наиболее распространенных можно считать **модель жизненного цикла А. Адизеса** (см. Приложение 8). В отличие от других, она уделяет внимание не только росту, но и регрессии, организационному упадку и смерти. Процесс организационного упадка Адизес рассматривает как последовательный и предсказуемый.

Жизненный цикл организации (ЖЦО) делится на две фазы – рост и старение. Адизес выделяет два важных параметра жизнедеятельности организации – гибкость и контролируемость (управляемость). Молодые организации очень гибкие и подвижные, но слабоконтролируемые. По мере взросления контролируемость возрастает, а гибкость уменьшается.

Рост начинается с зарождения и завершается расцветом. Продвижение от одной стадии к другой происходит в результате разрешения ключевых проблем каждого этапа.

Выхаживание (Courtship) – зарождение организации. Происходит обсуждение идеи нового бизнеса, принятие решения о его создании, сопряженное с риском. Необходимы финансовая поддержка и готовность рынка принять новый товар/услугу.

Младенчество (Infancy) – начало деятельности компании. Характерны нечеткая структура, небольшой бюджет, отсутствие отлаженных бизнес-процессов, демократичная организационная культура, слабая субординация. Необходим постоянный приток денежных средств и преданность идее.

Давай-давай (Go-go) – стадия быстрого роста. Бизнес-идея начинает приносить свои первые плоды, преодолевается нехватка денежных средств, увеличивается объем продаж. Появляется необходимость в административной подсистеме.

Юность (Adolescence) – период духовного перерождения организации, когда уделяется внимание повышению качества работы, формируются новые структура, стиль работы, организационная культура. Возможно нарастание конфликтов и противоречий разного уровня, переход от одного набора проблем к другому.

Расцвет (Prime) – оптимальная точка кривой жизненного цикла, где организация достигает баланса между самоконтролем и гибкостью. Стадия является показателем способности организации достигать эффективных результатов в краткосрочной и в долгосрочной перспективе. Компания ориентирована на результат, имеет четкую организационную структуру и систему служебных обязанностей. Наблюдается рост продаж и прибыли, возможно создание дочерних предприятий.

Стабилизация – первая стадия **старения** в ЖЦО. Компания начинает терять гибкость, истощается дух предпринимательства, возрастает роль администраторов, финансистов.

Аристократизм (Aristocracy) – стадия, на которой происходят дальнейшие изменения в распределении влияния, укрепляется система контроля, наблюдается рост формализма в отношениях, развиваются

внутренние инфраструктурные подразделения. Финансовое положение стабильное, возможно приобретение других фирм, получение новых рынков.

Ранняя бюрократизация (Early bureaucracy) – стадия частых конфликтов. Потребители и эффективность работы отодвигаются на второй план.

Бюрократизация и смерть (Bureaucracy and death) – на последней стадии развития у организации отсутствуют работающая команда, ориентация на результат, ресурсы для самосохранения.

В реальной жизни в деятельности организации наблюдаются черты нескольких стадий развития. Так, на этапе стабилизации у организации могут присутствовать черты стадии расцвета и стадии аристократизма. Грамотное определение стадии жизненного цикла организации позволяет определить целесообразность применения управленческих технологий и использование ресурсов и персонала.

На каждом этапе развития есть две категории проблем: болезни роста и организационные патологии. Болезни роста обусловлены незрелостью компании. Преодоление их способствует адекватному организационному взрослению. Организационные патологии предприятие не в состоянии преодолеть самостоятельно, как правило, требуется помощь консалтинговых структур.

При грамотных стратегии и тактике развития организации она может находиться в стадии расцвета длительный период, порождая новые кривые жизненного цикла. Решение проблем, свойственных данной стадии жизненного цикла организации, способствует дальнейшему развитию.

Выводы. Современные организации имеют тенденции:

- быть гибкими, т.е. находиться в постоянной готовности для совершенствования всех своих компонентов с минимальными потерями;
- поддерживать баланс с внешней средой на основе постоянных маркетинговых, социологических и психологических исследований;
- полностью ориентироваться на потребителя независимо от вида товара/услуги;
- ориентироваться на ситуацию, применять новые методы управления, планирования, регулирования и контроля.

Самой перспективной формой деятельности организации, возможно, будет самоорганизация, основанная на высокой степени самосознания и интеграции работников, когда коллектив представляет собой команду единомышленников, ориентированных на цели организации.

Вопросы для усвоения темы:

1. Перечислите основополагающие принципы общей теории систем.
2. Почему, на ваш взгляд, наиболее известна модель жизненного цикла Адизеса?
3. Какие виды организационных стратегий вы знаете? В чем их преимущества и недостатки?

Задания для самостоятельной работы:

1. Приведите примеры организаций с крупным и мелким масштабом управления.
2. Разберите на примере конкретной организации модель жизненного цикла Адизеса.
3. Какие выводы можно сделать после разбора примеров Cases Study № 1 и 2 (Приложения 10-11)?

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Учебное пособие «Социология организаций» содержит материал, позволяющий студентам изучить организационную природу явлений и процессов общественной жизни. Пособие помогает формированию комплекса знаний, умений и навыков, необходимых для теоретического анализа организации как социальной системы, её происхождения, развития и функционирования. Пособие окажет неоценимую помощь для проведения самостоятельного социологического исследования организации.

В современном образовании уязвимым местом по-прежнему остается связь теории с практикой, поэтому проблемными областями данного курса являются вопросы организационного управления и планирования, организационной диагностики и консультирования.

В плане самостоятельного изучения предмета рекомендуется внимательно ознакомиться с предлагаемой в пособии литературой, которая структурирована по частям: основная литература, дополнительная, периодические издания, интернет-источники.

Место организаций в современной социальной среде переоценить невозможно. Организация будущего ориентирована на дальнейшее изучение поведения человека в социальной системе, на комплекс социально-экономических, культурных, психологических, управленческих, маркетинговых факторов, ее составляющих.

Основная литература

1. Барков С. А. Социология организаций: учебник для бакалавров. – М.: Юрайт, 2013. – 395 с.
2. Добренев В. И. Социология менеджмента: учебник для вузов. – М.: Академический проект: Альма Матер, 2011. – 277 с.
3. Мескон М. Основы менеджмента: пер. с англ. – М.: Вильямс, 2012. – 665 с.

