

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
«Пермский государственный национальный
исследовательский университет»

Н.А. Лебедева-Несевря
СОЦИОЛОГИЯ ОРГАНИЗАЦИЙ

Допущено методическим советом
Пермского государственного национального
исследовательского университета
в качестве учебного пособия для студентов,
обучающихся по направлению и специальности «Социология»
(квалификация «бакалавр»)

Пермь 2016

УДК 316.354
ББК 60.55
ЛЗЗ

Лебедева-Несевря Н.А.

ЛЗЗ Социология организаций: учеб. пособие / Н.А. Лебедева-Несевря; Перм. гос. нац. исслед. ун-т. – Пермь, 2016. – 112 с.: илл.

ISBN

В учебном пособии с точки зрения социологии рассматриваются основные вопросы построения и функционирования современных организаций. Дается представление о типах организационных структур, соотношении формального и неформального в организации, организационной культуре и сущности управленческой деятельности в организации.

Предназначено для студентов, обучающихся по направлению и специальности «Социология» (квалификация «бакалавр»), а также для читателей, интересующихся проблемами функционирования и развития организаций. Может быть полезно студентам и преподавателям, специализирующимся в области экономики и менеджмента.

**УДК 316.354
ББК 60.55**

Печатается по постановлению редакционно-издательского совета Пермского государственного национального исследовательского университета

Рецензенты: канд. социол. наук **П.Ф. Сироткин**, зам. начальника отдела религиозных отношений департамента внутренней политики (Администрация губернатора Пермского края); **кафедра социологии и политологии** Пермского национального исследовательского политехнического университета

ISBN

© Лебедева-Несевря Н.А., 2016
© ПГНИУ, 2016

Содержание

Введение.....	4
Тема 1. Социология организаций как наука	7
1.1. Социальная сущность организации	8
1.2. Предмет и место социологии организации в системе наук...	11
1.3. История становления социологии организаций	13
Тема 2. Организация как социальная система.....	20
2.1. Организация как «кентавр-объект».....	21
2.2. Типы организаций.....	24
2.3. Компоненты организации	26
Тема 3. Организационные структуры	35
3.1. Классические типы организационных структур	36
3.2. Гибкие организационные структуры	41
3.3. Новые типы организаций	48
Тема 4. Жизненный цикл организации	55
4.1. Понятие и основные подходы к изучению жизненного цикла организации.....	56
4.2. Жизненный цикл организации (подход И. Адизеса)	59
4.3. Функции управления на разных стадиях жизненного цикла (подход И. Адизеса)	63
Тема 5. Управление организацией.....	70
5.1. Сущность управления	71
5.2. Функции управления.....	73
5.3. Управленческое решение	76
Тема 6. Неформальные группы в организации.....	82
6.1. Сущность неформальных групп и групповая динамика.....	83
6.2. Изучение неформальных групп в организации	89
6.3. Команда как особый тип группы в организации	94
Тема 7. Организационная культура.....	99
7.1. Понятие и элементы организационной культуры	100
7.2. Типы организационной культуры	104
7.3. Управление организационной культурой.....	108

Введение

Социология организаций является одной из наиболее институционализированных социологических дисциплин («отраслевых социологий»). Например, отдельный исследовательский комитет «Социология организаций» был создан в рамках Всемирной социологической ассоциации (ISA) еще в 1971 г. До этого в ISA функционировали субкомитеты «Социология труда и организаций» (с 1966 г.) и «Индустриальная социология» (с 1957 г.). В 1991 г. в Московском государственном университете им. М.В. Ломоносова была открыта кафедра социологии организаций. А первая российская монография по социологии организаций была опубликована более 30 лет назад – в 1980 г. (автор – А.И. Пригожин). Проблемы становления, функционирования и развития организаций обсуждались социологами на протяжении всех прошедших десятилетий. Актуальными эти вопросы остаются и сейчас, поскольку организации – это крайне динамичный феномен, постоянно трансформирующийся в соответствии с изменениями внешней среды, т.е. социальной, политической, экономической реальностью. Современное общество пронизано организациями, вне их наше существование уже невозможно. Следовательно, чтобы сделать функционирование организаций более эффективным, необходимо понимать сущность и особенности происходящих в них процессов.

Курс «Социология организаций» является частью профессионального цикла дисциплин подготовки студентов по направлению 39.03.01 «Социология» (квалификация «бакалавр»). Он направлен на формирование следующих профессиональных компетенций: умение беспристрастно и с научной объективностью анализировать сложные социально значимые проблемы и процессы (ПК–1); способность находить организационно-управленческие решения в нестандартных ситуациях и готовность нести за них

ответственность (ПК–9); способность использовать социологические методы исследования (сбора, обработки и анализа данных) для изучения актуальных социальных проблем, для разработки и принятия организационно-управленческих решений, в оценке их практической эффективности (ПК–13).

Содержание дисциплины охватывает круг проблем, связанных с социальными закономерностями и механизмами функционирования и развития организаций как сложных многоцелевых систем социальных отношений. Ознакомлению с ней предшествует изучение следующих дисциплин: «Общая социология», «История социологии», «Методология и методика социологического исследования», «Экономика» и «Менеджмент».

Цель курса «Социология организаций» – сформировать целостное представление о социальной природе и сущности современных организаций. Задачи курса: 1) изложить ключевые подходы к изучению организаций и охарактеризовать школы, сформировавшиеся в современной науке об организациях; 2) рассмотреть основные компоненты организации и связи между ними; 3) акцентировать внимание на особенностях организационного поведения индивидов и групп, а также отношений между ними; 4) сформировать навыки анализа процессов функционирования современных организаций; 5) оказать помощь в формировании базовых навыков проектирования и развития организаций.

В предлагаемом учебном пособии освещаются основные темы дисциплины «Социология организаций», дающие студенту общее представление о строении современных организаций и протекающих в них социальных процессах. Во всех темах организации рассматриваются как двуединые образования – с одной стороны, как искусственные системы, созданные в результате проектирования, с другой – как естественные системы, возникшие стихийно в результате социального взаимодействия.

В пособии не затрагиваются вопросы формирования организационных патологий, проблемы управления изменениями в организациях и использования способов организационного развития. Мало внимания уделяется энвайронментальным концепциям организаций (организационной экологии). Предполагается, что данные темы студенты изучат самостоятельно, воспользовавшись дополнительной литературой.

Более подробно с материалами 7 тем, представленных в учебном пособии, можно ознакомиться в двух базовых учебниках по курсу – учебнике для бакалавров «Социология организаций» (авторы – С.А. Барков и В.И. Зубков) и учебнике «Социология организаций» С.С. Фролова.

После каждой темы студентам предлагаются задания для самостоятельной работы, способствующие лучшему усвоению материала. Задания предусматривают работу с литературой, интернет-источниками и использование наглядного материала. Также по каждой теме приводится список основной и дополнительной литературы.

Тема 1. Социология организаций как наука

В результате освоения первой темы студент должен:

Знать

- сущность социологического подхода к анализу организации;
- основные этапы в становлении социологии организаций как самостоятельной научной дисциплины;
- предмет и методы социологии организаций.

Уметь

- определять необходимость использования социологических методов и инструментов для диагностики различных процессов в организации;
- отличать предмет социологии организаций от предметов смежных дисциплин.

Владеть

- основными терминами и определениями, используемыми в социологии организации;
 - навыками анализа современных организаций на основе классических подходов.
-

1.1. Социальная сущность организации

Маленький сын спросил отца, где тот работает. Ответ папы был прост: «В одной большой организации». Сын попросил эту «большую организацию» ему показать. И вот мальчик с отцом пришли в офис, где отец работал (например) бухгалтером.

– Смотри, сын, это моя организация, – сказал отец, подходя к большому офисному зданию.

– Нет, папа, это просто дом, таких много, почему же он – организация?

– Хорошо, зайдем внутрь. Смотри – это столы, стулья, компьютеры, принтеры, сканеры – это наша организация.

– Нет, папа, столы и стулья – это мебель, а компьютеры и принтеры – оргтехника. Где же организация?

– Посмотри – это мои коллеги, они работают со мной в офисе. Вместе мы – организация.

– Но ведь твои коллеги – это просто люди. Почему ты их называешь организацией? Разве мы с тобой и мамой – тоже организация?..

Вопросы, которые задает сын отцу в этой выдуманной, но довольно наглядной истории, хорошо демонстрируют сложность определения того, что такое «организация». Усиливает эту сложность то, что слово «организация» мы употребляем часто и не воспринимаем его как специальный социологический термин. В обыденной речи под организацией понимается государственное учреждение, производственное предприятие, коммерческая структура. Организация означает инициативу и руководство в проведении какого-то мероприятия, когда мы говорим, что собираемся что-то организовать, например празднование своего дня рождения. Под организацией подразумевается устройство, структура

чего-либо (например, когда в криминальной хронике упоминается, что преступная группа была «хорошо организована»).

Понятие «организация» часто смешивают с понятием «предприятие», под которым понимается «самостоятельный, организационно-обособленный хозяйствующий субъект с правами юридического лица, который производит и сбывает товары, выполняет работы, оказывает услуги»¹. А также с понятием «фирма» – самым общим понятием для обозначения предприятий, компаний, хозяйственных обществ и коммерческих организаций².

Если определять термин «организация» более строго, то под ним следует понимать: 1) некоторую деятельность по выработке новых норм, налаживанию устойчивых связей, координации усилий отдельных членов группы; 2) атрибут какого-либо объекта, его свойство иметь упорядоченную структуру; 3) целенаправленно созданную социальную группу, выполняющую определенную социальную функцию³.

Все научные дисциплины, занимающиеся изучением организации, определяют ее именно как *социальную группу, созданную для достижения определенной цели, возникающую вследствие усилий по закреплению внутренних связей между членами организации, созданию механизмов координации и интеграции, обладающую определенной внутренней структурой*. Ключевое отличие организаций от других социальных групп состоит в том, что в их основе лежит *цель*, достижение которой возможно только вследствие скоординированных усилий ее членов, действующих на основе горизонтального и вертикального разделения труда. От организованной группы организации отличаются высокой устойчивостью социальных связей, более формализованной

¹ Предприятие в условиях рыночной экономики // Экономика предприятия / под ред. проф. В.Я. Горфинкеля, проф. В.А. Швандара. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. С. 24.

² Современный экономический словарь / Б.А. Райзберг, Л.Ш. Лозовский, Е.Б. Стародубцева. М.: Инфра-М, 2011. С. 420.

³ См. об этом: Фролов С.С. Социология организаций: учебник. М.: Гардарики, 2001. С. 19.

структурой и ориентацией в своей деятельности на долгосрочные цели⁴. Исходя из перечисленных признаков семья, например, не может считаться организацией, несмотря на наличие в ней определенного разделения труда между супругами или родителями и детьми, а также устойчивых связей, т.к. в основе семьи лежит не цель (т.е. некий планируемый конечный результат деятельности), а общие интересы и потребности ее членов.

Цели, лежащие в основе организации, могут быть различными. Если речь идет о коммерческих организациях, то их цель – получение и распределение прибыли. Сегодня в мире существуют крупные коммерческие организации, являющиеся транснациональными корпорациями, ведущими международный бизнес – «The Procter and Gamble Company» (производство потребительских товаров, 121 тыс. сотрудников, чистая прибыль в 2014 г. – 11,7 млрд долл.), «Johnson & Johnson» (производство лекарств и медицинского оборудования, 118 тыс. сотрудников, чистая прибыль в 2014 г. – 16,3 млрд долл.), «The Coca Cola Company» (производство пищевых продуктов, 123 тыс. сотрудников, чистая прибыль в 2015 г. – 7,3 млрд долл.).

Целью благотворительных организаций является оказание бескорыстной (безвозмездной) помощи нуждающимся, содействие развитию науки, культуры и образования и пр. Самая крупная в мире благотворительная организация, «Stichting INGKA Foundation», созданная основателем компании IKEA Ингваром Кампрадом, потратила на различные социальные проекты (помощь беженцам, образование женщин, профилактика болезней и пр.) в 2011 г. более 60 млн евро. Одними из самых известных в России

⁴ Часто ключевым отличием организации от организованной социальной группы называют наличие у первой формальной структуры. Однако введение данного признака в качестве обязательного для организаций приведет к необходимости исключения из их числа неформальных организаций (например, преступных или экстремистских). Однако если интерпретировать понятие «формальность» как «безличность», то данный признак, наличие безличной структуры связей и норм, вполне может применяться для дифференциации организации от организованной группы.

благотворительных организаций являются Благотворительный фонд помощи тяжелобольным детям, сиротам и инвалидам «Русфонд» (в 2014 г. фонд собрал 1,7 млрд руб.) и Благотворительный фонд помощи детям с онкогематологическими и иными тяжелыми заболеваниями «Подари жизнь» (в 2014 г. фонд собрал 1,2 млрд руб.).

Цели религиозных организаций – распространение веры, обучение религии и религиозное воспитание, создание условий для совершения богослужений, других религиозных обрядов и церемоний⁵. На 1 января 2015 г. в России было официально зарегистрировано свыше 27 тыс. религиозных организаций, самой крупной из которых являлась Русская православная церковь (Московский Патриархат).

Организации находятся в фокусе исследования различных наук – социологии, экономики, менеджмента, психологии. Наукой, наиболее целостно изучающей организации, принципы и законы их возникновения, функционирования и развития, а также процессы, в них протекающие, является теория организаций.

1.2. Предмет и место социологии организаций в системе наук

Существует три точки зрения по вопросу соотношения социологии организаций и теории организаций. Во-первых, социология организаций рассматривается как составляющая междисциплинарной комплексной теории организаций. Во-вторых, социология организаций понимается как особое направление эмпирических и теоретических исследований, сложившееся в рамках социологической науки. В-третьих, социология организаций полагается специальной социологической теорией на стыке социологических теорий и теорий управления⁶.

⁵ Федеральный закон от 26.09.1997 № 125-ФЗ (ред. от 06.07.2016) «О свободе совести и о религиозных объединениях».

⁶ См. об этом: *Щербина В.В.* Предмет, статус и проблематика социологии организаций // Социол. исслед. 2000. № 8. С. 138.

Формально социология организаций является разделом теории организаций как фундаментальной науки, т.е. частью более масштабной управленческой теории. Однако если мы предполагаем, что «управление всегда есть организация, а организация предполагает управление»⁷, то социология организаций имеет много общего с теорией управления. Принимая во внимание, что организация – это социальная группа, в которой люди себя определенным образом ведут, действуя индивидуально или объединяясь в команды, социология организаций тесно связана и с организационным поведением (рис. 1.2.1).

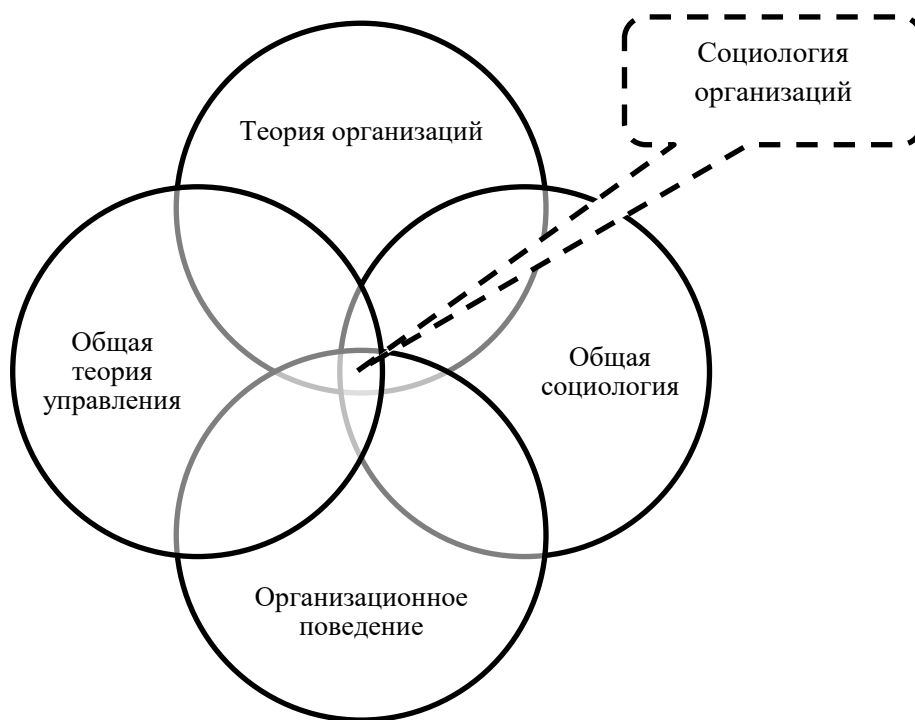


Рис. 1.2.1. Связь фундаментальных управленческих наук, общей социологии и социологии организаций

Кроме того, очевидно, что социология организаций базируется на теориях, развитых в рамках общей социологии, – теории

⁷ Социология организаций: учебник для академического бакалавриата / С. А. Барков, В. И. Зубков. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Юрайт, 2015. С. 20.

социальной структуры, социальных процессов, социальных изменений, социального поведения и пр.

Междисциплинарное положение социологии организаций и ее тесная связь с фундаментальными управленческими науками определяют *предмет социологии организаций* – социальные закономерности и проблемы построения, функционирования и развития организаций, а также социальные механизмы управления ими. Иногда социологию организации называют социолого-управленческой дисциплиной.

1.3. История становления социологии организаций

Как самостоятельная отраслевая социологическая теория социология организаций оформилась в середине 50-х гг. XX в. в США. Однако основы социологии организаций были заложены еще в начале XX в. в рамках прикладных управленческих дисциплин (классической (административной) школы управления, школы человеческих отношений, концепции научной организации труда и пр.) и метатеорий (кибернетики, общей теории систем и пр.).

Научное изучение организаций связано с Второй промышленной революцией, приведшей к распространению поточного производства и поточных линий (конвейеров), замещению рабочих машинами, возникновению сложных промышленных организаций и, следовательно, необходимости изучения и объяснения их устройства, а также к разработке методов повышения производительности труда.

Основной проблемой промышленных предприятий начала XX в. была слабая система управления, неопределенность ее функций. Первые попытки решения данной проблемы были предприняты американским инженером и ученым Фредериком Уинслоу Тейлором, предложившим концепцию рационализации трудовых процессов в организации, названную впоследствии «тейлоризм». Ключевая идея

Тейлора заключалась в том, что для каждого рабочего процесса должен быть выявлен и разработан «лучший способ решения задачи», обеспечивающий снижение затрат и повышение производительности как отдельного работника, так и организации в целом. За разработку норм затрат времени и усилий, а также за установку оптимальных способов осуществления трудовых операций ответственна администрация предприятия. Кроме того, все производственные процессы в организации должны быть научно обоснованными (поэтому подход Тейлора часто называют «научная организация труда»).

Идеи Ф. Тейлора нашли отклик у американского промышленника Генри Форда, начавшего первым использовать конвейер для поточного производства автомобилей, внедрившего на своем предприятии принципы разделения и высокой стандартизации труда⁸.

Представителей *школы научного управления* (Ф. Тейлора, Г. Форда, Г. Гантта, Ф. и Л. Гилберт) интересовали преимущественно вопросы совершенствования управления производством, тогда как исследователей, объединяемых сегодня в *административную (классическую) школу управления* (Г. Эмерсона, А. Файоля, Л. Урвика, М. Вебера), – проблемы управления организаций в целом.

По мнению французского инженера, теоретика и практика управления Анри Файоля, источником эффективности системы управления являются управленческие процедуры и правильное применение принципов управления. К последним он относил разделение труда, единство распорядительства, подчинение частных интересов общим, стабильность персонала и ряд других (всего 14 принципов)⁹.

⁸ Подробнее об особенностях организации труда на заводах Г. Форда можно прочитать в его автобиографии. См.: *Форд Г. Моя жизнь. Мои достижения*. М.: Астель, Времена 2, 2014. 352 с.

⁹ Подробнее о принципах управления по А. Файолю см.: *Файоль А. Общее и промышленное управление*. М.: Контроллинг, 1992. 112 с.

О создании «идеальной» системы управления писал и М. Вебер, полагавший, что наибольшую эффективность организации обеспечит бюрократическая система, задающая строго формализованный характер отношений, четкость в распределении ролей, рациональном принятии управленческих решений¹⁰.

Представители школы научного управления и административной школы управления практически не рассматривали вопросы функционирования неформальных групп в организациях, влияния социально-психологического климата на их эффективность, т.е. игнорировали значимость «человеческого фактора», подходя к анализу организации скорее с позиций механистического подхода. Данное упущение восполнили представители *школы человеческих отношений* (Э. Мэйо, Ф. Ротлисбергер), известные, в первую очередь, благодаря проведенным ими Хоторнским экспериментам (Hawthorne studies), приведшим к интересным результатам. Исследованиями в компании «Western Electric» было установлено, что социально-психологические факторы (удовлетворенность трудом, качество отношений в рабочей группе, влияние группового мнения и пр.) сильнее влияют на производительность труда, нежели «физические» факторы (освещенность, длительность перерывов и пр.)¹¹. Несмотря на дальнейшую критику методов и результатов Хоторнских экспериментов, вклад представителей школы человеческих отношений в развитие научных представлений об организациях весьма значим – они впервые отметили важность неформальной структуры организации для успешности ее функционирования.

Идеи школы человеческих отношений были развиты представителями *школы поведенческих наук*, делавшими акцент на необходимости создания условий для развития творческих

¹⁰ Подробнее о концепции бюрократии М. Вебера см.: *Иванович О.В.* Концепция «рациональной бюрократии» М. Вебера // Учен. зап. Росс. гос. социального ун-та. 2009. № 9. С. 37–43.

¹¹ Подробнее о Хоторнских экспериментах см.: *Гудвин Дж.* Исследование в психологии: методы и планирование. СПб.: Питер, 2004. С. 232–233.

способностей работников, на важности совпадения целей организации и индивидуальных целей работников и возникающих при этом самомотивации и самоконтроле.

Если представители ранних школ управления рассматривали организацию как формальную структуру, то сторонники поведенческих подходов к анализу организаций исследовали ее преимущественно как закрытую систему, не учитывая влияния внешней среды. Снятие данных ограничений в изучении организаций связано с внедрением *системного подхода*. Рассмотрение организации как системы предполагает, что она представляет собой совокупность взаимосвязанных элементов, являясь при этом элементом более сложной системы. Она обладает свойствами целостности (эмерджентности), структурности, делимости, открытости¹².

В основе *ситуационного подхода* к исследованию организаций лежит тезис о том, что на организацию в данное конкретное время (в данной ситуации) влияет определенный набор факторов (переменных), который может в дальнейшем измениться. Следовательно, организация должна уметь адаптироваться к различным сочетаниям указанных факторов. Основоположники ситуационного подхода, П. Лоуренс и Дж. Лорш, предложили выделять определенные характеристики внешней среды и их комбинации (т.е. ситуации) и на основе их анализа разрабатывать наиболее релевантные данным ситуациям стратегии развития организации, изменять структуру, цели и технологии, подбирать персонал и стили управления.

¹² Подробнее о сущности системного подхода к организации см. в теме 2, а также: Альтишулер А.И., Кузнецова Ю.В. Особенности системного подхода в теории организации // Официальный сайт НИУ-ВШЭ.URL: [https://www.hse.ru/data/2012/12/11/1248925385/Особенности %20системного%20подхода%20в%20теории%20организации.pdf](https://www.hse.ru/data/2012/12/11/1248925385/Особенности%20системного%20подхода%20в%20теории%20организации.pdf) (дата обращения: 14 ноября 2016).

Таблица 1.3.1

Основные направления изучения организаций и управления в XX в.

Направление	Основная идея	Представители
1. Школа научного управления	Усовершенствование операций ручного труда (на основе наблюдений, измерений, анализа) приводит к повышению производительности труда работников.	Фредерик У. Тейлор Френк и Лилиан Гилберт Генри Гантт Генри Форд
2. Административная (классическая) школа управления	Существуют универсальные принципы управления, следование которым определяет успешность деятельности организации.	Гаррингтон Эмерсон Анри Файоль Макс Вебер Линдолл Урвик
3. Школа человеческих отношений	На деятельность организации влияют неформальные отношения в коллективе, удовлетворенность социальных потребностей работников, уровень их включенности в управление.	Элтон Мэйо Фриц Ротлисбергер Уильям Диксон
4. Школа поведенческих наук	Успешность организации определяется качеством человеческих ресурсов, эффективностью их использования, наличием условий для развития творческого потенциала работников.	Крис Арджирис Дуглас МакГрегор Ренсис Лайкерт
5. Системный подход	Организация – это открытая, адаптивная, динамическая система, зависящая от внешней среды. Организация обладает внутренней структурой, границами и целью.	Людвиг фон Берталанфи Александр Богданов Джеймс Миллер
6. Ситуационный подход	Организация зависима от внешней среды. Типичным ситуациям во внешней среде должны соответствовать определенные стратегии развития организации, организационная структура, стиль управления и пр.	Том Бернс Джордж Сталкер Пол Лоуренс Джей Лорш

Задания для самостоятельной работы по теме 1

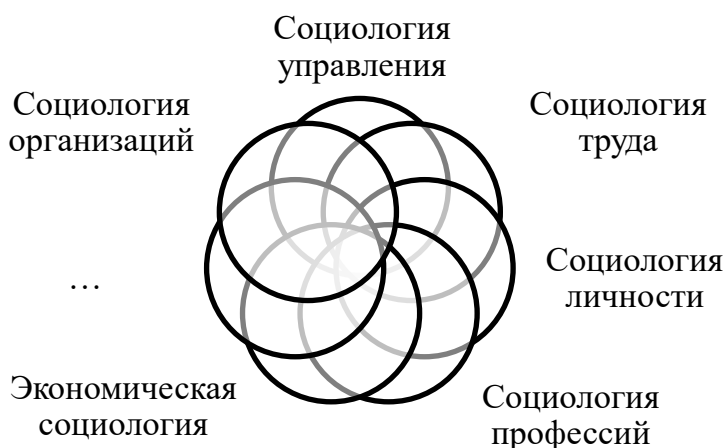
Работа с литературой

Прочитайте гл. 11 «Социология организаций: школы, направления и тенденции развития» в книге под ред. В.А. Ядова «Социология в России». Ответьте на следующие вопросы:

- Какие этапы можно выделить в развитии социологии организаций в России?
- Каковы основные идеи сторонников советской концепции научной организации труда?
- Чем характеризуются основные направления изучения организаций в России в середине 60-х–70-е гг. XX в.?
- Когда социология организаций оформилась в самостоятельную социологическую дисциплину в России?
- Какие проблемы в социологии организаций разрабатывают Н.И. Лапин и А.И. Пригожин?

Работа с наглядным материалом

На рисунке представлены различные отраслевые социологические дисциплины. Объясните, как они связаны с социологией организаций. Какие еще отраслевые социологические науки имеют общие с социологией организаций элементы предмета?



Социология организаций и другие отраслевые социологические теории

Список литературы по теме «Социология организаций как наука»

Основной

Социология организаций: учебник для академического бакалавриата / С. А. Барков, В. И. Зубков. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Юрайт, 2015. С. 11–66.

Фролов С.С. Социология организаций: учебник. М.: Гардарики, 2001. С. 23–54.

Дополнительный

Социология в России / под ред. В.А. Ядова. М.: Институт социологии РАН, 1998. С. 219–230.

Щербина В.В. Предмет, статус и проблематика социологии организаций // Социол. исслед. 2000. № 8. С. 138–143.

Щербина В.В. Социология организаций // Социология управления: теоретико-прикладной словарь. М.: КРАСАНД, 2015. С. 345–348.

Тема 2. Организация как социальная система

Единственное, что в организации возникает самопроизвольно, – это беспорядок, трения и злоупотребления.

Роберт Таунсенд

В результате освоения второй темы студент должен:

Знать

- сущность системного подхода к анализу организации;
- функции организации как социальной системы;
- основные структурные компоненты организации.

Уметь

- определять тип организации, используя различные теоретические подходы;
- выделять ближний и дальний уровни внешней среды организации;
- формулировать краткосрочные, среднесрочные и долгосрочные цели организации.

Владеть

- основными методологическими подходами к анализу сущности современных организаций;
 - методами социологического исследования проблем организации.
-

2.1. Организация как «кентавр-объект»

Социология рассматривает организацию не просто как объединение людей, занимающихся совместной деятельностью для достижения цели на основе разделения труда, но как социальную систему. Это означает, что организация – это не обособленные, функционирующие независимо люди и группы, а единое целое, что между отдельными элементами организации существуют устойчивые связи и отношения, что в ней существуют механизмы координации и интеграции, что результат деятельности организации больше, чем сумма результатов деятельности ее членов. Последнее называется «синергетический эффект организации».

Определение организации как социальной системы означает также, что организация а) имеет определенные социальные функции и б) является элементом более сложной социальной системы – общества.

Согласно позиции американского социолога Талкотта Парсонса, любая социальная система должна удовлетворять определенным требованиям – быть адаптированной к внешней среде, иметь цели, обладать скоординированными между собой элементами и механизмом сохранения ценностей. Данные требования тесно связаны с функциями любой социальной системы, в т.ч. организации. Для их описания часто используют аббревиатуру AGIL. В этой аббревиатуре «А» расшифровывается как «Adaptation» (адаптация), т.е. организация должна изменяться в соответствии с требованиями окружающей среды. «G» означает «Goal Attainment» (целеполагание), что подразумевает необходимость системы определять свои цели и достигать их. «I» расшифровывается как «Integration», т.е. система должна координировать соотношения своих элементов, поддерживать свою целостность. «L» означает «Latency», т.е. латентную функцию – функцию поддержания и возобновления социальных ценностей и норм.

Акцент на необходимости адаптации организации к внешней среде подразумевает наличие у организации границ, которые позволяют определить, что находится вне организации, а что – внутри нее. Согласно подходу Честера Барнарда, организация – это все ее работники; Герберт Саймон включал в организацию, помимо работников, также ее акционеров и инвесторов. Однако в связи с усложнением организационных структур во второй половине XX в., ослаблением связей между подразделениями, усилением клиентоориентированности коммерческих организаций, а также усложнением внешней среды вопрос определения границ организации становится все более дискуссионным.

Касательно функций организации как социальной системы важным является вопрос определения главной функции. Ответ на него можно дать, определив сущность организации. С одной стороны, организация – это искусственная система, созданная в процессе проектирования. Основной функцией организации как искусственной системы является целевая (функция целеполагания). С другой стороны, организация – это естественная система, возникающая спонтанно, в процессе взаимодействия людей – членов организации. Ключевой функцией организации как естественной системы будет латентная – функция поддержания социального порядка.

Признак целостности, который является обязательным при рассмотрении организации как социальной системы, означает, что организация – это одновременно и искусственная и естественная система. Когда основатель организации проектирует ее, создает организационную структуру, определяет статусы и связанные с ними модели поведения – он создает искусственную часть организации. Когда в эту искусственную организацию приходят люди и начинают взаимодействовать, вырабатывать неформальные правила поведения, создавать неформальные группы, в которых появляются лидеры, они тем самым творят организацию как естественную систему. Однако в

реальной организации искусственную и естественную части невозможно отделить друг от друга. Задавая формальную и неформальную структуру организации, они определяют ее существование как кентавр-объекта (рис. 2.1.1).

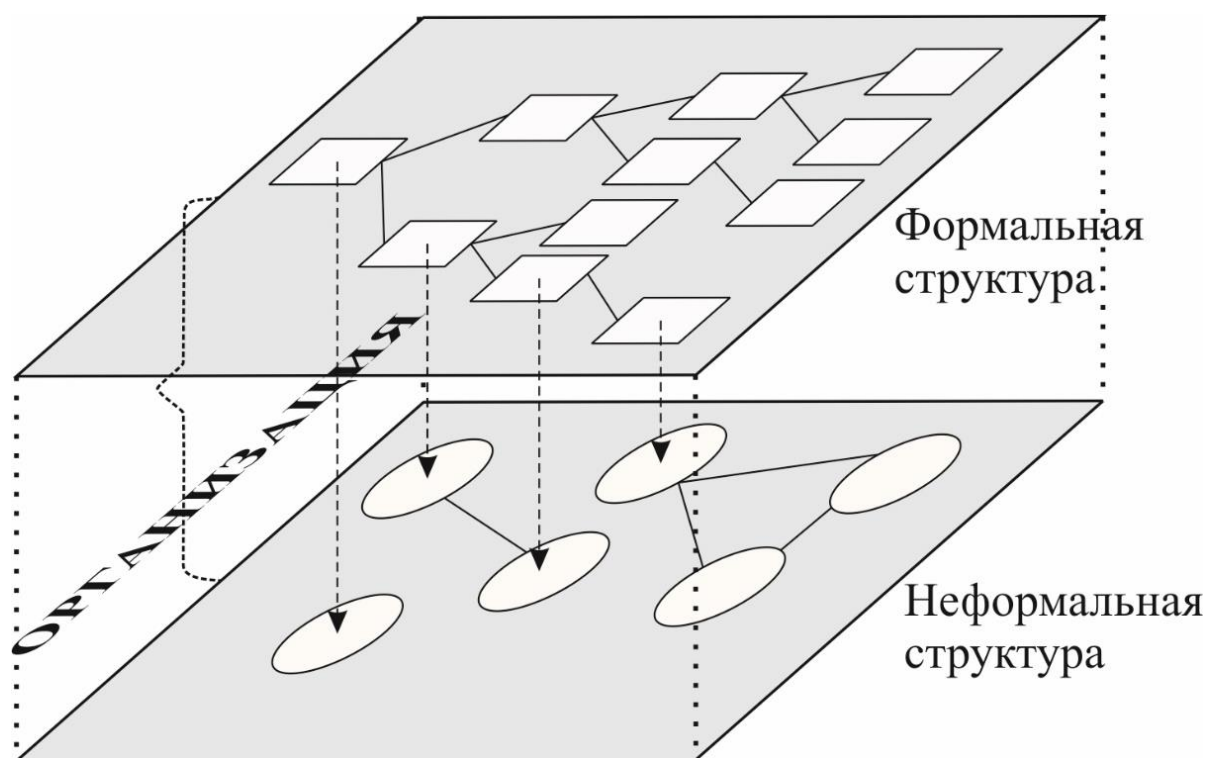


Рис. 2.1.1. Организация как кентавр-объект

Члены и формальной, и неформальной структуры организации – это одни и те же люди. Только их статусы и ролевые модели поведения в различных структурах могут варьировать. Так, руководитель подразделения, обладающий высоким формальным статусом, может быть изолирован от неформальной группы и не обладать в ней никаким личным статусом. Тогда как рядовой член организации может быть ярким неформальным лидером.