Дополнительная литература

1. Агапов П. В. Социология организаций: учеб. пособие. – М.: Альфа-М, 2006. – 296 с.
2. Акофф Р. Планирование будущего корпорации. – М.: Прогресс, 2005. – 397 с.
3. Беляев А. А., Коротков Э. М. Системология организации: Учебник. – М.: Инфра-М, 2000. – 182 с.
4. Бовин А. А. Управление инновациями в организациях: учебное пособие для вузов. – М.: Омега-Л, 2009. – 415 с.
5. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: учеб. – М.: Издательство МГУ, 1995. – 416 с.
6. Грошев И. В., Емельянов П. В. Организационная культура: Учеб. пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. – 288 с.
7. Гуияр Ф. Ж., Келли Дж. Н. Преобразование организации. – М.: Дело, 2000. – 376 с.
8. Зборовский Г.Е. История социологии: Учебник. – М.: Гардарики, 2004. – 608 с.
9. Зобов А. М., Красильников С. Р. Российский менеджмент: учебные конкретные ситуации. – М.: Инфра-М, 2001. – 397 с.
10. Козлов В. В. Корпоративная культура: Учебно-практическое пособие. – М.: Альфа-Пресс, 2009. – 304 с.
11. Коротков Э.М. Концепция российского менеджмента. – М.: «Дека», 2004. – 896 с.
12. Кравченко К. А. Организационное строительство и управление персоналом крупной компании. – М.: Академический Проект, 2005. – 637 с.
13. Липатов С.А. Методы практической социальной психологии: Диагностика. Консультирование. Тренинг: Учебное пособие для вузов / Под ред. Ю.М. Жукова. – М.: Аспект Пресс, 2004. – 256 с.
14. Макарова Н. Н. Теория организации. Конспект лекций с практическими заданиями для студентов специальности «Менеджмент организации». – Томск: ТПУ, 2001. – 73 с.
15. Мильнер Б. З. Теория организации. – М.: Инфра-М, 2006. – 864 с.
16. Неоинституциональная экономическая теория: учебное пособие. Под ред. В.В. Разумова. – М.: Финансовая академия при Правительстве РФ, 2005. – 338 с.
17. Ньюстром Дж. В., Дэвис К. Организационное поведение/ Пер. с англ. – СПб., 2000 – 447 с.

- 18.Оганян К. М., Бразевич С. С., Войцеховский С. Н. Социальные технологии и современное общество. – СПб.: СПбГИЭУ, 2008. – 736с.
- 19.Олянич Д. Б. Теория организации: учебник. – Ростов н/Д: Феникс, 2008. – 408 с.
- 20.Плотинский Ю.М. Модели социальных процессов: Учебное пособие для высших учебных заведений. – М.: Логос, 2001. – 296 с.
- 21.Попова Е.П. Социология организаций: некоторые аспекты становления и современная проблематика: Учебное пособие. – Волгоград: Издательство ВолГУ, 2002. – 68 с.
- 22.Пригожин А. И. Методы развития организаций. – М.: МЦФЭР, 2003. – 863 с.
- 23.Природа фирмы: пер. с англ. – М: Дело, 2001. – 360 с.
- 24.Романов П. В. Социология менеджмента и организаций : учебное пособие для вузов. – Ростов-на-Дону : Феникс, 2004 . – 284 с.
- 25.Смирнов Э. А. Основы теории организаций: Учебное пособие для вузов. – М.: ИНФРА-М, 2003. – 248 с.
- 26.Социология в России / Под ред. В.А. Ядова. – М.: Издательство Института социологии РАН, 1998. – 722 с.
- 27.Социология организаций и управления: словарь основных понятий/ сост. А. И. Фоменков. – Смоленск: СГПУ, 2005.
- 28.Спивак В. А. Корпоративная культура. СПб.: Питер, 2001. – 352 с.
- 29.Управление организацией: Учебник (под ред. А. Г. Поршнева). – М.: Инфра-М, 2000. – 669 с.
- 30.Фролов В. В. Социология организаций: Учебник. – М.: Гардарики, 2001. – 384 с.
- 31.Чернышев М. А., Тяглов С. Г. Теория организации. Учебник. – Ростов - на-Дону: Феникс, 2008. – 408 с.
- 32.Шейн Э. Организационная культура и лидерство: Пер. с англ. – СПб: Питер, 2002. – 336 с.
- 33.Шекшня С. Как эффективно управлять свободными людьми: Коучинг. – М.: Альпина Паблишер, 2012. – 206 с.
- 34.Щербина В. В. Социальные теории организации. Словарь. – М.: Инфра-М, 2000. – 264 с.
- 35.Урри Дж. Социология за пределами обществ: виды мобильности для XXI столетия. – М. : Изд. дом Высшей школы экономики, 2012. – 336 с. – С. 69.-70.
- 36.Якупова О. В. Управление социальным развитием организации: учебное пособие. – Пермь: Изд-во ПГТУ, 2009. – 79 с.
- 37.Ядов В. А. Современная теоретическая социология как концептуальная база исследования российских трансформаций: Курс лекций для студентов магистратуры по социологии. Изд. второе, испр., дополн. – СПб.: Интерсоцис, 2009. – 138 с.