2.2. Типы организаций

Организации в современном обществе многочисленны и многообразны. Можно выделить несколько оснований для их типизации. В зависимости от размеров организации делят на малые (до 100 чел.), средние (от 100 до 500 чел.) и крупные (500 и более чел.).

По принципу членства выделяют добровольные, принудительные и утилитарные организации. Единственной причиной для вступления в добровольную организацию является желание индивида, а целью существования такой организации – удовлетворение потребностей ее членов. Причиной вступления в утилитарную организацию может быть не только желание, но и необходимость. Часто утилитарные организации определяют по критерию наличия платы за труд работников. Вступление в принудительную организацию не зависит от желания человека, а определяется внешними силами. Не считаясь с интересами людей, их заставляют стать членами данной организации. Примерами принудительных организаций является тюрьма или психиатрическая больница. В зависимости от возраста выделяют зрелые организации (такими являются, например, буддийские монастыри в Тибете), молодые организации и организации-однодневки. По отношению к прибыли выделяют коммерческие (получают прибыль и распределяют ее между членами организации) и некоммерческие (не ориентированы на получение прибыли) организации. В зависимости от ориентации деятельности говорят о хозяйственных (направленных на удовлетворение потребностей человека и общества во внешней для организации среде) и общественных (направленных на удовлетворение потребностей членов организации) организациях.

Российский социолог Аркадий Пригожин предлагает свою типологию организаций, выделяя их в качестве особого типа организованных образований в обществе (рис. 2.2.1).



Рис. 2.2.1. Типы организационных образований (поход А.И. Пригожина)

К организациям, по мнению А. Пригожина, относятся социальные системы, имеющие ярко выраженную цель деятельности. Организации делятся на деловые и союзные (общественные). Цель деловых организаций – удовлетворение потребностей потребителей во внешней среде. Цели союзных организаций вырабатываются изнутри, и членство в данных организациях обеспечивает удовлетворение различных интересов участников.

Полуорганизации, в отличие от организаций, не имеют выраженной целевой функции. Тем не менее в полуорганизациях есть разделение труда, механизмы координации и интеграции, есть граница, отделяющая организацию от внешней среды, т.е. полуорганизации во многом похожи на организации.

Американский специалист по управлению Честер Барнард предлагает типизировать организации по нескольким основаниям. В зависимости от масштаба охвата она выделяет социетальные и частные организации. По типу властных структур организации разделяются на скалярные (организованы по иерархическому принципу) и латеральные (созданы по принципу горизонтального объединения людей).

Независимо от типа, к которому относится организация, она обладает рядом обязательных элементов (внутренних подсистем, структурных компонентов).

2.3. Компоненты организации

Согласно классической модели американского ученого Гарольда Левитта, разработанной им в 1973 г. и носящей название «Алмаз Левитта» (Leavitt's Diamond), основными компонентами организации являются цели («Task»), люди («People»), структура («Structure») и технологии («Technology») (рис. 2.3.1).

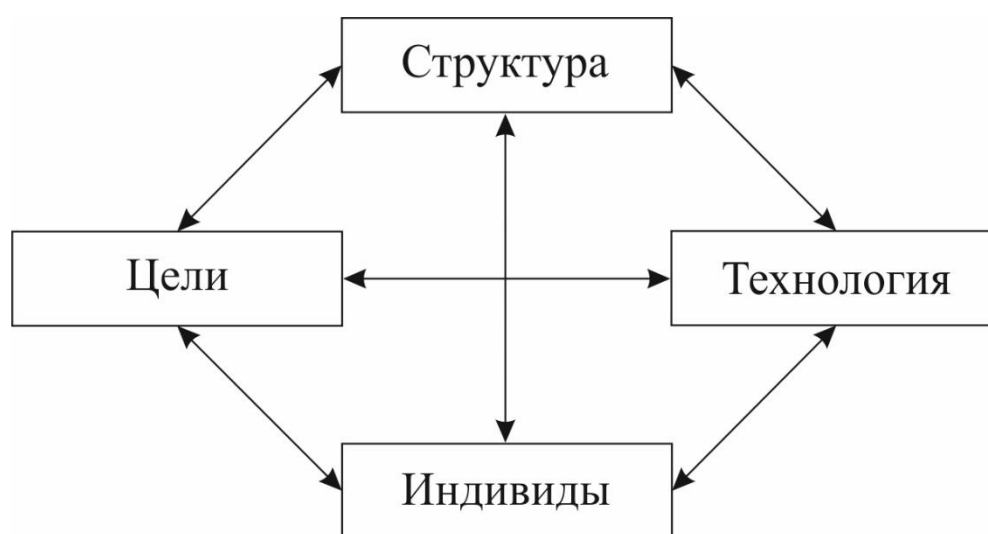


Рис. 2.3.1. Компоненты организации (подход Г. Левитта)

Все компоненты организации являются взаимозависимыми, находятся в системном взаимодействии. Если управленец хочет изменить цели организации, поставить перед персоналом новые задачи, то ему придется не только донести их до людей, но и научить работников новым способам действий, т.к. новые цели могут потребовать внедрения новых технологий. Кроме того, управленцам на всех уровнях придется справляться с сопротивлениями к изменениям со стороны рядовых членов организации. Трансформация организационной структуры приведет к возникновению новых ролей, что потребует от персонала освоения иных моделей поведения. Внедрение новых технологий может

вызвать необходимость изменения структуры, а также дополнительного обучения работников.

Главный элемент любой организации – это *люди*. Без них организации не могут ни возникать, ни функционировать. Для описания данного компонента организации традиционно использовалась категория «персонал»; однако со второй половины XX в., в связи с возрастанием значимости индивидуальных и групповых знаний, компетенций, творческих способностей работников для развития организации, чаще применяют категории «человеческие ресурсы» и «человеческий потенциал организации». Управление человеческими ресурсами организации предполагает не только подбор, обучение, адаптацию и мотивацию работников, но и управление корпоративной культурой, создание эффективных групп и команд, развитие членов организации, создание условий для их самореализации.

Важным элементом организации является структура. *Организационная структура* представляет собой, с одной стороны, формальную (нормативную) структуру, являющуюся результатом проектирования, с другой – неформальную структуру (фактический порядок), складывающуюся в ходе взаимодействия членов организации.

Структура организации характеризуется рядом параметров. Во-первых, параметром сложности, складывающимся из дифференциации и интеграции. Дифференциация описывает разнородность организации, ее многофункциональность и может быть горизонтальной, вертикальной и пространственной. Интеграция характеризует степень взаимосвязанности отдельных единиц организации. Параметрами интеграции являются количество взаимосвязей отдельных структурных единиц, наличие нормативной основы этих связей и их характер. Во-вторых, параметром формализованности, описывающим соотношение формальной и неформальной структур в организации. В-третьих, параметром

централизации, характеризующим степень концентрации возможностей принятия решений на различных уровнях управления и участия рядовых членов организации в управлении.

Организационная структура необходима для достижения *целей* организации. Цели организации – это конечные, планируемые результаты ее деятельности. Они могут быть стратегическими, тактическими и текущими (оперативными). Основная цель, отражающая социальный смысл существования организации, называется *миссией*, которая детализируется в стратегических целях. Согласно подходу российского социолога Владимира Герчикова, стратегические цели коммерческих организаций определяются исходя из одной или нескольких выбранных приоритетных ориентаций – ориентации на прибыль, на клиента, на дело, на работников, на развитие или на территорию.

Для того чтобы цели организации были «работающими», необходимо их формулировать в соответствии с определенными правилами. Одним из подходов, раскрывающих требования к постановке организационных целей, является SMART-подход, согласно которому цели должны быть конкретными («specific»), измеримыми («measurable»), достижимыми («achievable»), согласованными («relevant») и ограниченными во времени («time-bound») (рис. 2.3.2).

Стратегические цели (цели верхнего уровня) необходимо согласовывать с целями отдельных подразделений и членов организации. Для этого производится последовательная декомпозиция целей верхнего уровня и построение дерева целей – структурированной, составленной по иерархическому принципу структуры всех целей организации. Для каждой цели следует определить критерий ее достижения.

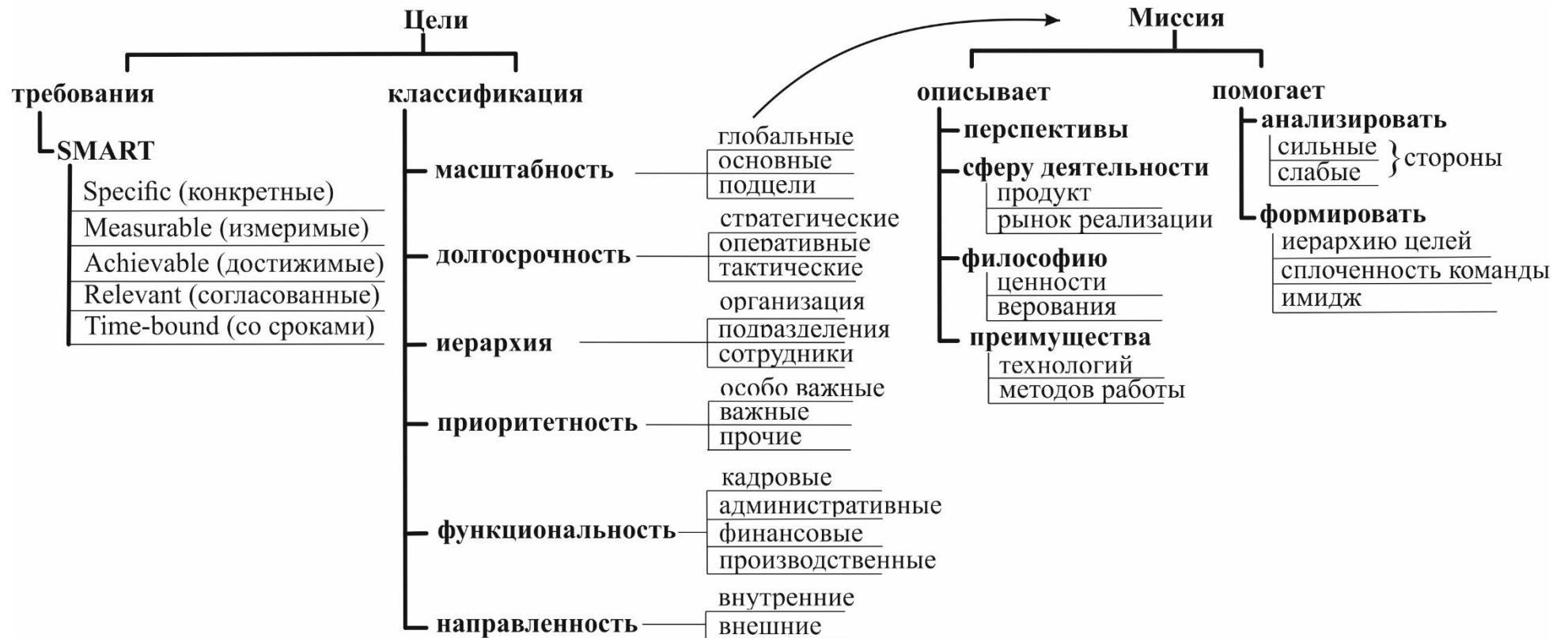


Рис. 2.3.2. Общая характеристика миссии и целей организации

Термин «технология» имеет два значения. В широком смысле технология – это совокупность методов и инструментов, используемых для достижения желаемого результата (цели). В узком смысле технология – это способ производства продукта или услуги, которые создает организация.

Исследования английских ученых во главе с Джоан Вудворд показали, что именно *производственная технология* оказывает наибольшее влияние на организационную структуру. Дж. Вудворд и коллеги выделили три группы производственных технологий: 1) единичное производство; 2) крупносерийное (массовое) производство; 3) непрерывное производство (не допускает возможности остановки производства без ущерба для процесса или ресурсов). Сегодня к данным технологиям добавляют также кастомизированное производство – технологию, ориентированную на массовый выпуск индивидуальной продукции в соответствии с запросами конкретных потребителей. Основная задача кастомизированного производства – создание у клиента ощущения, что производство ориентировано лично на него и удовлетворяет именно его потребности.

Технологии сервиса (услуг) отличаются от технологий производства. Это определяется спецификой самих услуг – они часто имеют неосязаемые результаты, оказываются одновременно с их потреблением, предполагают непрерывный контакт с потребителем, их качество определяется особенностями восприятия и пр.

Особое значение в современных организациях приобретают *управленческие технологии*, т.е. управленческие методы и способы достижения стоящих перед организацией целей. Видами управленческих технологий являются управление по целям, управление по результатам, управление по отклонениям, управление с помощью системы сбалансированных показателей (Balanced Scorecard, BSC) и пр.

Иногда, описывая компоненты организации, исследователи используют понятия «структурные характеристики» и «контекстные характеристики». Структурные характеристики описывают внутреннее строение организации (конкретнее – организационную структуру), а контекстные – организацию в целом, а также «окружающую обстановку», которая «влияет на организацию и формирует ее структурные характеристики»¹³.

Поскольку организация – это открытая система, постоянно взаимодействующая с внешней средой, нуждающаяся в информации о ней и зависящая от имеющихся в ней ресурсов (человеческих, природных, финансовых и пр.), рассмотрение только внутренней среды организации не может дать о ней целостное представление.

Внешняя среда организации – это все, что существует за границами организации и может оказывать на нее влияние. Это те аспекты организации, на которые она «должна как-то реагировать, чтобы выжить»¹⁴.

Внешняя среда делится на два уровня – макросреду и микросреду. К макроуровню внешней среды относятся правовые, политические, экономические, демографические, культурные, экологические условия (контексты), в которых существует организация. К макроуровню также относится уровень развития технологий. Микроуровень внешней среды организации (уровень «прямого воздействия», «операционная среда») включает индивидов, группы, социальные институты, непосредственно связанные с организацией. В первую очередь, речь идет о рынке труда, являющемся поставщиком кадров для организации, конкурентах, партнерах и поставщиках, а также о потребителях (клиентах), вышестоящих организациях и регулирующих органах.

Внешняя среда современной организации обладает свойством выраженной неопределенности, детерминированной нестабильностью

¹³ Дафт Р. Организации: учеб. для психологов и экономистов. СПб.: ПРАЙМ-ЕВРОЗНАК, 2002. С. 24.

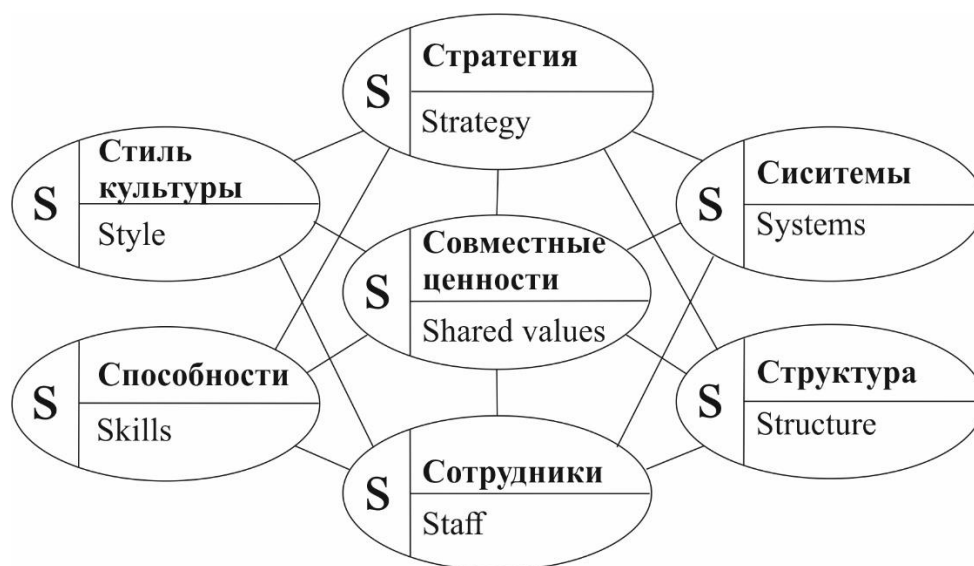
¹⁴ Там же. С. 100.

событий, и комплексностью, т.е. разнообразием элементов. Неопределенность внешней среды требует от организаций высокой степени гибкости и адаптивности.

Задания для самостоятельной работы по теме 2

Работа с наглядным материалом

Ознакомьтесь с представленной в книге Т. Питерса и Р. Уотермана-мл. (см. доп. список литературы) концептуальной моделью организации «Семь S» (альтернативное название – модель «Счастливый атом»), разработанной компанией «McKinsey» (см. ниже).



Структурные элементы организации (модель «Семь S»)

Ответьте на следующие вопросы:

- Чем отличается подход к структурным компонентам организации, предложенный компанией МакКинси, от подхода Г. Левитта?
- Какие компоненты относятся к «жестким», а какие – к «мягким» факторам?

- Как можно использовать подход МакКинси для решения прикладных управленческих задач?

Вопросы для размышления и самопроверки

1. Что такое «новые технологии»? Приведите примеры новых технологий в различных отраслях.
2. Какую организационную структуру чаще всего имеют организации, основанные на единичном, крупносерийном и непрерывном производстве?
3. Приведите примеры единичного, крупносерийного и непрерывного производства.
4. В чем различие между массовым и кастомизированным производством?
5. Что такое «система сбалансированных показателей»? Как она связана с процессами целеполагания в организации?
6. Приведите примеры влияния политических контекстов на функционирование современных организаций.
7. Какие макрофакторы внешней среды являются наиболее значимыми для функционирования организации?

Список литературы по теме «Организация как социальная система»

Основной

Фролов С.С. Социология организаций: учебник. М.: Гардарики, 2001. С. 56–147.

Дополнительный

Дафт Р. Теория организаций. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009. С. 57–152.

Питерс Т., Уотерман-мл. Р. В поисках совершенства: Уроки самых успешных компаний Америки: пер. с англ. М.: Альпина Паблишерз, 2010. 528 с.

Пригожин А.И. Цели бизнеса: формирование и развитие // *Общественные науки и современность*. 2015. № 1. С. 127–138.

Пригожин А.И. Цели организаций: стереотипы и проблемы // *Общественные науки и современность*. 2001. № 2. С. 5.

Тихонов А.В., Пригожин А.И. Социальная организация промышленного предприятия: соотношение планируемых и спонтанных процессов // *Социология управления: Теоретико-прикладной толковый словарь* / отв. ред. А.В. Тихонов. М.: КРАСАНД, 2015. С. 281–282.

Тема 3. Организационные структуры

*Истина же в том, что количество служащих
и объем работы совершенно не связаны между собой.*

Закон Паркинсона

В результате освоения третьей темы студент должен:

Знать

- основные типы организационных структур, их сильные и слабые стороны;
- различия между централизованными и децентрализованными структурами;
- особенности организаций «нового типа», основанных на гибких организационных структурах.

Уметь

- определять тип формальной структуры организации;
- оценивать степень соответствия структуры организации ее целям и стратегии;
- анализировать опыт реструктуризации организаций различного типа.

Владеть

- инструментами измерения уровня формализации организации;
 - навыками диагностики проблем организации, связанными с особенностями ее структуры.
-

3.1. Классические типы организационных структур

Организация может обладать различной степенью формализации. В одних организациях отношения между членами жестко регламентированы, упорядочены, правила поведения документально закреплены, равно как и санкции, применяемые в случае нарушения правил. Деятельность других организаций основана на договоренностях, личных отношениях, неформальных нормах; связи между членами таких организаций нигде не прописаны, не существуют и документально зафиксированные цели или ролевые функции. Между этими двумя полюсами – высокоформализованными и неформальными организациями – находится большинство современных организаций, имеющих структуры с различной степенью формализации.

Классические типы организационных структур, к которым относятся *линейная, линейно-функциональная (линейно-штабная, функциональная)* и *дивизиональная* структуры, имеют высокую степень формализации и отражают основные принципы построения рациональных организаций, предложенные Максом Вебером, – принцип иерархичности уровней управления, принцип соответствия полномочий и ответственности работника его месту в иерархии, принцип формализации и стандартизации деятельности, принцип обезличенности выполнения работниками своих функций и пр.

Линейная организационная структура характеризуется, в первую очередь, прозрачностью и четкостью отношений власти и подчинения. У каждого руководителя в такой структуре есть определенный и документально закреплённый состав подчиненных, цели, функции и полномочия. Подчиненный получает и выполняет команды (распоряжения) только своего непосредственного руководителя, который концентрирует в своих руках все функции управления. В таких структурах невозможны «прыжки через голову» – все вопросы работники решают только через своего непосредственного руководителя (рис. 3.1.1).

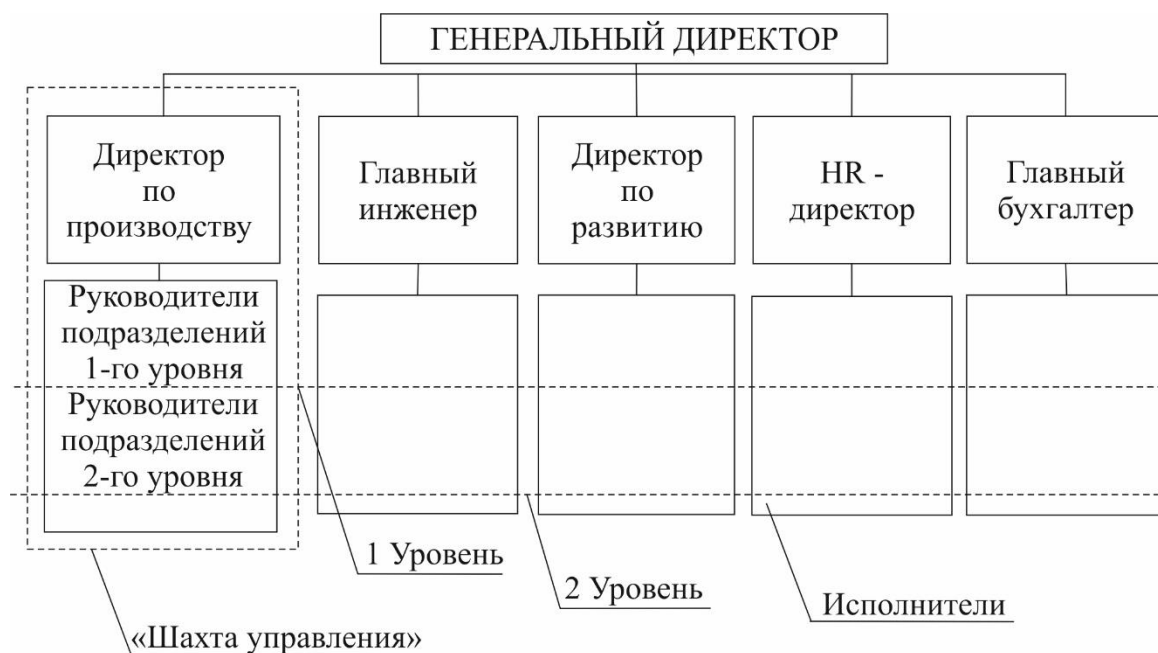


Рис. 3.1.1. Линейная организационная структура

Несмотря на то что линейные структуры являются самыми древними организационными структурами и обладают рядом преимуществ (табл. 3.1.1), сегодня они в чистом виде практически не встречаются.

Таблица 3.1.1

Преимущества и недостатки линейной организационной структуры

Преимущества	Ясность и простота связей отдельных членов организации и подразделений
	Однозначно определенная ответственность
	Оперативность в решении текущих проблем, высокая скорость реакции на управленческое воздействие
	Низкие затраты на управление, акцент на функции контроля
	Возможность быстро принимать решения
Недостатки	Отсутствуют подразделения, ориентированные на стратегическое планирование
	Управленцы верхнего уровня перегружены
	Слабые горизонтальные связи, препятствующие решению проблем, требующих вовлечения нескольких подразделений
	Низкий потенциал адаптивности к изменениям внешней среды
	Разобщенность членов организации

В линейных структурах крайне ограничены возможности использования специализированных знаний и навыков – это один из ключевых недостатков данного типа организационной структуры, определивших возникновение ее новых вариантов, модификаций. В частности – *линейно-функциональной (линейно-штабной, функциональной) структуры*. Этот тип организационной структуры отличается от линейной существованием специализированных подразделений (штабов), отвечающих за реализацию функции стратегического планирования (линейно-штабная структура), а в более позднем варианте – подразделений, исключенных из основного производственного процесса и состоящих из функциональных специалистов (линейно-функциональная структура), помогающих линейному руководителю принимать решения (рис. 3.1.2).

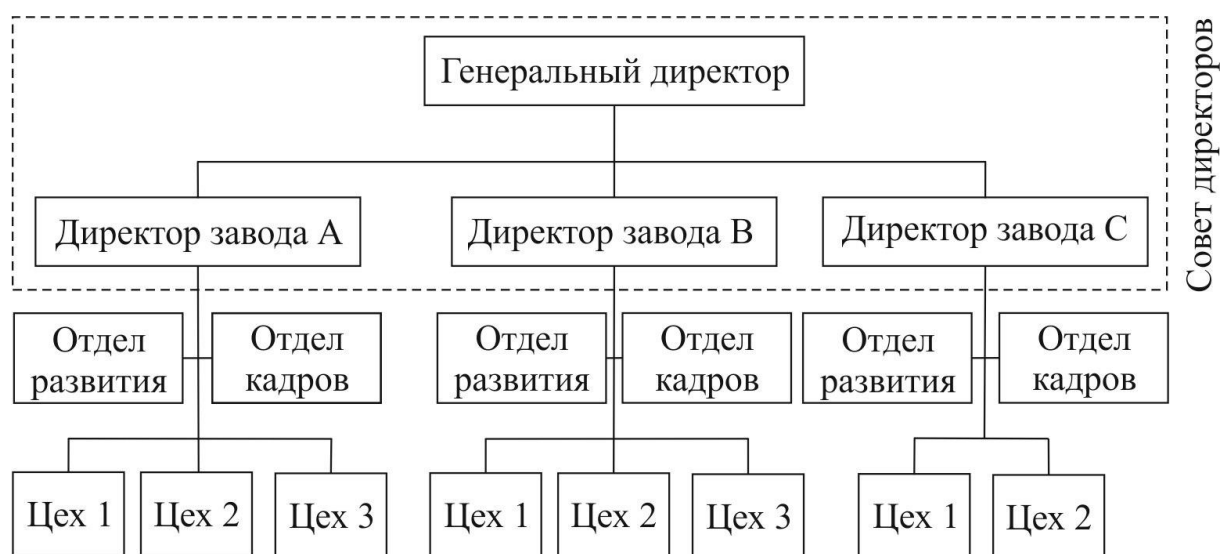


Рис. 3.1.2. Линейно-функциональная организационная структура

Линейно-функциональные организационные структуры, возникшие в первой половине XX в., позволили существенно повысить эффективность коммерческих организаций, особенно – с малой и средней численностью персонала. Однако они также обладают рядом недостатков (табл. 3.1.2).

Таблица 3.1.2

**Преимущества и недостатки линейно-функциональной
организационной структуры**

Преимущества	Высокое качество принимаемых стратегических решений
	«Разгруженность» линейных управленцев
	Возможность привлекать узких специалистов, экспертов
Недостатки	Низкая эффективность при появлении нестандартных межфункциональных задач
	Низкий потенциал адаптивности к изменениям внешней среды
	Трудности в согласованной реализации управленческих решений
	Слабые горизонтальные и чрезмерно сильные вертикальные связи
	Недостаточный уровень ответственности подразделений, «готовящих» решения, но не участвующих в их реализации

И линейная, и линейно-функциональные организационные структуры характеризуются высоким уровнем централизации и средоточием власти в высшем управленческом звене. Это становится препятствием для эффективного функционирования организации, действующей на перенасыщенном, сильно сегментированном, территориально широком рынке. Такие организации чаще всего имеют *дивизиональную организационную структуру*. Отличительной чертой такой структуры является полная ответственность руководителя за результаты деятельности возглавляемого им дивизиона (отделения, подразделения, департамента). Дивизионы могут выделяться по разным основаниям – а) тип продукта, б) тип производства, в) тип потребителя, г) территория (рис. 3.1.3).

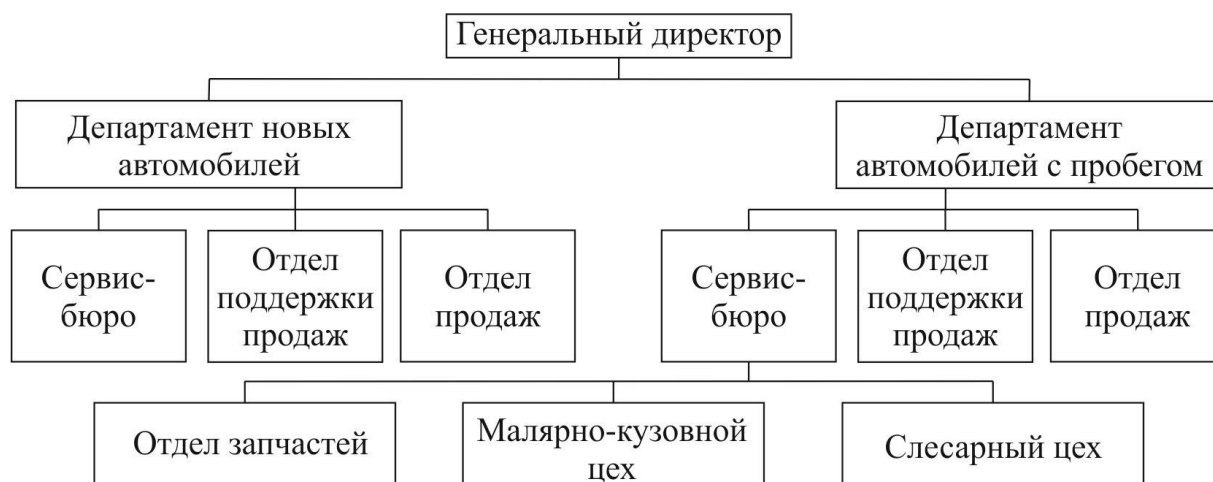


Рис. 3.1.3. Дивизиональная организационная структура

Многие международные компании имеют смешанную дивизиональную структуру. Например, в крупных фармацевтических компаниях на верхнем уровне выделяются территориальные дивизионы («Западная Европа», «Центральная и Восточная Европа», «Россия и страны СНГ» и пр.), внутри территориальных дивизионов – продуктовые линии («Кардиология», «Онкология», «Гастроэнтерология», «Вакцины» и пр.), а внутри продуктовых линий действует функциональная структура – подразделения продаж, маркетинга и пр. Иногда в дивизиональных структурах выделяется корпоративный центр, реализующий отдельные управленческие функции централизованно (например, управление финансами или персоналом).

Таблица 3.1.3

Преимущества и недостатки дивизиональной организационной структуры

Преимущества	Связь с потребителем, высокие возможности адаптации продукта и стратегии его продвижения к потребностям целевой аудитории
	Возможность перестройки отдельных дивизионов без затрагивания других
	Улучшение координации внутри отдельных дивизионов

Недостатки	Сложность управления
	Высокие профессиональные требования, предъявляемые к руководителям дивизионов
	Дублирование ресурсов в дивизионах
	Риски формирования обособленных организационных культур
	Слабые связи между дивизионами

Дивизиональные организационные структуры, более подходящие для изменяющейся среды, чем линейные и линейно-функциональные, получили распространение с середины XX в. в Западной Европе и Северной Америке, когда рынки там стали особо динамичными, возросла конкуренция между компаниями, а потребности потребителей начали меняться. Возрастающие требования к адаптивности организации, предъявляемые высоко динамичной внешней средой в конце XX в., привели к возникновению гибких организационных структур.

3.2. Гибкие организационные структуры

Гибкость как характеристика организационной структуры означает, что она может относительно легко менять а) связи и тип взаимоотношений между своими структурными единицами и б) количество персонала, сосредоточенного на определенных направлениях деятельности организации. Выделяют 4 основных типа гибких организационных структур – *многомерные, проектные (программно-целевые), матричные и свободные*.

Многомерные организации были впервые описаны в 1974 г. Уильямом Гоггином на примере американской компании «Dow Corning Corp.», в которой Гоггин являлся CEO¹⁵ с 1967 по 1971 г. Основой такой организации является автономная рабочая группа,

¹⁵ CEO (Chief Executive Officer) – высшая административная должность в США, Великобритании и других странах. Наиболее близка к должностям «генеральный директор» и «исполнительный директор», традиционным для российских коммерческих организаций.

которая решает сразу три задачи – производит для конкретного потребителя или территории продукт или услугу, обеспечивает себя всем необходимым для производства, обслуживает конкретного потребителя или территорию (рис. 3.2.1). В коммерческой организации, имеющей многомерную структуру, каждая автономная группа является центром прибыли. Иногда такие группы становятся самостоятельными компаниями.