Периодические издания

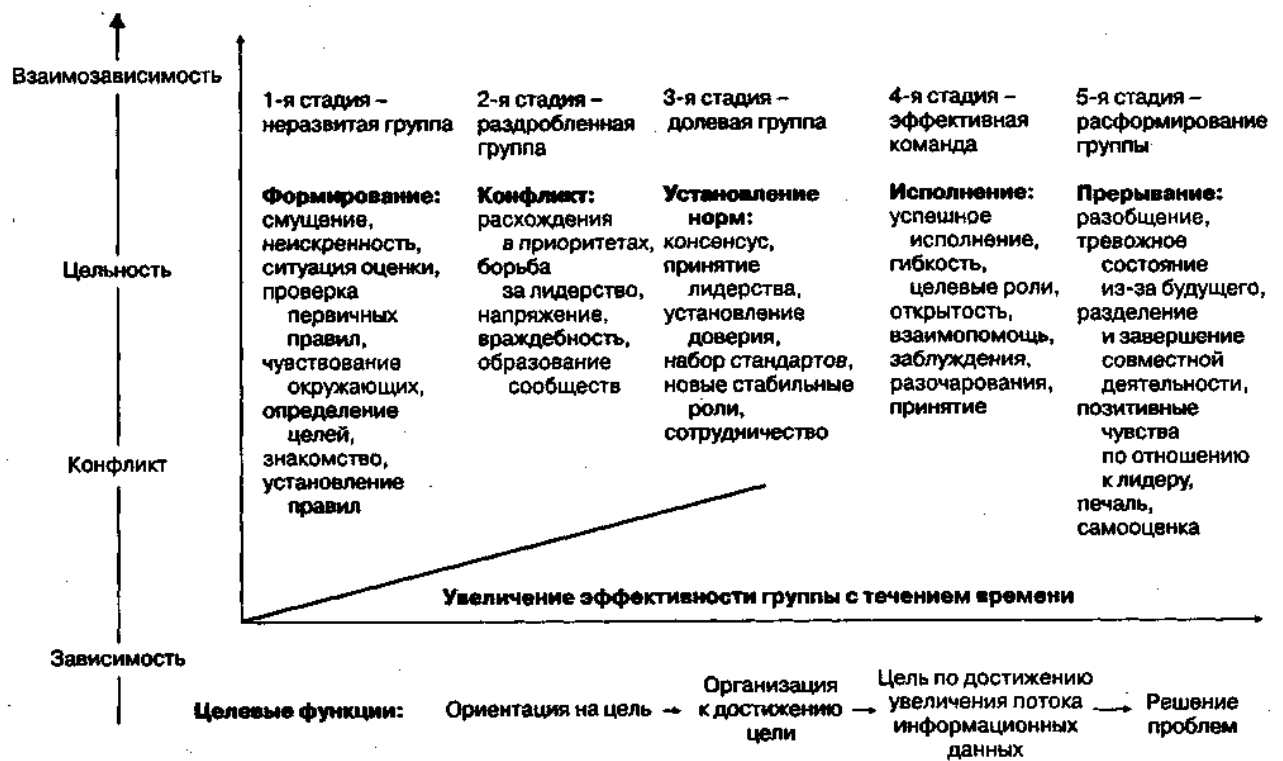
1. Филонович С. Р., Кушелевич Е. И. Теория жизненных циклов организации И. Адизеса и Российская действительность // Социс. 1999, № 10.

2. М.Г.Бурлуцкая, В.С.Харченко. Фрилансеры: специфика социального статуса // ЖССА. 2013. Т. 16. № 1. С. 111-123.
3. Тавокин Е. П. Российские компании в условиях экономического кризиса (в оценках экспертов) // Социс № 3, 2010.
4. Романов П. В. Стратегия кейс-стади в исследовании социальных служб (план этнографического кейс-стади) // Социс. 2005, № 4.
5. Филонович С. Р. Использование моделей жизненного цикла организации в процессе организационной диагностики // Социс. 2005, № 4.
6. Чернышев А. Б. «Информациональные работники» в структуре управления отечественных компаний // Социс. 2010, № 3.

Интернет-источники

1. Занковский А. Н. Теории организации. «Организационная психология» [Электронный ресурс]. URL: http://www.e-college.ru/xbooks/xbook031/files/course/01-1_Zankovskij.pdf (дата обращения: 09.12.2014).
2. Миркин Я. М. Неоинституциональная теория фирмы. [Электронный ресурс]. URL: http://www.mirkin.ru/_docs/_dumnaya/net05.pdf (дата обращения: 09.12.2014).
3. Орчаков О.А. Теория организации. Учебный курс (учебно-методический комплекс). 2010. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.e-college.ru/xbooks/xbook031/book/index/index.html> (дата обращения: 09.12.2014).
4. Попова Е. П. Социология организаций: некоторые аспекты становления и современная проблематика: Учебное пособие. – Волгоград: Издательство ВолГУ, 2002. – 68 с. [Электронный ресурс]. URL: <http://all-sci.net/organizatsiy-sotsiologiya/sotsiologiya-organizatsiy-nekotoryie-aspektyi.html> (дата обращения: 09.12.2014).
5. Социальные организации. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.grandars.ru/college/sociologiya/socialnye-organizacii.html> (дата обращения: 09.12.2014).
6. Социология управления. Теория стилей руководства Р. Лайкерта [Электронный ресурс]. URL: http://socyus.ru/navigatsiya/teoriya__stiley__rukovodstva__rlyakerta.html (дата обращения: 09.12.2014).
7. Теория Гласиера. [Электронный ресурс]. URL: https://ru.wikipedia.org/wiki/Теория_Гласиера (дата обращения: 09.12.2014).
8. Типология организаций. [Электронный ресурс]. URL: <http://referatwork.ru/sociology-history/section-49-1.html> (дата обращения: 09.12.2014).

Управление эффективности группы с течением времени



Приложение 2.

Организационные модели и метафоры

Метафора – это образ объекта, рассматриваемый через другой образ. Метафоры помогают осмыслить абстрактные конструкции, углубить понимание моделирования.

Модель	Метафора	Представление об организации	Представление о лидере	Ключевые характеристики модели
Механистическая	Машина	Машина, спроектированная и управляемая менеджерами для достижения заранее определенных целей Инструмент управления	Инженер-конструктор, диспетчер, оператор	Рациональность целей Заданность правил, вариантов действий и операций Жесткая иерархия Централизация
Органическая	Организм	Живая система	Мозг, нервный узел	Наличие потребностей-функций Цели - в основном заданы внешней средой Децентрализация Выживание Адаптация Пассивное и реактивное управление Саморегулируемые структуры и отношения Обучение
Патерналистская	Семья	Частный случай человеческой общности, группа, объединенная отношениями «родства»	Отец, патриарх	Цели определены необходимостью сохранения и развития семьи Централизация Иерархия по «старшинству»

Модель	Метафора	Представление об организации	Представление о лидере	Ключевые характеристики модели
Конвенциональная (символически-интерактивная)	Культура	Система ролей, значений, толкований, созданная на основе конвенций, разделяемых ценностей, традиций и обычаев	Артефакт, символ	Цели определяются в результате согласованной интерпретации ожиданий и значений Сотрудничество Развитая система общепринятых норм и ценностей Децентрализация и гибкие структуры Плоская иерархия
Конфликтно-игровая (постмодернистская)	Коллаж	Интерактивное поле, на котором все играют, стремясь достичь преференций (преимуществ, льгот). Продукт вдохновения руководителя, объединяющий в себе черты различных концепций и подходов	Режиссер, художник	Цель – создание баланса интересов через эффективное разрешение конфликтов Гибкие структуры Вдохновение Коалиции Сотрудничество и компромиссы
Политическая	Государство	Система «сдержек и противовесов»	Политический деятель	Цель – «высший интерес» Принудительная и институциональная власть Относительно жесткая иерархия и структура Распределение власти Линейная карьера Отношения доминирования

Источники: Morgan G. Images of Organization. – London, Sage 1997; Hutch M. J. – N.Y.: Oxford University Press, 1997; Плотинский Ю. М. Теоретические и эмпирические модели социальных процессов – М.: Логос, 1998. Адаптировано.

Приложение 3.

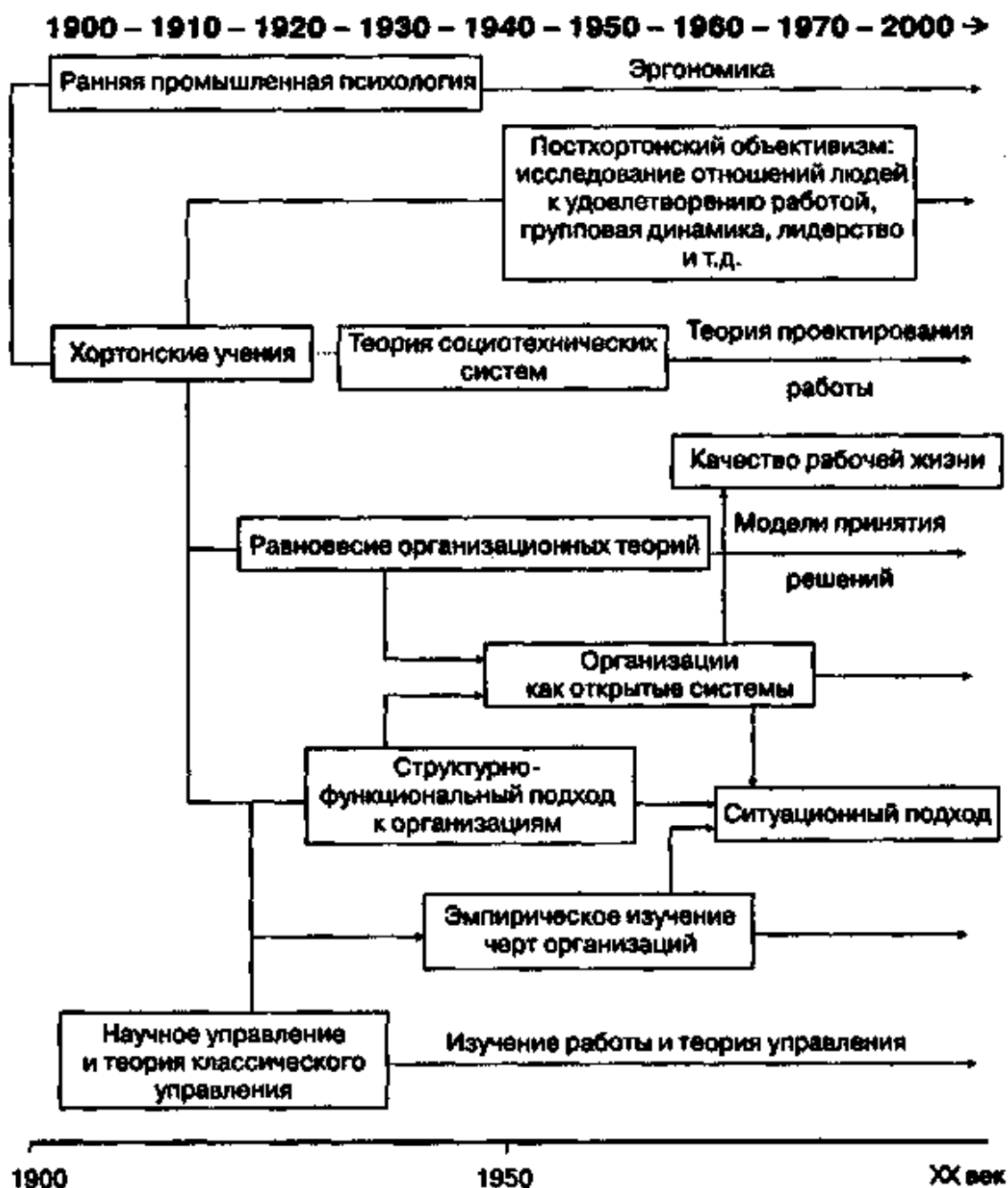
Распределение основных понятий и категорий управленческих дисциплин