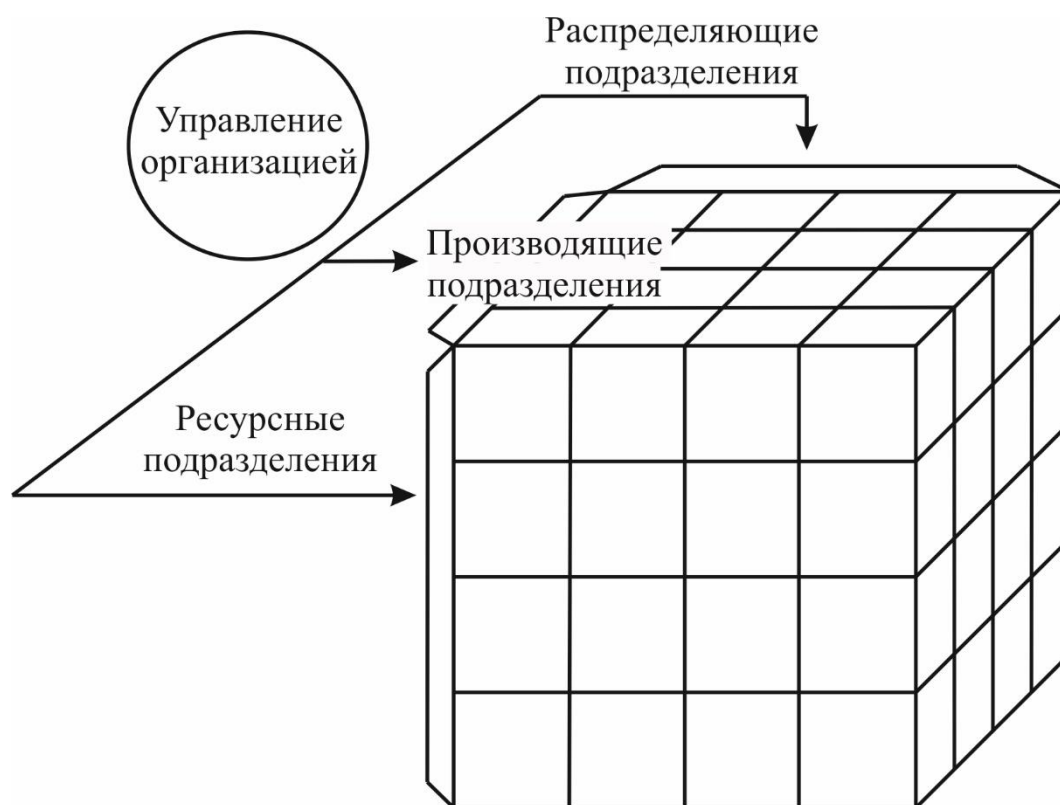


Рис. 3.2.1. Многомерная организация¹⁶

Ключевое отличие многомерных организаций от дивизиональных заключается в том, что высшее руководство многомерной организации выступает инвестором или кредитором для автономной группы, не принимая никаких решений относительно ее текущей деятельности. По сути в такой организации отношения генерального

¹⁶ См. подробнее: *Акофф Р.* Планирование будущего корпорации. М.: Прогресс, 1985. С. 204–218.

руководства и членов рабочей группы не отличаются от отношений с посторонним клиентом.

Многомерная организация в значительной степени обеспечивает возможности развития внутреннего предпринимательства, способствует формированию у сотрудников сильной внутренней мотивации к творчеству и изменениям. Вместе с тем в такой организации крайне высоки риски потери целостности, утраты конкурентных преимуществ, определяемых синергическим эффектом от совместной деятельности подразделений (табл. 3.2.1).

Таблица 3.2.1

Преимущества и недостатки многомерной организации

Преимущества	Способность к быстрой реорганизации за счет ликвидации, модификации или создания отдельных автономных групп
	Эффективность деятельности отдельных подразделений может быть оценена по одним и тем же критериям
	Создается благоприятная среда для развития предпринимательской культуры
Недостатки	Требуется высокий уровень мотивации и квалификации сотрудников
	Требуется формирование сильной корпоративной культуры
	Есть опасность потери целостности
	Ослабевают горизонтальные связи из-за конкуренции между автономными группами
	Снижение лояльности работников организации при повышении лояльности подразделению

Обычно в качестве примера многомерной организации приводят шведский автомобильный концерн «Volvo» и его «автомобили на тележке» – сборку отдельного автомобиля в соответствии с заказом клиента автономной бригадой, самостоятельно осуществляющей поиск ресурсов для сборки, предпродажную подготовку автомобиля и обслуживание клиента. Характеристики многомерной организации можно увидеть в ГАОО ДПО «Институт повышения квалификации–РМЦПК», в структуре которого еще в начале 2000-х гг. было создано более 20 бизнес-единиц («зарабатывающих подразделений»),

осуществлявших не только оказание образовательных услуг, но и поиск заказчиков, разработку учебных программ, а также новых образовательных продуктов, подбор и мотивацию преподавателей; самостоятельно распоряжавшихся финансовыми результатами своей деятельности для покрытия затрат и инвестиций¹⁷.

В организации, имеющей *проектную структуру*, как правило, нет ни отделов, ни четкой прикрепленности сотрудников к конкретному подразделению, ни постоянных руководителей подразделений. Сотрудники организации включены не в работу отделов, а в отдельные проекты – ограниченные по времени, ресурсам и качеству работ виды деятельности, ориентированные на достижение конкретной цели (результата). У каждого проекта есть руководитель – менеджер проекта, наделенный полномочиями по принятию управленческих решений в рамках вверенного ему проекта. Сотрудник организации может являться одновременно членом нескольких проектных команд (рис. 3.2.2).

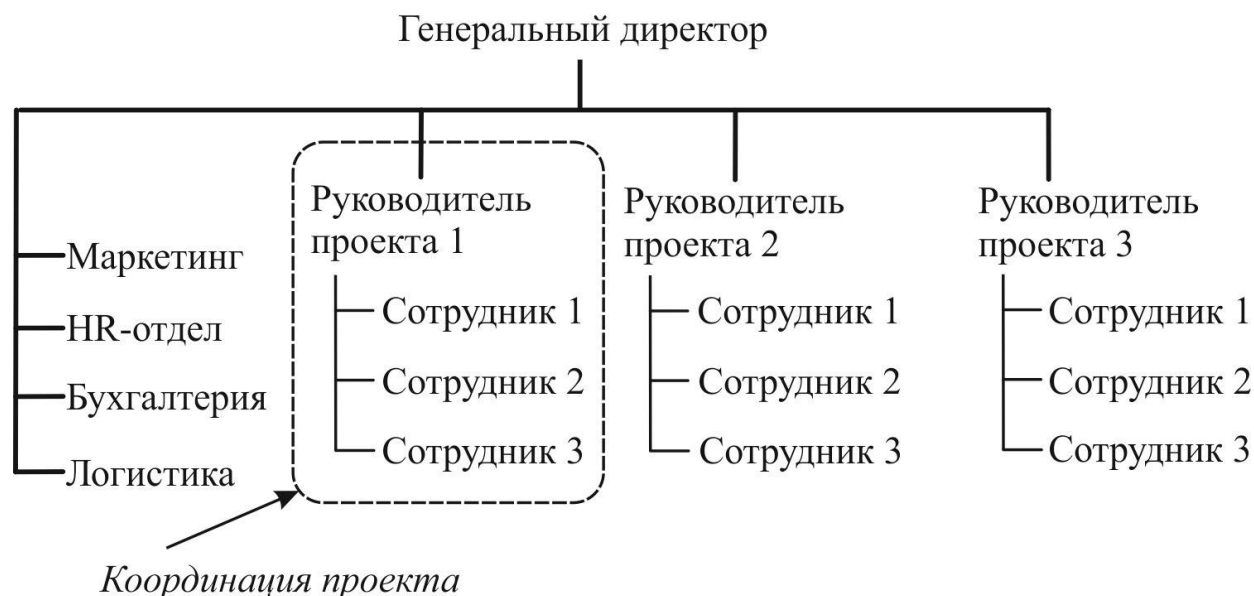


Рис. 3.2.2. Проектная организационная структура

¹⁷ Об опыте РМЦПК см. подробнее: Молодчик А.В. Теория и практика формирования саморазвивающейся организации. Екатеринбург: УрО РАН, 2001. 247 с.

Иногда в проектных структурах сохраняются вспомогательные подразделения, организованные по «классическим» принципам. Эти подразделения обеспечивают деятельность всех проектов, реализуемых в организации.

Проектная структура в чистом виде наиболее часто встречается в небольших организациях, занимающихся предоставлением услуг, – консалтинговых и исследовательских фирмах, event-агентствах и пр. Функционирование крупных организаций исключительно по проектному принципу затруднительно из-за ряда недостатков данного типа структур (табл. 3.2.2).

Таблица 3.2.2

Преимущества и недостатки проектной организационной структуры

Преимущества	Развивает навыки командной работы
	Позволяет максимально полно удовлетворить потребности конкретного клиента
	Обеспечивает возможности комплексного подхода к решению проблемы
	Обеспечивает высокий уровень заинтересованности членов проектной команды в достижении результата
Недостатки	Затруднена функциональная специализация
	Требует от менеджера проекта очень высокого уровня профессиональной компетентности
	При наличии постоянных сотрудников возникают риски неравномерной нагрузки и избыточности ресурсов
	Провоцирует конфликты между отдельными проектами за ресурсы (в т.ч. человеческие)
	Отдельные функции дублируются

Главный недостаток проектной организационной структуры, невозможность функциональной специализации, преодолевается в *матричной организационной структуре*, сохраняющей в то же время высокий потенциал гибкости, характерный для проектных структур.

Для матричной организационной структуры характерно, с одной стороны, наличие функциональных «вертикалей» (например, отдела

маркетинга, бухгалтерии, логистики, научно-исследовательских разработок, службы персонала, производственных подразделений и пр.), а с другой – горизонтального управления, реализуемого руководителями проектов, объединяющих отдельных сотрудников функциональных подразделений (табл. 3.2.3).

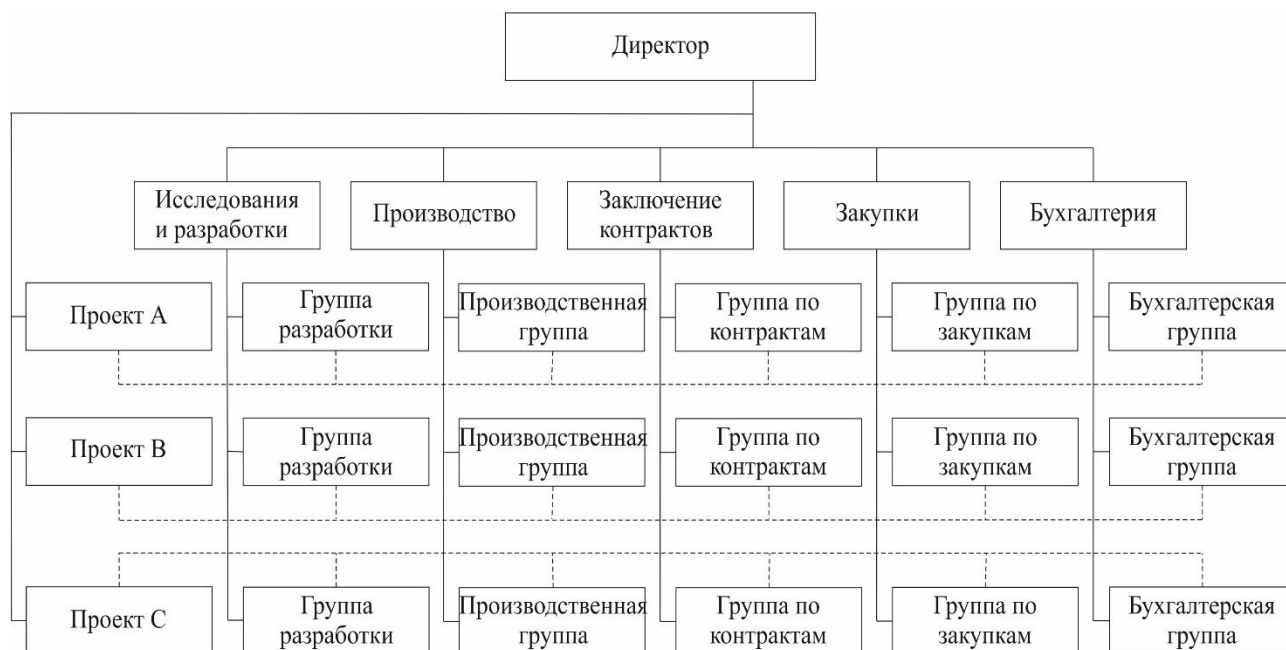


Рис. 3.2.3. Матричная организационная структура

Главная проблема матричных структур – нарушение принципа единоначалия, т.к. сотрудник функционального подразделения (например, отдела рекламы) подчиняется одновременно и своему функциональному руководителю (начальнику отдела рекламы), и руководителю проекта, в который он включен (табл. 3.2.3). Двойное подчинение порождает риски конфликтов между руководителями функциональных подразделений и руководителями проектов. Оптимальный способ их предотвращения – наделение руководителя проекта приоритетными полномочиями по отношению к функциональному руководителю.

Таблица 3.2.3

Преимущества и недостатки матричной организационной структуры

Преимущества	Нет дублирования функций, сохраняется функциональная специализация
	Более эффективное использование человеческих ресурсов, чем в проектной структуре
	Гибкость, адаптивность
	Возможности развития сотрудников
Недостатки	Двойное подчинение сотрудников, ведущее к возникновению противоречий
	Сложность управления, требующая высокого уровня личностного развития управленцев
	Сложность перехода от другого типа организационной структуры
	Снижены возможности принятия быстрых управленческих решений
	Риски конфликтов, высокий уровень социально-психологической напряженности в коллективе

Матричная организационная структура, широко распространенная сегодня в IT-отрасли, совмещает в себе функциональную департаментализацию и проектную структуру, что позволяет организации сохранять гибкость в изменяющихся условиях внешней среды.

Максимальной подвижностью и адаптивностью обладают *свободные организационные структуры*, в которых отсутствуют какие-либо устойчивые связи, подразделения постоянно меняют свою конфигурацию. Данная структура наиболее близка к проектному типу – в ее основе лежит принцип самоорганизации вокруг проекта, однако в свободных структурах и проекты обладают высокой динамикой (например, может ситуативно меняться руководитель проекта). Ярким примером организации со свободной структурой является американская компания-разработчик компьютерных игр Valve Corporation, в которой сотрудники сами придумывают себе должности, решают, в какой проект включиться (в зависимости от их

субъективной самооценки «полезности» для конкретного проекта), а руководители проектов «переманивают» сотрудников из проекта в проект.

Примеров реально функционирующих успешных организаций со свободной структурой крайне мало. Основная причина в том, что такие структуры требуют определенной корпоративной культуры, самомотивированных и креативных сотрудников, готовых работать в условиях постоянного психологического стресса (табл. 3.2.4).

Таблица 3.2.4

Преимущества и недостатки свободной организационной структуры

Преимущества	Максимальная гибкость, адаптивность
	Высокий уровень самомотивации сотрудников
Недостатки	Сложность управления из-за крайней децентрализации
	Неясность взаимоотношений, непрозрачность связей между членами организации, ведущая к росту конфликтности
	Сложность координации отдельных видов деятельности

Усиление динамики и неопределенности, рост зависимости организации от внешней среды, необходимость постоянной адаптации через реорганизацию, повышение роли знаний и превращение их в значимый ресурс организации привели к возникновению в начале XXI в. не просто новых организационных структур, но организаций нового типа.

3.3. Новые типы организаций

В условиях высокой неопределенности внешней среды, характерной для современного общества, актуальной является возможность организации перестраиваться, меняться в соответствии с новыми требованиями, предъявляемыми потребителями, партнерами, государством. Это приводит к распространению гибких организационных структур, отказу от иерархических систем. В

сочетании с трансформацией лидерства, возникновением в организациях сетей многоуровневого лидерства, превращением организации в совокупного носителя и хранителя знаний данные изменения обусловили возникновение новых типов организаций – *основанных на знаниях, самообучающихся и интеллектуальных организаций.*

Ключевой предпосылкой возникновения *организаций, основанных на знаниях,* стала необходимость постоянного производства и внедрения инноваций как единственной возможности выживания в условиях изменения рынков, усиления конкуренции, быстрого устаревания продуктов. В таких организациях все сотрудники являются инноваторами, постоянно совершенствующими свою работу и производимый продукт, а основными единицами являются не структурные подразделения, а команды – группы единомышленников, вовлеченных в постоянный обмен знаниями, благодаря которым в организации создается особая творческая атмосфера, способствующая созданию инноваций.

Организации, основанные на знаниях, требуют постоянного непрерывного обучения сотрудников, поскольку, чтобы создавать инновации, необходимо регулярно пересматривать свои знания, обновлять их, получать новые. Наиболее эффективно эта задача решается в *самообучающихся организациях.*

Американский ученый Питер Сенге, директор Центра организационного обучения в школе менеджмента Массачусетского технологического университета, являющийся одним из основоположников концепции самообучающихся организаций, определяет их как места, в которых «люди постоянно расширяют свои возможности создания результатов, к которым они на самом деле стремятся, взращиваются новые широкомасштабные способы мышления, люди постоянно учатся тому, как учиться вместе»¹⁸.

¹⁸ Сенге П. Пятая дисциплина. Искусство и практика самообучающейся организации. М.: Олимп-Бизнес, 2009. С. 266.

В самообучающихся организациях учатся все и постоянно. Более того, там существует и поддерживается социально-психологический климат, способствующий постоянному обмену знаниями между сотрудниками, а также поощряющая обучение корпоративная культура. Для того чтобы самообучающаяся организация «заработала», необходимо наличие пяти условий (по П. Сенге – 5 дисциплин): 1) индивидуального мастерства в совершенствовании личности (т.е. особого умения, посредством которого люди способны постоянно учиться); 2) осознания членами организации когнитивных моделей (т.е. стереотипов, которые существуют в индивидуальном и массовом сознании); 3) общего видения (т.е. интериоризированных на индивидуальном уровне ценностей, заложенных в ядре корпоративной культуры); 4) группового обучения (т.е. возможности обмениваться знаниями в группах); 5) системного мышления (т.е. способности видеть закономерности в сложных системах).