Теория организации	Организационное поведение	Менеджмент
Бюрократия	Вариативность поведения людей в организации	Адаптивное управление
Взаимодействие организации с внешней средой	Власть как атрибут лидера	Бизнес
Власть как механизм координации	Группа (организационная)	Бизнес-коммуникации (организационные коммуникации)
Внешняя среда организации	Групповая динамика	Бизнес-процессы
Внутренняя среда организации	Деловые характеристики работников	Видение (бизнеса, перспективы)
Гетерархия	Демографические характеристики работников	Власть как механизм управления
Горизонтальная организация	Дисциплина	Глобализация
Департаментализация	Идентификация работника	Инжиниринг/реинжиниринг
Децентрализация	Индивидуальные характеристики работников	Инструменты менеджмента
Жизненный цикл организации	Интересы личности	Качество
Иерархия как организационный принцип	Источники поведения людей в организации	Ключевые факторы успеха
Изменчивость внешней среды	Команда	Конкурентные преимущества
Межорганизационные отношения	Компетенция работника	Конкурентоспособность
Метафоры организации	Конфликт в организации	Компетенция менеджера
Механизмы координации	Конформизм	Контроллинг
Модели организации	Лидерство	Контроль
Неопределенность внешней среды	Личность в организации	Координация
Норма управления	Лояльность	Лидерство
Обучающаяся организация	Мотивация: психологические основы	Логистика
Организационная динамика	Национально-культурные аспекты оргповедения	Маркетинг-менеджмент
Организационная культура: сущность, структура, типы	Неформальная группа	Менеджер
Организационная структура	Обучение в организации	Менеджерские роли
Организационное обучение	Организационная карьера	Менеджмент: аспекты
Организационное проектирование	Организационная культура: поведенческие аспекты	Методы управления
Организационное развитие	Организационная роль	Миссия
Организационные дисфункции	Организация как субъект человеческой деятельности	Модели менеджмента
Организационные изменения	Поведение	Мотивация: управление
Организационные теории	Поведенческий маркетинг	Норма управления (контроля)
Организационный контекст	Потребности	Оперативное управление

Теория организации	Организационное поведение	Менеджмент
Организация как объект управления	Репутация	Организационная культура: управление и развитие
Организационная технология	Сопротивление инновациям	Организационное развитие
Подсистемы организации	Социализация	Организация как процесс
Принципы организации	Сплоченность	Персонал
Профессионализм как организационная характеристика	Статус работника	Планирование и планы, проектирование работ
Разделение труда	Стиль управления: поведенческие основы	Полномочия и их делегирование
Размер организации	Стимулы	Предпринимательство
Ресурсы организации	Теории организационного поведения	Принципы управления
Синергия	Типы и модели организационного поведения	Производительность труда
Сложность внешней среды	Удовлетворенность работников	Руководство
Сложность организации	Умения и навыки	Системы менеджмента
Специализация	Управление поведением	Социальная ответственность
Стандартизация	Установки	Стиль управления
Типы организаций	Формальная группа	Стратегическое мышление
Формализация	Ценности	Стратегическое управление
Функции организации	Человеческие ресурсы	Стратегия
Целевая подсистема организации	Этические основы оргповедения и менеджмента	Структура управления
Централизация		Теории управления
Характеристики организации		Технология управления
Эффективность организации		Управление
		Управление знаниями
		Управление изменениями
		Управление командами
		Управление по целям
		Управление проектами
		Управленческая деятельность
		Управленческая информация
		Управленческая ситуация
		Управленческие решения
		Успешность управления
		Философия управления
		Функции управления
		Функциональное управление
		Эффективность управления

Источник: Орчаков О. А. Теория организации. Учебный курс. URL:
<http://www.e-college.ru/xbooks/xbook031/book/index/index.html>

Основные направления развития теоретического знания о социальных организациях



Особенности матричной структуры

Проблемы матричных организаций	Причины и пути устранения проблем
Тенденция к анархии	Нечетко распределены права и ответственность между двумя линиями структуры. Необходима ясность, четкость в этом вопросе
Борьба за власть	Нечеткое определение полномочий. Необходимо установить баланс отношений проектных и функциональных руководителей
Развитие групповщины	Становится нормой принятие всех решений группой. Необходимо стимулирование индивидуальных усилий
Крах в период экономического кризиса	Матричные ячейки нерешительны в период общего ухудшения обстановки. Необходимо вмешательство высшего руководства в планирование и контроль выполнения работ
Высокие накладные расходы	Увеличение числа руководителей требует увеличения расходов. Сократить «множественность» ролей руководителей
Разрыв между управленческими уровнями	В матрице работают по-новому нижние звенья, высшие не пользуются матрицей. Необходимо вовлечь высшее руководство, уменьшив размер ячеек матрицы
Отсутствие контроля по уровням управления	Ячейки существуют на каждом уровне и усложняют систему. Необходимо создавать матричные ячейки только вокруг критических проблем развития организации
«Самолюбование организации»	Организация замыкается сама в себе. Высшее руководство должно постоянно держать в центре внимания цели организации
Трудности в принятии решений	Решения не принимаются вовремя. Необходимо делегирование права принятия решений на уровень их реализации

Приложение 6.

Основные системообразующие факторы организационной культуры японских и американских (европейских) компаний

Критерии сравнения	Японские организации	Американские организации
Ориентация менеджеров	Долгосрочная перспектива. Значимы ценности увеличения доли рынка, удельного веса новых изделий, повышения качества продукции.	Краткосрочная перспектива. Значимы ориентации на получение быстрого дохода от инвестиций и повышение стоимости акций.
Представления об организации	Вечная ценность, схожая по своему социальному значению с общиной, городом, деревней, семьей.	Экономическая ценность. Организация служит базовой цели получения прибыли, люди присоединяются к ней на основе контракта.
Найм персонала	Долгосрочный найм. Для штатных работников предусмотрен пожизненный найм. Переход в другую организацию «с повышением» невозможен.	Краткосрочный найм. Возможность увольнения способствует эффективности организации. Работодатели и работники свободны в своем выборе.
Карьера работника	Внутриорганизационная медленная карьера. Постоянная ротация кадров между структурными подразделениями. Базовое образование не определяет карьеру человека.	Возможность быстрой карьеры для компетентных работников. Принципиальная ориентация на межорганизационную карьеру. Карьера строится в одной профессиональной области.
Главный фактор, определяющий статус человека в организации	Стаж работы.	Личные заслуги, талант и компетентность.

Критерии сравнения	Японские организации	Американские организации
Образовательные программы в организации	Образование – обязанность фирмы перед сотрудником. Постоянная реализация внутрифирменных образовательных программ.	Образование – инструмент повышения эффективности персонала. Особое внимание к специальным программам подготовки менеджмента (МВА).
Оценка работников	Конфиденциальная оценка. Нельзя говорить людям о том, что один из них лучше или хуже другого.	Открытая оценка сотрудников в рамках аттестации. В ряде случаев прямое поощрение конкуренции между людьми.
Управленческие решения и ответственность	Коллегиальные.	Индивидуальные.
Оплата труда	Строго конфиденциальная форма выплат, зарплата определяется стажем работы. Крупные бонусы от прибыли организации в целом.	Открытые тарифные сетки или системы балльной оценки должностей, мотивирующие персонал к росту. Бонусы характерны только в последнее время.