Акценты в управлении, расставленные на накоплении и распределении знаний внутри организации и применении стратегического подхода к инновациям, характеризуют *интеллектуальную организацию*. Ей свойственно сочетание ориентации на накопление интеллектуального капитала, самообучения и сетевых принципов формирования организационной структуры. С организацией, основанной на знаниях, ее объединяет то, что управление знаниями является основной функцией менеджмента, а с самообучающейся организацией – то, что залогом успешности компании считается создание условий для постоянного развития профессиональных и личных качеств как отдельных работников, так и команд.

Условия, при которых возможно функционирование интеллектуальной организации, достаточно многочисленны. Это и широкий доступ к информации всех сотрудников, и создание возможностей для их постоянного обучения, и высокая степень

децентрализации, частое делегирование полномочий. Но главное, что в интеллектуальной организации должна быть сформирована определенная организационная культура – приветствующая эксперименты и новаторство, поощряющая риск и личную инициативу, ориентированная на долгосрочные цели и лидерство.

В качестве примера интеллектуальной организации можно привести японскую корпорацию Као, специализирующуюся на производстве хозяйственных товаров, бытовой химии и косметики. В Као применение инноваций в деятельности является основополагающим принципом ведения корпоративного бизнеса, а интегрированная способность к обучению называется «базовой способностью» (ключевым конкурентным преимуществом). Корпоративная культура компании характеризуется равенством, личной инициативой и отрицанием авторитетов в качестве базовых ценностей. Это проявляется в снятии должностной субординации и плоской организационной структуре.

Задания для самостоятельной работы по теме 3

Работа с литературой

Прочитайте гл. 8–12 книги Г. Минцберга «Структура в кулаке: создание эффективной организации».

1. Ответьте на следующие вопросы:

- Каковы критерии, которые использует Г. Минцберг для выделения основных типов организационных структур?
- Каковы основные механизмы координации в предпринимательской (простой), механистической (машинной) организационной структурах, профессиональной бюрократии и диверсифицированной организации?
- Чем отличается предпринимательская (простая) организационная структура от механистической (машинной) структуры?

- Чем отличается профессиональная бюрократия от механистической (машинной) организационной структуры?
 - С каким типом организационных структур соотносятся диверсифицированная и инновационная организации?
2. Приведите пример современной организации, имеющей тип структуры «профессиональная бюрократия».
 3. Назовите основные механизмы координации, главные части и параметры проектирования миссионерских и политических организаций.

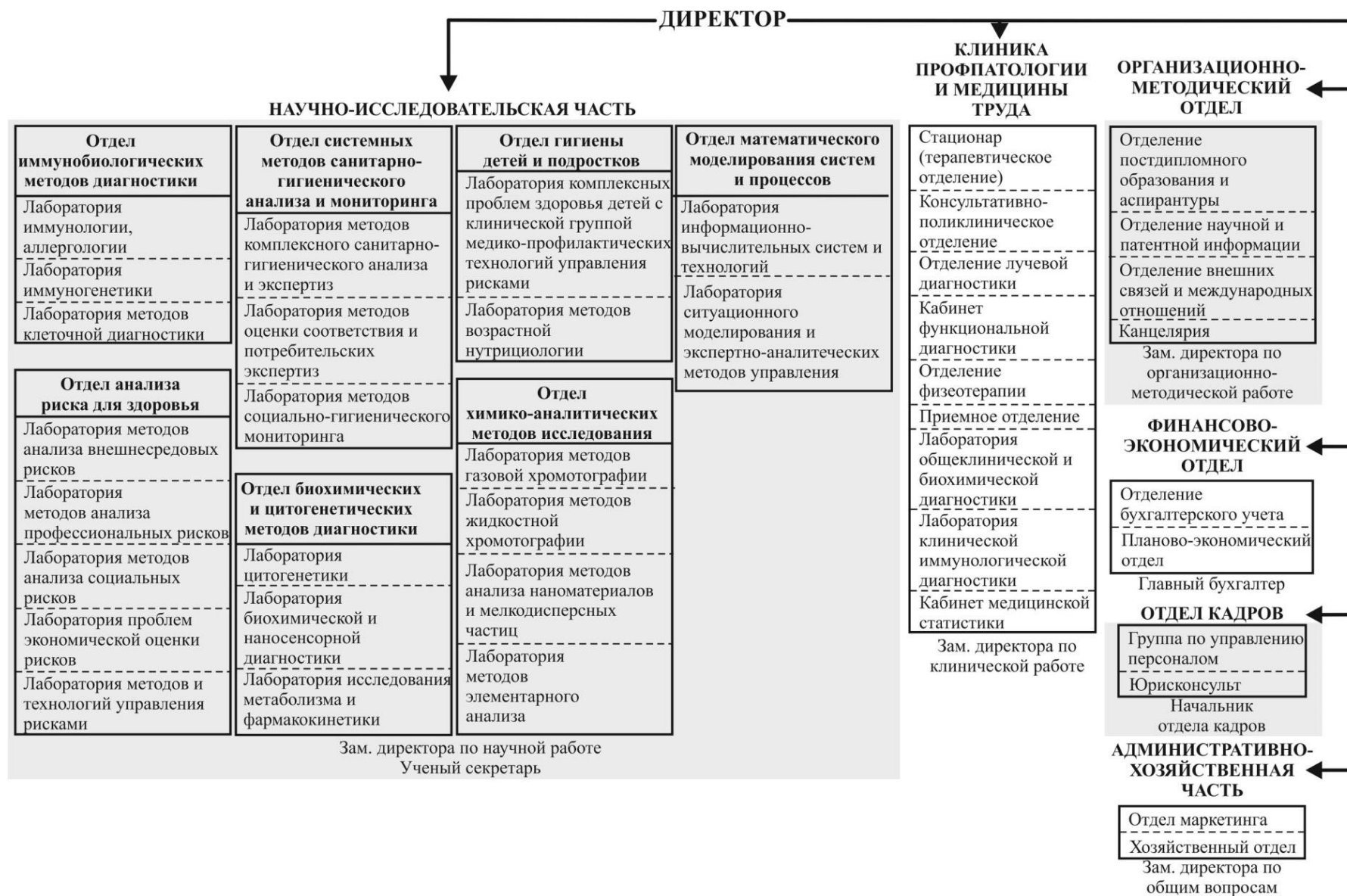
Прочитайте статью Г.В. Колодня «Предприятия, основанные на знаниях: российский опыт».

1. Ответьте на следующие вопросы:
 - Каковы основные характеристики современных организаций, основанных на знаниях?
 - В чем отличие явных знаний от неявных?
 - В чем отличия российских компаний, основанных на знаниях, от зарубежных организаций?
2. Приведите примеры российских организаций, основанных на знаниях.

Работа с наглядным материалом

Определите на представленном ниже рисунке тип организационной структуры¹⁹. Выделите преимущества и недостатки, которые свойственны данной структуре научно-исследовательского института.

¹⁹ Приведена структура ФБУН «Федеральный научный центр медико-профилактических технологий управления рисками здоровью населения» (официальный сайт www.fcrisk.ru).



Организационная структура научно-исследовательского института

Список литературы по теме «Организационные структуры»

Основной

Социология организаций: учеб. для академического бакалавриата / С. А. Барков, В. И. Зубков. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Юрайт, 2015. С. 202–232.

Дополнительный

Акофф Р. Планирование будущего корпорации. М.: Прогресс, 1985. С. 204–218.

Колодняя Г.В. Предприятия, основанные на знаниях: российский опыт // Мир новой экономики. 2014. №1. С. 27–34.

Мейер Д., Роуэн Б. Институционализированные организации: формальная структура как миф и церемониал / пер. И.С. Чирикова // Экономическая социология. 2011. №1. С. 43–67.

Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации / пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. СПб.: Питер, 2004. 512 с.

Паркинсон С.Н. Законы Паркинсона: сборник / пер. с англ. Минск.: ООО «Попурри», 1997. 528 с.

Сенге П. Пятая дисциплина. Искусство и практика самообучающейся организации. М.: Олимп-Бизнес, 2009. 448 с.

Тема 4. Жизненный цикл организации

Нельзя прикрепить к гусенице крылья и заставить ее летать как бабочку. Она должна измениться изнутри.

Джейк Колсен

В результате освоения четвертой темы студент должен:

Знать

- различия механистического и органического подхода к организациям;
- определение понятия «жизненный цикл организации»
- основные стадии жизненного цикла организации, выделяемые в рамках различных исследовательских подходов.

Уметь

- определять, на какой стадии жизненного цикла находится организация;
- выявлять организационные болезни и патологии, характерные для различных стадий жизненного цикла организации;
- использовать различные методики организационной диагностики для анализа современных организаций.

Владеть

- методами организационной диагностики;
 - навыками анализа эффективности организаций, находящихся на различных стадиях жизненного цикла, по результатам эмпирических исследований.
-

4.1. Понятие и основные подходы к изучению жизненного цикла организации

При анализе организации можно отталкиваться от двух принципиально разных исходных представлений о ее природе – механистического или органического – и, соответственно, понимать организацию либо как механическую, либо как органическую систему.

С позиций механистического подхода организация отождествляется с машиной, безличным механизмом, в котором у каждого элемента есть точно определенное место и роль. Члены организации – это винтики в механизме, личные особенности, потребности и интересы которых не следует учитывать. Деятельность организации может быть полностью запрограммирована, спланирована для достижения результата.

При органическом подходе проводится аналогия между организацией и живым организмом, в котором части влияют одна на другую и функционируют вместе как стабильное целое. Организация представляет собой гибкую и адаптивную систему, постоянно приспособляющуюся к меняющимся условиям внешней среды. С точки зрения органического подхода организация рождается, живет, болеет, часто неизлечимо, и умирает. Как и всякий живой организм, проходящий в своем индивидуальном развитии от рождения до смерти определенные возрастные фазы, организация за период существования проходит ряд последовательно сменяющих друг друга стадий. Для обозначения совокупности этих стадий и процессов перехода между ними в социологии организаций используется понятие *«жизненный цикл организаций»*.

Каждая стадия, которую «переживает» организация в своем развитии, характеризуется особой конфигурацией переменных, связанных с организационным контекстом и структурой. Например, только возникшие, молодые организации часто не имеют жесткой

формальной структуры и писанных норм, многое в них определяется неформальными связями и отношениями. Давно существующие крупные организации, напротив, скорее обладают развернутой сетью формальных связей, сложной формальной структурой и закреплёнными в документах целями и стратегией их достижения.

Есть много исследовательских подходов, описывающих фазы жизненного цикла организации и методы управления, более или менее эффективные на различных стадиях. Один из первых подходов предложили в 1967 г. Гордон Липпитт и Уорен Шмидт²⁰, выделив три стадии развития организаций, работающих в частном секторе, – рождение (стадия, на которой формируется система управления и обретается жизнеспособность), юность (стадия, на которой организация становится более устойчивой и закрепляет свою деловую репутацию) и зрелость (стадия, на которой деятельность организации ориентирована на развитие адаптивности и уникальности).

Позже широкую известность получила концепция проф. Гарвардской школы бизнеса Ларри Грейнера, разработанная в начале 1970-х гг. В рамках данной концепции выделяются 5 факторов развития организации (возраст, размер, эволюция, революция и темпы роста отрасли) и 5 стадий жизненного цикла («Творчество», «Централизация», «Делегирование», «Координация» и «Сотрудничество») (рис. 4.1.1).

Каждый эволюционный период развития организации, согласно подходу Л. Грейнера, создает свою собственную революцию – кризис, через который организация должна пройти путем пересмотра методов управления.

²⁰ См. об этом подробнее: *Lippitt G. L., Schmidt W.A. Crisis in a Developing Organization / G.L. Lippitt, // Harvard Business Review. 1967. Vol. 45, № 6. P. 102–112.*

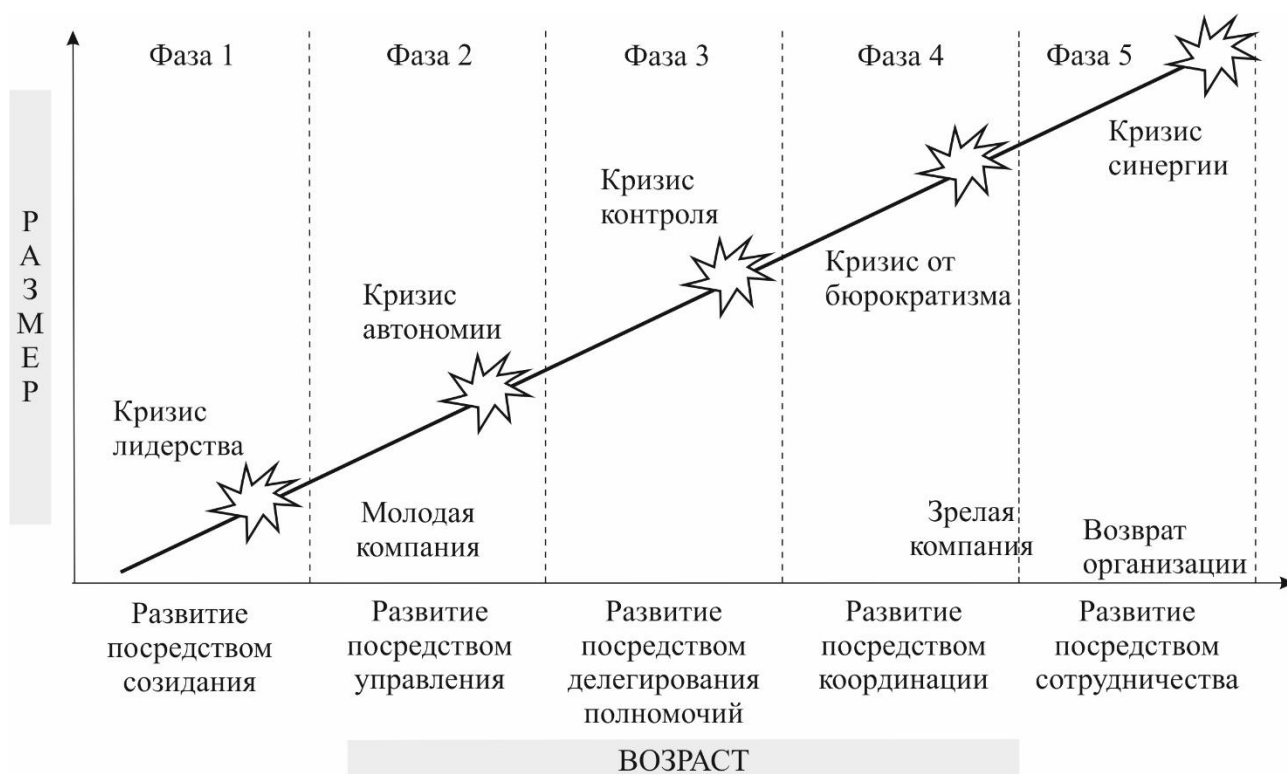


Рис. 4.1.1. Модель жизненного цикла организации Л. Грейнера

Российские консультанты по организационному развитию Евгений Емельянов и Светлана Поварницына предложили выделять 4 этапа развития организации, которые условно назвали «Тусовка», «Махинация», «Внутреннее предпринимательство» и «Управление качеством» (рис. 4.1.2).

На каждом из этапов в организации преобладают определенный тип отношений между сотрудниками, стиль лидерства, ценности и цели. А каждый этап развития организации делится на 6 подэтапов – формирование, рост, стабилизация, стагнация, кризис и распад (реформирование).

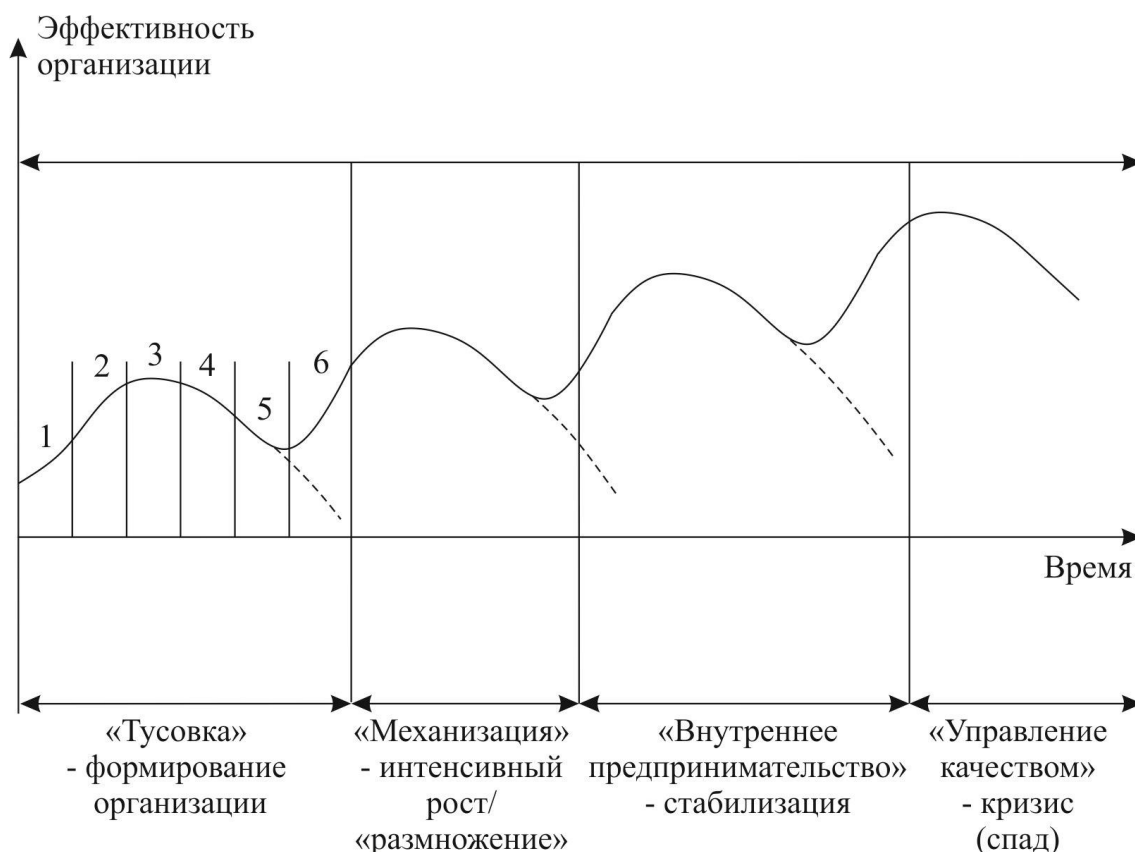


Рис. 4.1.2. Модель жизненного цикла организации Е. Емельянова и С. Поварницыной

Одной из наиболее развернутых и адаптированных к особенностям современных организаций является модель жизненных циклов, предложенная Ицхаком Адизесом.