Структура внешнего окружения организации



Модель жизненного цикла организации по А. Адизесу



Микропроект организации

(по источнику: Орчаков О.А. Теория организации. Учебный курс (учебно-методический комплекс). 2010. Контрольная работа № 2. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.e-college.ru/xbooks/xbook031/book/index/index.html>)

Микропроект представляет собой описание отдельных аспектов выбранной организации. Выбор организации осуществляется из разряда реальных либо из литературных источников. Микропроект состоит из двух частей – структурной и консультативной.

I. Структурная часть.

1. Введение (1 стр.). Описание исходных условий: название фирмы, род и направления деятельности, время создания, количество сотрудников.

2. Характеристики организации (2 стр.) с точки зрения:

- сложности;
- специализации;
- централизации;
- профессионализма.

3. Характеристики внутренней среды организации (3 стр.).

3.1. Миссия и функциональные цели организации (по 2-3 цели в каждой из следующих областей):

- производственные (основная деятельность);
- маркетинговые;
- финансовые.

3.2. Ресурсы (человеческие, финансовые, материальные, информационные), определение ресурсного приоритета.

3.3. Тип технологии, используемый в данной организации. Краткая характеристика элементов технологии: физических объектов, процессов и ноу-хау.

4. Организационная культура (1 стр.).

5. Внешняя среда (2 стр.):

5.1. Факторы деловой среды: потребители, конкурентная среда, партнеры.

5.2. Факторы косвенного действия: экономическая и политическая среда, культура.

5.3. Характеристика внешней среды с точки зрения сложности и динамики. Оценка степени неопределенности внешней среды.

6. Строение организации (2 стр.):

6.1. Структура управления. Уровни управленческой иерархии, связи между ними.

6.2. Организационная структура (тип). Подразделения, распределенные по функциональным сферам и уровням управления.

7. Заключение (1 стр.).

II. Консультативная часть (вы выступаете в роли консультанта по управлению фирмой). Описание проблем и способов их решения, например, реструктуризация, изменение стратегии деятельности и т.д.

Case Study № 1

Опыт использования коучинга

(по источнику: К. Лушников «У кого и чему учимся» // National Business. Национальный бизнес – журнал для руководителей нового поколения. Июнь 2014. С. 46-48)

... Пятьдесят лет назад Дональд Киркпатрик создал свою систему четырехуровневой оценки эффективности обучения. Популярной во всем мире она стала только в 90-х годах прошлого века. Но сейчас идет новый всплеск интереса к данной теме, в том числе в России.

Вот так выглядит классическая система оценки эффективности обучения Дональда Киркпатрика (таблица 1).

Таблица 1. Система оценки эффективности обучения Дональда Киркпатрика

Уровни	Что оценивается	Ключевые вопросы
Уровень 1. Реакция	Как участники реагируют на обучающее событие?	Понравился ли участникам процесс обучения?
		Что они планируют делать с новыми знаниями и навыками?
Уровень 2. Обучение	Насколько участники усвоили знания, навыки и сформировали необходимые отношения по завершении обучающего мероприятия?	Какие навыки, знания, установки изменились после обучения?
		Насколько значительны эти изменения?
Уровень 3. Поведение	Как участники применяют на рабочем месте то, что они узнали во время обучения?	Изменили ли участники свое поведение на рабочем месте после обучения?
Уровень 4. Результаты	В какой степени по итогам обучения достигнуты намеченные результаты?	Оказывают ли изменения в поведении участников положительное влияние на организацию?

... По собственному опыту могу сказать, что чаще всего и сотрудники, и специалисты компании по обучению (HR), и сами тренеры останавливаются по какой-то негласной договоренности на 1 и 2 уровнях. Высшие руководители чаще всего мыслят в категориях 4-го уровня. И только 3-1 уровень все старательно избегают и не знают, как к нему подойти...

Если опираться на модель Киркпатрика, получится, что ответственность тренера – это 1 и 2 уровни, а вот 3 и 4 полностью на совести компании, которая заказывает обучение.

Выводы:

1. Удовлетворенность результатами корпоративного обучения в среднем равна 62%.

2. Основные задачи, которые надо решить каждой компании:
«Как вовлечь сотрудников в решение задач компании?»
«Как оценить профессионализм тренера?»
«Как грамотно оценить изменение поведения на рабочем месте после обучения?»
 3. Основная задача, которую надо решить тренерам:
«Как на потоке создавать уникальные программы под конкретный бизнес?»
 4. Тренд по запросам:
индивидуальный подход и доведение до результата.
 5. Главный критерий в оценке обучения:
изменение поведения на рабочем месте после обучения.
 6. Самые эффективные формы обучения и развития компании:
наставничество,
командный и индивидуальный коучинг,
посттренинговое сопровождение до результата.
- Именно коучинг, при правильном его использовании, позволяет удовлетворить всем перечисленным условиям.

Case Study № 2

(по источнику: Елена Николаева. «На работу по знакомству» // Эксперт. 8-14 сентября 2014. № 37 (914). С. 24-25)

Алена Владимировская, 44 года.

Образование: МГУ им. Ломоносова, факультет журналистики.

Сфера деятельности: рекрутинг.

Стартовые вложения:

2010-2011 \$ 100 000 – собственные средства

2011 \$ 100 000 – бизнес-ангел Алексей Басов

2012 \$ 450 000 – Фонд Almaz Capital Partners

«У нас нация непрофессионалов, к сожалению. Но мы должны уметь работать с теми, кто есть. И дальше выбирать лучшее, худшее, оптимальное для определенных условий и прочее. На таком фоне борьба за человеческие ресурсы будет только обостряться» – так характеризует российский кадровый рынок Алена Владимировская, самый, пожалуй, известный на сегодня хедхантер рунета. Ее агентство Pruffi закрывает вакансии с помощью краудсорсинга в соцсетях, то есть это рекрутинг «по рекомендациям». Совет, увенчавшийся трудоустройством кандидата, вознаграждается. Имея «правильные» знакомства, можно заработать на этом порядка 30 тыс. рублей.