4.2. Жизненный цикл организации (подход И. Адизеса)

В основе подхода И. Адизеса лежит тезис о двух ключевых характеристиках (параметрах) организации, имеющих неодинаковую выраженность на различных стадиях ее развития. Первый параметр, гибкость, наиболее ярко проявляется на начальных стадиях жизненного цикла организации, а затем его выраженность начинает снижаться. Второй параметр, контролируемость, крайне слабо проявляется, когда организация молодая, но затем контролируемость

растет. Впрочем, зависимость контролируемости и возраста организации не является линейной (рис. 4.2.1).

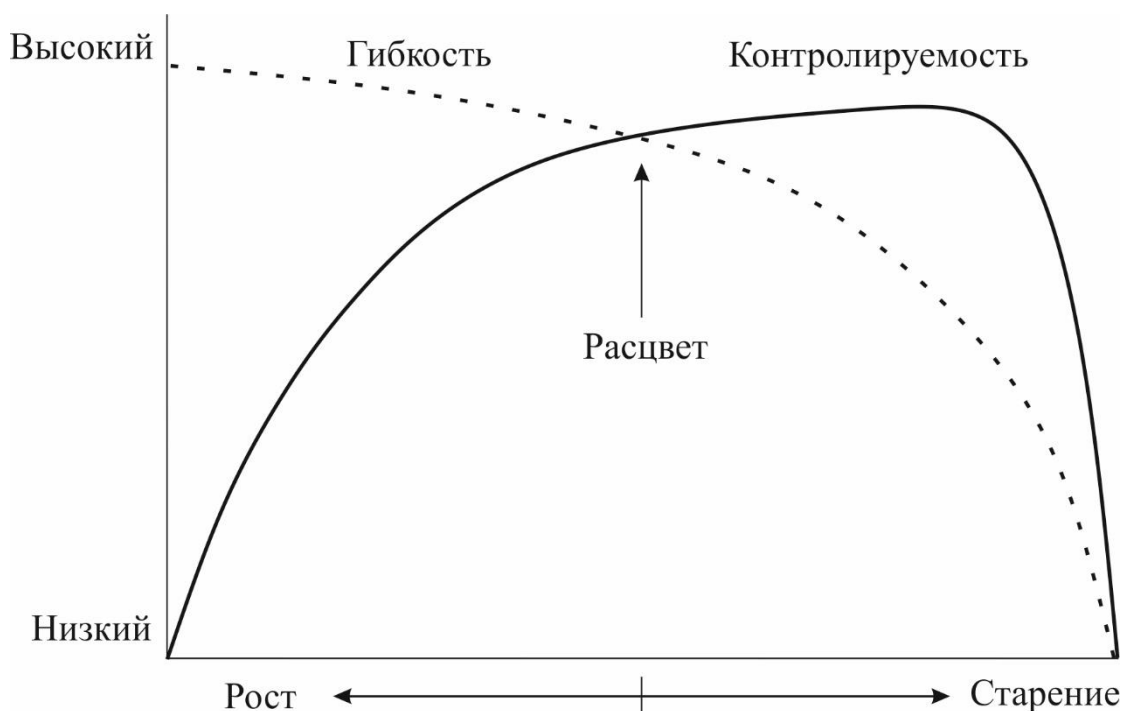


Рис. 4.2.1. Динамика гибкости и контролируемости организации в зависимости от ее возраста

Ключевая задача управленца – добиться максимальной контролируемости организации с сохранением высокой степени гибкости. Инструментом, помогающим решению данной задачи, является модель жизненного цикла организации.

Согласно модели И. Адизеса в развитии организации прослеживаются две большие фазы – рост и старение, которые делятся на отдельные стадии. В фазе роста выделяются стадии «Ухаживание», «Младенчество», «Давай-давай», «Юность» и «Расцвет». В фазе старения выделяются стадии «Стабильность», «Аристократизм», «Ранняя бюрократизация», «Бюрократизация» и «Смерть» (рис. 4.2.2).

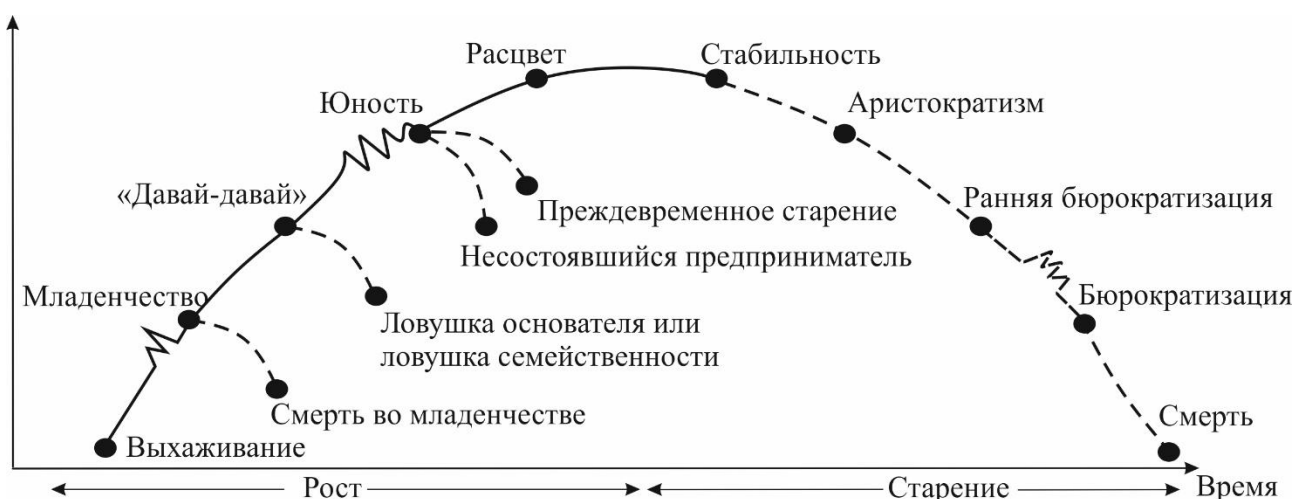


Рис. 4.2.2. Стадии жизненного цикла организации (подход И. Адизеса)

Каждая стадия характеризуется различной степенью значимости формальных правил и процедур, определяет цели организации и стратегию их достижения, требует от управленца большего внимания то к людям, то к задачам (табл. 4.2.1).

Таблица 4.2.1

Основные характеристики стадий жизненного цикла организации (подход И. Адизеса)

1. Ухаживание	– Возникновение идеи – Активное обсуждение идеи и будущего организации – Энтузиазм «родоначальников» и первых сотрудников – Принятие рисков – Принятие обязательства
2. Младенчество	– Нечеткая организационная структура – Высокая персонификация – Активная деятельность, работа «на результат» – Борьба за выживание во внешней среде (на рынке)
3. Давай-давай	– Успех – Открытие новых перспектив, постановка новых целей – Попытки делегирования полномочий – Концентрация вокруг людей, а не вокруг задач

4. Юность	– Конфликты и противоречия – Изменение стиля руководства – Смещение целей – Формализация структуры и отношений – Делегирование полномочий
5. Расцвет	– Ориентация на результат – Ясная организационная структура – Планирование – Определенные приоритеты, стратегия
6. Стабильность	– Стабильное положение – «Расслабление» – Снижение ориентации на инновации – Потеря гибкости – Доверие прошлому
7. Аристократизм	– Значимость традиций – Контроль, страхование – Неприятие рисков – Цель менее значима, чем способы ее достижения
8. Ранняя бюрократизация	– Конфликты – Акцент на формальные правила и нормы – Ориентация вовнутрь, потеря связи с внешней средой – Устаревание продуктов и услуг, потеря клиентов
9. Бюрократизация	– Нет ориентации на результат – Нет инноваций – Нет команды – Максимальная значимость формальных правил и процедур
10. Смерть	

Поскольку организация в концепции жизненного цикла отождествляется с живым организмом, то, как и организм, она может болеть, иногда – сильно. В фазе роста организацию подстерегают «болезни роста», связанные с незрелостью компании. Этих болезней очень сложно избежать, но их преодоление делает организацию сильнее. Причем, для излечения от болезней роста достаточно внутренних ресурсов самой организации. Однако неопределенные своевременно болезни роста могут превратиться в организационные

патологии – болезни, с которыми организация сама справиться не сможет. Например, возникшие на стадии «Младенчество» проблемы, связанные с реализацией на практике идеи, положенной в основу организации, могут породить организационную патологию и «смерть в младенчестве». Неспособность высшего руководства организации на стадии «Давай-давай» формализовать отношения и нормы, создать ясную организационную структуру, отказаться от неформальных механизмов управления может привести к возникновению патологии под названием «Ловушка семейственности». А нежелание поставить на стадии «Юность» новые цели, увидеть новые перспективы развития организации – к преждевременному старению.

Лучшая стадия в жизненном цикле организации, на которой ее следует удерживать как можно дольше, – это стадия «Расцвет». Здесь организация, сохраняя высокую степень гибкости, обладает хорошей контролируемостью. И задача управленца – обеспечить как можно более долгое пребывание организации в этой стадии.

4.3. Функции управления на разных стадиях жизненного цикла (подход И. Адизеса)

По мнению И. Адизеса, успешность организации следует оценивать на основании того, насколько она результативна и эффективна в краткосрочной и долгосрочной перспективе. Результативность означает способность организации достигать поставленных перед ней целей и осуществлять ту деятельность, для которой она создана, удовлетворять потребности клиентов, а эффективность – делать это с наименьшими затратами. Для того чтобы обеспечить результативность и эффективность организации в различных перспективах, управленцу необходимо правильно применять «витамины управления» (табл. 4.3.1).

Таблица 4.3.1

«Витамины управления» (подход И. Адизеса)

Витамин П (Предпринимательство)	Витамин И (Интеграция)
Долгосрочная результативность – гарантия того, что компания сможет решить свои проблемы и проблемы клиентов в будущем	Долгосрочная эффективность – возможность компании перестраиваться так, чтобы решать проблемы в будущем
Витамин Р (Производство результатов)	Витамин А (Администрирование)
Краткосрочная результативность – возможность обеспечить текущие нужды клиентов	Краткосрочная эффективность – возможность компании зафиксировать самый эффективный способ решения сейчас

На различных стадиях организации требуются разные «витамины». Например, когда организация рождается, жизненно важным является витамин «П» – предпринимательство, за счет которого идея, лежащая в основе организации, становится жизнеспособной. Когда организация переходит на стадию «Младенчество», следует интенсивно питать ее витамином «Р» (Производство результатов), за счет которого организация сможет занять устойчивое положение на рынке. На стадии «Давай-давай» снова следует использовать витамин «П» (Предпринимательство), позволяющий организации увидеть новые цели и перспективы своего развития, а на стадии «Юность» необходим витамин «А» (Администрирование), позволяющий формализовать структуру и нормы организации. Каждому из витаминов соответствует одна из функций (ролей) управления, а все вместе они складываются в управленческий код РАПИ (см. рис. 4.3.1).

Реализуясь в роли «Р», производителя результатов, управленец обеспечивает достижение организацией стоящих перед ней краткосрочных целей. Играя роль «А», администратора, управленец создает формальную организационную структуру, правила и образцы поведения, адекватные целям организации. В качестве «П»,

предпринимателя, управленец генерирует идеи, анализирует сильные и слабые стороны организации, вводит инновации. Выступая в роли «И», интегратора, управленец создает команду, обеспечивает благоприятный социально-психологический климат.

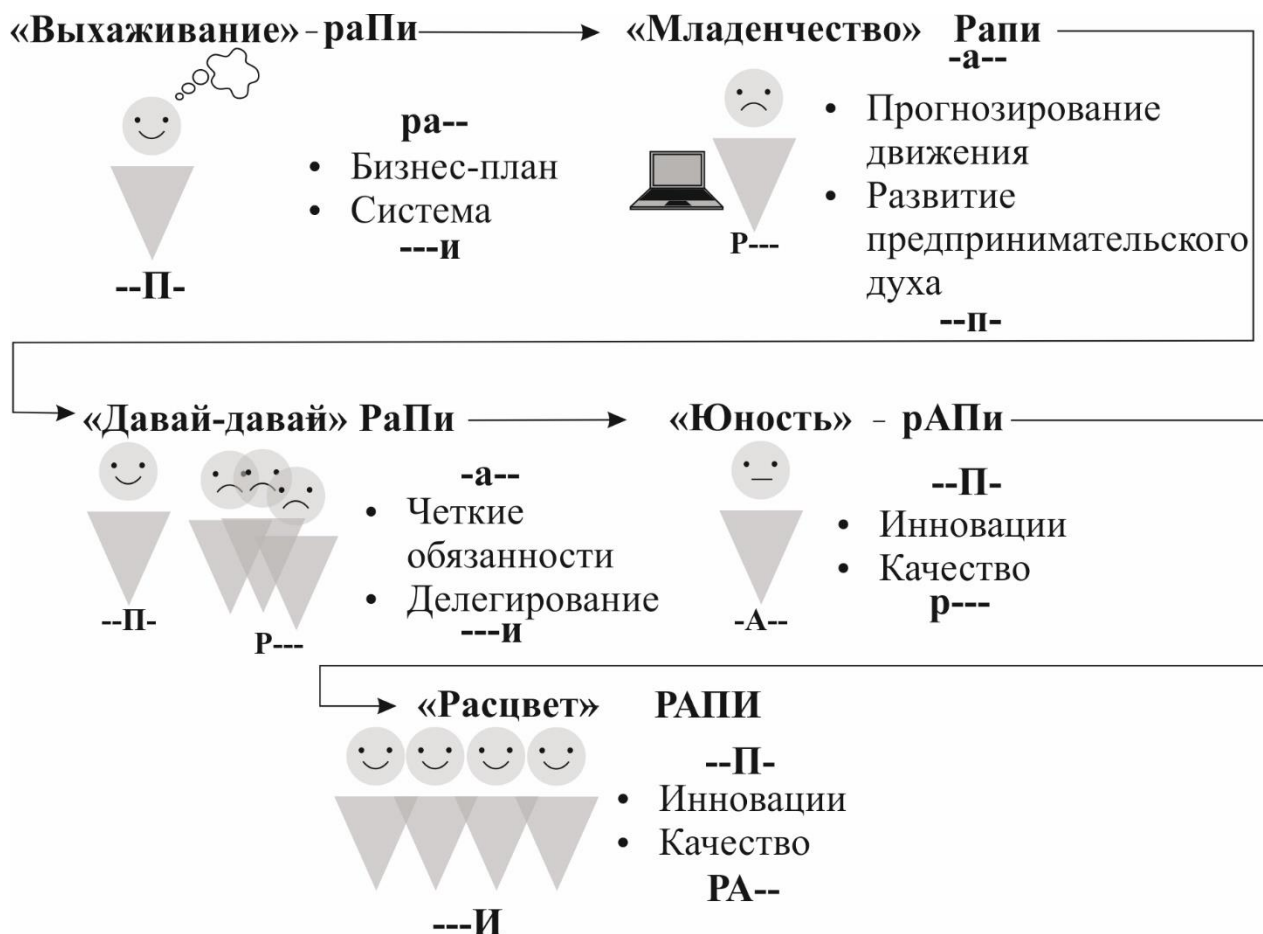


Рис. 4.3.1. Функции управления на различных стадиях жизненного цикла организации (подход И. Адизеса)

Предложенные И. Адизесом управленческие роли требуют от управленца разных компетенций и качеств. Если для Предпринимателя («П») характерен глобальный фокус при принятии решений, результат важнее, чем процесс, а формальные правила и процедуры вторичны, то для Администратора процесс приоритетен, локальный фокус при принятии решений более характерен, а формальные правила первичны. Вследствие этого управленческие функции находятся в постоянном конфликте. Функции,

ориентированные на результат («П» и «Р»), конфликтуют с функциями, ориентированными на эффективность («А» и «И»). Функции, сориентированные на краткосрочную перспективу («Р» и «А»), довлеют над «долгосрочными» («П» и «И»). Естественно, что одному управленцу сложно совместить в себе все функции. Поэтому одна из книг И. Адизеса называется «Идеальный руководитель: Почему им нельзя стать и что из этого следует?»²¹.