Владимировской такая схема выгодна. Во-первых, так дешевле, если сравнивать с традиционными агентствами: не нужно содержать большой штат Хантеров, арендовать для них помещение, платить за интернет; во-вторых, снижается риск, что рекрутер уйдет открывать свое дело, прихватив базу данных по профессионалам. Ситуация Win to Win – все довольны.

Поначалу в Pruffi искали ключевых специалистов в сфере IT, потом добавились медиа, строительство, архитектура, образование. Средний «чек», привлекающий кандидатов, – от 100 тыс. рублей ежемесячного оклада; средний «чек» от работодателя-заказчика, по словам Владимировской, – 400 тыс. рублей. За неполные четыре года работы трудоустроено около трех тысяч человек.

Конечно, конкуренты пытались повторить успех Pruffi. Однако его клоны уходили с рынка так же тихо, как и возникали. В первую очередь потому, что не имели ни авторитета, необходимого для набора и поддержания базы хороших вакансий, ни навыков мгновенного пиара. Pruffi стремится делать новостными поводами любые резонансные события вроде смены журналистского состава Интернет-газеты Lenta.ru (агентство пообещало их трудоустроить) или ухода с поста гендиректора «Яндекса» его сооснователя Аркадия Воложа (Pruffi сообщило о намерении его «схантить»). И конечно же, конкурентам не доставало искусства самопиара основательницы Pruffi Алены Владимировской.

Сетевая охотница

У Владимирской диплом журфака МГУ – образование, полезное не только для работы по специальности, но и для продвижения собственного бренда, описания вакансий и кандидатов, которые, по сути, являются «товаром». В рекрутинге Алена с 2007 года. До 2008-го занималась развитием проекта «Работа.ру». Следующим местом, где накапливались опыт и связи, стала компания Mail.ru – до 2009 года Владимирская занималась там запуском новых проектов, а потом возглавила направление привлечения талантов. В свой бизнес ушла в конце 2010-го: «Мне хотелось не просто попробовать хантинг, а сделать какую-то площадку в соцсетях. Сейчас даже не вспомню, как родилась эта идея. Точно это было не из серии «Однажды мне приснилось, как...». Проработав в хантинге несколько лет, я постепенно стала понимать, что в этом деле не хватает источников поиска, причем эксклюзивных. Стала думать, что можно сделать. При этом в Mail.ru была только сеть «Одноклассники», одновременно в России резко набирал популярность Facebook. Мы очень долго говорили с Димой Гришиным (один из сооснователей Mail.ru Group), и он сказал: «Ты не можешь, работая в Mail.ru, развивать другую социальную сетку». Поэтому я ушла, и ушла в никуда. Понимаете, у меня был хороший кабинет в Mail.ru, хорошая зарплата, в общем, все-все... Я ушла с одной девочкой. Просто так, в какую-то маленькую комнату. У меня были, конечно, деньги, заработанные за время работы в Mail.ru, их я вкладывала», – вспоминает Алена.

Дальше были 100 тыс. долларов от бизнес-ангела Алексея Басова. «Деньги пошли на разработку первой версии платформы – это приложение для работы во всех соцсетях плюс приложение для мобильных телефонов. Плюс, соответственно, общая админка, веб-формы, в которых HR размещают вакансии. Платформу мы переписали после того, как в 2012-м в наш бизнес вошел Almaz Capital Partners. Весь наш бизнес фонд оценил в четыре миллиона долларов, но вошел с очень небольшой миноритарной долей. Сумма вложений около 450 тысяч долларов», – перечисляет Владимирская реперные точки развития Pruffi. Сейчас приложение работает на всех платформах и в популярных соцсетях Facebook, «В контакте», «Одноклассники», LinkedIn, Twitter.

Схема поиска

Работодатель, он же заказчик, платит Pruffi только за позицию, которую удалось закрыть с помощью агентства. Из этих денег Pruffi отдает «вознаграждение» тому, кто привел этого профессионала, просто нажав кнопку «Рекомендовать» рядом с информацией о вакансиях и выбрав из предложенного списка друзей нужное имя. Сам же трудоустроенный кандидат не платит ничего. Любой новый город или страна запускаются по этой модели за полгода.

Изначальная задача агентства – найти вакансии и авторитетных в своей профессиональной среде людей. «Находишь ключевые фигуры, лидеров мнений. То есть условно 15 человек в IT, 15 человек в медиа. Предлагаешь им зайти на платформу, начать рекомендовать и размещать вакансии. После

того как они начинают формировать этот круг, вокруг него образуются новые и новые «слои».

У каждой соцсети свои особенности. Например, в Facebook можно найти дорогого топ-менеджера, во «В контакте» – перспективную молодежь (программистов, дизайнеров). В «Одноклассниках» стоит ловить бухгалтеров, юристов, финансовых директоров – профессионалов «за сорок».

Что касается вакансий, то Pruffi заявляет их как «ключевые». «Ключевые – это не обязательно топы. Условно говоря, продюсер не является топ-вакансией, но для медиа это ключевая вакансия. И нам очень важно, чтобы к нам попадали только ключевые вакансии. Потому что лишь тогда людям интересно нас читать и откликаться. А простые вакансии, вроде полусотни вакансий уборщиц в сутки, – это неинтересно. То есть мы никогда не будем такой масштабной «фермой». По Москве беремся за вакансии от ста тысяч рублей», – объясняет стратегию своего агентства Алена Владимирская. При этом на сайте Pruffi преобладают позиции с указанием «зарплата по договоренности», но попадаются и с окладом 30 тыс. рублей в месяц. Заработок Pruffi коррелирует с выплатами трудоустроенному на новом месте: «Обычно это от одного до двух месячных окладов кандидата плюс налоги».

Продвигается агентство также с помощью пользователей. Сарафанное радио работает без помех, хотя, когда люди делятся интересными вакансиями на своих страницах в соцсетях, возникают определенные сложности. «Честно говоря, информации – неконтролируемый процесс. Часто бывает, что в комментариях к вакансии люди могут познакомиться и кого-то «схантить», вроде: «О, а ты маркетолог. Мне как раз нужен маркетолог. Пиши в личку», – рассказывает Алена о потенциальной прибыли, которая проходит мимо бюджета.

Снижение продаж в помощь

У Pruffi интересная история. С айтишниками и творческими людьми, с «продаж» которых начинался бизнес, все понятно: они гибкие, любопытные, общительные, обладают широким кругом знакомств, используют возможности Интернета шире, чем, например, бухгалтеры, – то, что нужно проекту Владимирской. А вот как выходить в другие сферы, было непонятно. «Нам прежде всего помогло изменение экономической ситуации. Когда спрос начинает проседать, бизнес ищет новые точки выхода, новые маркетинговые каналы. Новой точкой для этого становится Интернет, а как тут искать людей, работодатели не понимают. Им нужны айтишники, онлайн-маркетологи и прочие. Взять, например, девелоперов. Их эйчары не могут оценить компетенции и задачи этих людей. И не потому, что двадцать лет подбирали хороших руководителей строительства. То же самое в крупном ритейле, в страховых компаниях, в банках, которые сейчас выходят в онлайн. Появляется потребность в специалистах из сферы образования, здравоохранения. А дальше начинает работать простая система лояльности. Человек разместил у нас вакансию айтишника, она закрылась. Он понимает, что ситсема работает. А поскольку изначально он ничего не платит, оплата

идет лишь по факту найма, то дальше он начинает сюда же закидывать и другие вакансии».

Круговорот вакансий

Возможностей заработать на хедхантинге для тех, кто готов работать, – масса. При этом если Москва привлекала амбициозных людей, то сейчас все больше случаев, когда такие работники из столицы отправляются в регионы. В первую очередь ради самореализации. «В Москве как раз сейчас очень тяжело с работой. А многие регионы нанимают профессионалов из Москвы, из Питера, дают им нормальную зарплату, хорошие условия. Профессионалам это интересно, потому что проекты нужно делать с нуля. Да, проект региональный, ну и что? Мы, например, сделали проекты для Перми, Казани, делаем для Красноярска. Еще, кстати, многие едут работать в региональные университеты», – отмечает Владимирская. Прибегают к услугам агентства и работодатели из-за рубежа. Список вакансий, заполняемый специалистами из России, традиционен: это нефтяники, программисты, инженеры и ученые.

Яхты и лимузины не мотивируют

Многие сегодняшние работодатели, начавшие развивать свой бизнес еще в девяностые, все чаще задаются вопросом: что это за новое поколение сотрудников? Чем они интересуются, чего хотят от жизни и от работы? Как их мотивировать? Почему они так легко порхают с места на место? Что это за мантра такая «Я ищу себя?» Что это – особенность менталитета, воспитанная нестабильностью и отсутствием возможности долгосрочного планирования и одновременно обилием легких денег?

Алена Владимирская отмечает другую тенденцию: мы перестаем быть обществом трудоголиков. В тренде скорее переход к европейским ценностям и уход от привычной для россиян схемы «дом – работа – дом – отпуск один раз в год». «Сменились приоритеты. Уже нормально сказать: «Я не хочу работать по 16 часов в день. Я хочу еще путешествовать, хочу учиться, хочу встречаться с друзьями, заниматься своим хобби, хочу полноценной личной жизни. Хочу проводить время со своими детьми»... Люди хотят работать, но не на разрыв, чтобы в 51 год умереть от инфаркта. И это нормально. Вы посмотрите сейчас на поколение «45 плюс». Они в большинстве своем, даже те, которые успешные, загнаны просто до такой степени, что сравниваешь такого человека с европейцем и думаешь: «Боже мой, зачем он так?» Москва стала сытым городом, устремления «новых русских» молодежь уже не воспринимает даже в анекдотах, гонка «сорокалетних» за материальными ценностями вроде брендовой одежды, дорогих квадратных метров и штучных автомобилей – это вообще не про поколение родившихся в восьмидесятые. Денежный голод уходит. Самореализация – вот что становится очень важным. Приглашаешь человека на зарплату 250 тысяч в месяц. Раньше он сразу говорил: о'кей, согласен. А сейчас в первую очередь спрашивает: а что я буду делать, а какая у меня будет степень свободы? Никто не против «Бентли», но очень многие уже не готовы разменивать на

это свое счастье. Вообще, меняется структура потребления. Основной ценностью становятся путешествия, развлечения, кино, книги, театры».

Все бы хорошо, пусть человек работает с 9.00 до 18.00. По такой логике, пропорционально должно вырасти качество работы или коэффициент полезного действия. И вот здесь Алена соглашается: «Проблема не в том, что мы не хотим работать по 16 часов. Проблема в том, что у нас выросло общество, абсолютно профессионально некомпетентное. У нас вырван и практически утерян пул профессионалов, которые учат профессии. Мы работаем несистемно, у нас нет базы, у нас нет профессиональных стандартов. У нас нет того, из чего возникает мастерство. Поэтому снижается востребованность каждого человека. То есть падает желание перекупить его или удержать».

Калькулятор

В штате Pruffi 16 человек: несколько специалистов на обработке рекомендаций, модераторы, программисты, бухгалтеры. Их средний доход – порядка 80 тыс. рублей. ФОТ – около 1,4 млн. рублей в месяц. Примерно 15% затрат, или 400 тыс. рублей, уходит на маркетинг. Значительная часть бюджета расходуется на разработку и поддержание платформы.

Операционно агентство прибыльно. Чтобы поддерживать этот уровень, по словам Алены Владимировой, достаточно зарабатывать 70 тыс. долларов, или 2,5 млн. рублей в месяц, – это обеспечивают примерно 20 закрытых вакансий со средним «чеком» от 125 тыс. рублей. В планах Pruffi – выход на новые рынки, требующий значительных инвестиций.

Что касается динамики клиентов, то в месяц приходит пять-десять работодателей, 70% всех заказчиков Pruffi переходят в разряд постоянных.