Учитывая то, что для организации все четыре функции управления, т.е. все четыре «витамина», являются жизненно необходимыми, а также то, что один управленец не в состоянии этого обеспечить, управление организациями должны осуществлять эффективные управленческие команды, включающие лидеров с различными индивидуальными РАПИ-кодами.

Задания для самостоятельной работы по теме 4

Работа с литературой

Прочитайте гл. 4 и 5 книги И. Адизеса «Идеальный руководитель: Почему им нельзя стать и что из этого следует?»

1. Ответьте на следующие вопросы:

- Что такое «стиль неправильного управления (менеджмента)»?
- Какие бывают стили неправильного управления? Как руководитель может компенсировать свои «слабые места»?
- К каким проблемам в организации может привести реализация того или иного стиля неправильного управления?
- Как сформировать эффективную управленческую команду?

²¹ Адизес И. Идеальный руководитель: Почему им нельзя стать и что из этого следует? М: Альпина Бизнес Букс, 2007. 262 с.

- Можно ли избежать конфликтов в управленческой команде, если в нее включены менеджеры с различными «управленческими кодами»?
2. Проанализируйте на примере вашей студенческой группы и вуза, в котором обучаетесь, управленческие коды старосты, декана и его заместителей.

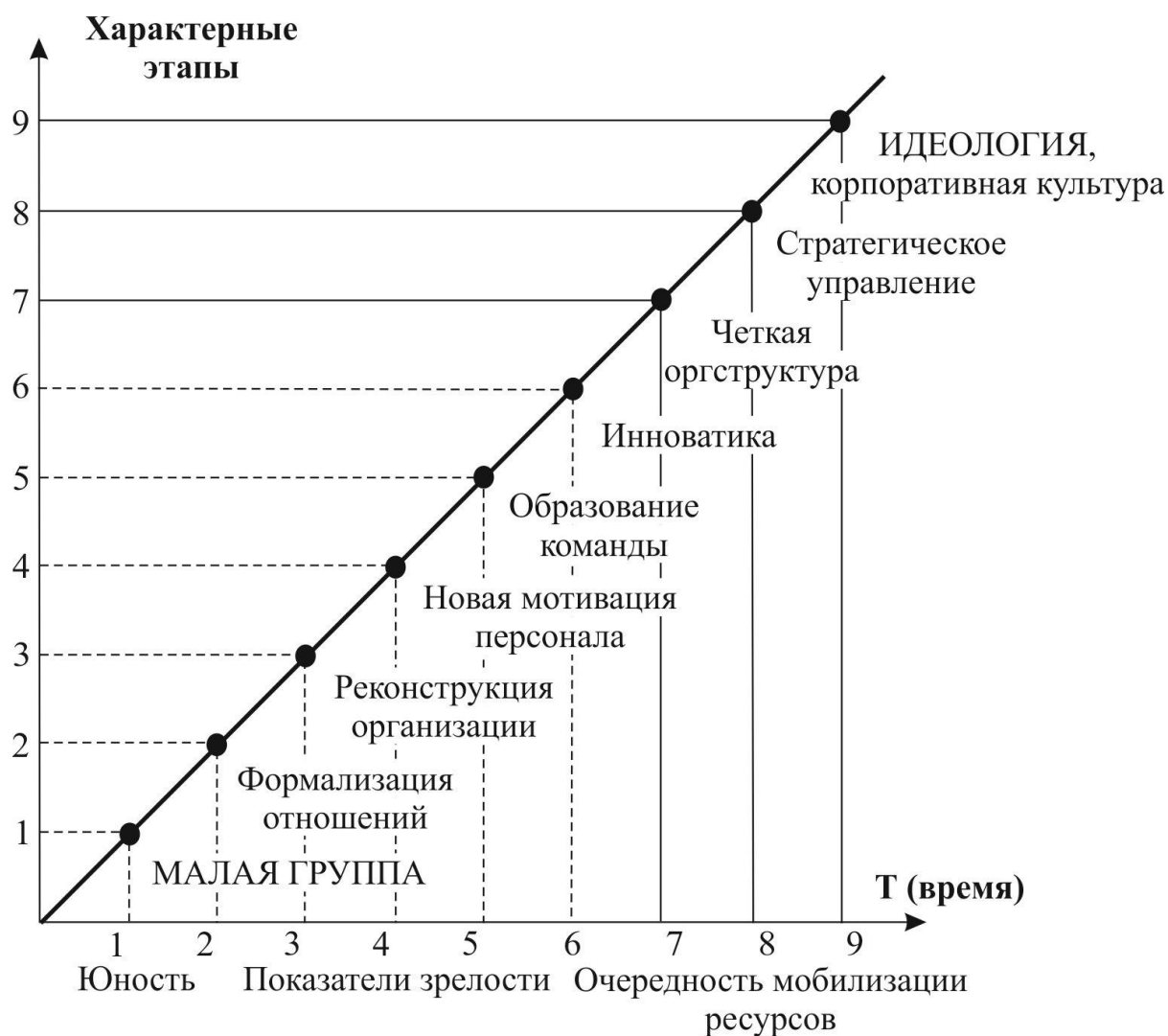
Прочитайте гл. 16 и 17 в книге И. Адизеса «Управление жизненным циклом корпорации».

1. Ответьте на следующие вопросы:

- Что такое «нормальные» и «аномальные» проблемы в жизни организации?
 - Как связаны изменения и дезорганизация?
 - Что такое «интеграция» и какова ее роль в обеспечении успешного развития организации?
 - Какие проблемы (болезни) наиболее характерны для организаций на различных стадиях их жизненного цикла? Каковы основные методы «лечения» этих проблем?
2. Приведите примеры ситуаций (проблем) в организациях, когда целесообразным будет использование методов «хирургического вмешательства» для решения проблем.

Работа с наглядным материалом

На рисунке (см. ниже) представлена модель жизненного цикла организации (автор – А.И. Пригожин). Сравните данную модель с моделями, предложенными Л. Грейнером и И. Адизесом, найдите общее и особенное.



Модель жизненного цикла организации (подход А. Пригожина)

Список литературы по теме «Жизненный цикл организации»

Основной

Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации. М.: Изд-во «Манн, Иванов и Фербер», 2015. 512 с.

Дополнительный

Адизес И. Идеальный руководитель: Почему им нельзя стать и что из этого следует? М: Альпина Бизнес Букс, 2007. 262 с.

Адизес И. Схожие черты и различия между коммерческими и некоммерческими организациями по модели жизненных циклов Адизеса // Экономические стратегии. 2008. Т.10, №1. С. 126–129.

Любушин Н.П., Бабичева Н.Э. Концепция жизненного цикла: от качественного описания – к количественной оценке // Экономический анализ: теория и практика. 2010. № 23. С. 2–9.

Филонович С.Р. Использование моделей жизненного цикла в организационной диагностике // Социол. исслед. 2005. №4. С. 53–64.

Широкова Г.В., Серова О.Ю. Модели жизненных циклов организаций: теоретический анализ и эмпирические исследования // Вестник С.-Петербур. ун-та. Серия 8. Менеджмент. 2006. № 1. С. 3–27.

Тема 5. Управление организацией

Давай откроем фирму. Я буду директор, а ты – работать!

Анекдот

В результате освоения пятой темы студент должен:

Знать

- особенности функционирования управляющей и управляемой подсистем организации;
- определение понятий «структура управления» и «процесс управления»;
- подходы к определению соотношения понятий «управление», «менеджмент», «администрирование» и «руководство»;
- основные функции управления.

Уметь

- диагностировать проблемы организации, связанные с особенностями процесса управления;
- определять проблемную ситуацию в организации и предлагать варианты управленческих решений;
- использовать различные модели принятия решений.

Владеть

- методами организации работы группы по принятию решений;
 - навыками анализа эффективности принятых управленческих решений.
-

5.1. Сущность управления

Существование организации невозможно без разделения труда. Горизонтальное разделение труда описывает качественную и количественную дифференциацию и специализацию трудовой деятельности. При горизонтальном разделении труда работники или подразделения выполняют отдельные специализированные задания; они не подчиняются друг другу, но действуют согласованно. Вертикальное разделение труда означает отделение функции координации работы от ее непосредственного выполнения. Наличие в организации вертикального разделения труда определяет существование управляющей и управляемой подсистем. Первая ответственна за принятие управленческих решений, их трансляцию и контроль выполнения, вторая – за реализацию принятых решений. Управляющая подсистема воздействует на управляемую (осуществляет *управляющее воздействие*, направляя *управленческие команды*) для того, чтобы была достигнута цель управления. Управляемая подсистема получает управленческие команды и выполняет их.

В общем виде под *управлением* в организации понимают совокупность процессов, направленных на поддержание организации или ее подсистемы в заданном состоянии и (или) перевод ее в новое состояние путем разработки и реализации управляющего воздействия. Объектами управления в организации являются люди, процессы (например, технологические), подсистемы (например, производство или реализация).

Наличие процессов управления в организации и управляющей подсистемы предполагает создание *структуры управления* – упорядоченной совокупности управленческих подразделений и отдельных должностей, в рамках которой происходит процесс управления, направленный на достижение целей организации. Структура управления тесно связана с организационной структурой. Например, в иерархических организациях структура управления

состоит из нескольких уровней. Как правило, это управление высшего уровня (топ-менеджмент, top-management), управление среднего уровня (менеджмент среднего звена, middle-management) и управление низового уровня (оперативный/операционный менеджмент, down-management). Американский социолог Талкотт Парсонс называл эти уровни «институциональный», «управленческий» и «технический».



Рис. 5.1.1. Пирамида управления (на примере медицинского учреждения)

Несмотря на то что на всех уровнях управленцы занимаются одним и тем же – принимают управленческие решения, осуществляют управленческое воздействие, – содержание их деятельности различно. Так, на институциональном уровне управленцы разрабатывают стратегию развития всей организации, принимают решения относительно способов ее адаптации к изменениям внешней среды, на управленческом – координируют

работу внутри организации и ее отдельных подразделений, на техническом – обеспечивают выполнение ежедневных операций, а также эффективную работу непосредственных исполнителей.

Когда говорят об управлении людьми в организации, то часто употребляют термины «менеджмент» и «руководство».

Перевод слова *management* с английского языка означает «управление». Однако управление и менеджмент – это не одно и то же. Менеджмент определяют как управление, ориентированное на эффективность, рациональное использование имеющихся ресурсов, основанное на научно обоснованных принципах и методах. Как вид профессиональной деятельности менеджмент появился на рубеже XIX и XX вв., тогда как управление существует столько же, сколько и человеческое общество.

Администрирование представляет собой управление, также основанное на принципе рационального использования ресурсов. Однако, в отличие от менеджмента, ориентированного не только на формальные структуры, правила и процедуры, но и на неформальное лидерство, создание благоприятного психологического климата в организации, развитие корпоративной культуры, администрирование предполагает упор на формальную власть, распоряжения и приказы, функциональность всех подразделений и игнорирует «личностные», социально-психологические факторы.

Руководство – это вид деятельности, предполагающей воздействие на людей, основанное на формальном статусе руководителя в иерархии организации. То есть руководитель – это в первую очередь человек, обладающий формальной властью над подчиненными ему сотрудниками организации.

5.2. Функции управления

Значимость управления для эффективной деятельности организации признавалась еще Адамом Смитом, полагавшим, что главной функцией управления должно быть инвестирование (в

частности, капитала в рабочую силу и оборудование). Первую дифференциацию функций управления предложил Фредерик Уинслоу Тейлор, выделивший такие функции управления, как планирование и контроль. Тогда же, в начале XX в., французский инженер и практикующий управленец Анри Файоль в своей книге «Общее и промышленное управление» описал пять функций управления – планирование, организацию, распоряжение, координацию и контроль, – до сих пор лежащие в основе управления организацией.

Сегодня принято говорить о четырех ключевых функциях управления – *планировании, организации, координации (мотивации) и контроле*.

Планирование предполагает, во-первых, постановку целей и задач развития организации, а во-вторых, оптимальное распределение ресурсов для достижения поставленных целей. В зависимости от срока действия целей выделяют стратегическое, среднесрочное и текущее планирование. Стратегическое планирование предусматривает разработку программ и планов действий (стратегий) достижения долгосрочных целей, связанных с миссией организации. Стратегическое планирование основывается на результатах стратегического анализа, наиболее известными методами которого являются SWOT-анализ (см. табл. 5.2.1), матрица Бостонской консультационной группы (матрица BCG), матрица МакКинси (матрица General Electric / McKinsey), конкурентный анализ по М. Портеру («пять сил Портера»), диагностика по слабым сигналам и пр.

Среднесрочное планирование предполагает выделение основных направлений деятельности организации на ближайшие 3–5 лет в соответствии с поставленными целями. Среднесрочные планы должны быть согласованы со стратегией организации. При текущем планировании разрабатывается согласованный план действий всех подразделений организации на ближайший год. Его основой являются календарные планы (квартальные, ежемесячные)

деятельности структурных единиц организации и отдельных работников.

Таблица 5.2.1

Компоненты SWOT-анализа

Среда организации	Положительное воздействие	Отрицательное воздействие
Внутренняя	Сильные стороны (Strengths) – свойства организации, дающие ей преимущества перед конкурентами.	Слабые стороны (Weaknesses) – свойства организации, ослабляющие ее, дающие преимущества конкурентам.
Внешняя	Возможности (Opportunities) – факторы внешней среды, дающие организации дополнительные возможности в достижении целей.	Угрозы (Threats) – факторы внешней среды, которые могут осложнить достижение целей организации, создающие препятствия для ее успешной деятельности.

Реализуя функцию *организации*, управленец создает условия для достижения поставленных на стадии планирования целей и задач. Это предполагает, что должны быть а) определены и найдены ресурсы (в том числе человеческие), требуемые для достижения целей; б) распределены задания; в) обеспечены возможности согласованных действий отдельных работников и подразделений по достижению целей. Выполнение указанных задач осуществляется путем создания организационной структуры и построения системы управления персоналом (human resources (HR) management).

Функция *координации* – это обеспечение выполнения поставленных перед членами организации задач путем создания условий для эффективного взаимодействия. Реализуя данную функцию, управленец мотивирует подчиненных – побуждает их к действиям, задает направленность их деятельности. Для мотивации могут использоваться как методы материального стимулирования (повышение денежной оплаты труда, дополнительные денежные поощрения (премии), выдача бесплатных путевок для отдыха, предоставление служебного автомобиля, оплата Интернета и пр.), так

и нематериальные стимулы – предоставление возможностей профессионального развития, обучение персонала, обогащение содержания труда, предоставление качественной обратной связи и пр. Функция координации предполагает также создание благоприятного социально-психологического климата в организации, формирование эффективных групп и команд, выстраивание межличностных и межгрупповых коммуникаций.

Под *контролем* как функцией управления подразумевается, что управленец отслеживает степень совпадения результатов действий членов и подразделений организации и поставленных перед ними целей. Отсутствие эффективной системы контроля в организации приводит к возникновению «забытых» поручений, невыполненных заданий, срывам сроков их выполнения. На основе данных контроля принимаются оптимизирующие управленческие решения. Важно, чтобы контроль в организации реализовывался в соответствии с рядом принципов – был регулярным, прозрачным, документально сопровождаемым; также значимо отсутствие двойного контроля и согласованность текущего, среднесрочного и стратегического видов контроля между собой.

5.3. Управленческое решение

В процессе осуществления функций управления каждый управленец принимает управленческие решения, объектом которых выступают отдельные работники, подразделения или организация в целом. Решения – единственный продукт, который производит управленец. И именно по качеству управленческих решений можно судить о его эффективности.

Процесс принятия решений (decision making) важно отличать от другого вида деятельности – решения задач (problem solving). Если решение задач – это интеллектуальная деятельность, результаты которой ясны и предсказуемы, то принятие решений имеет личностно-ценностную направленность, т.е. в данный процесс

вовлекаются не только интеллект, знания управленца, но и вся его личность; результаты принятого решения часто могут носить отдаленный и слабо предсказуемый характер, особенно если решение принимается в условиях ограниченности информации.

Принятие решения – это процесс выбора альтернатив, который осуществляется индивидом или группой лиц (*лицом, принимающим решение*), имеющий целью достижение осознаваемого результата²². Лицо, принимающее решение, не только делает выбор (рациональный или иррациональный), но и несет за него ответственность.

Эффективность организации обеспечивается путем выбора наилучшей альтернативы в процессе принятия управленческого решения. Для того чтобы управленец нашел эту альтернативу, были разработаны нормативные модели принятия решений, делающие акцент на том, что лицо, принимающее решение (ЛПР), должно быть в своих действиях максимально рациональным.

Согласно нормативным моделям при принятии решения управленец должен действовать по определенному алгоритму и последовательно реализовать ряд этапов: 1) определить проблему; 2) сформулировать цель принятия решения; 3) собрать и проанализировать всю информацию, имеющую отношение к проблеме; 4) определить перечень альтернатив; 5) составить прогноз для каждой альтернативы; 6) выбрать критерии для сравнения альтернатив; 7) сравнить альтернативы по выбранным критериям; 8) сделать выбор по результатам сравнения; 9) организовать выполнение решения.

Несмотря на то что нормативные модели способствуют принятию максимально рационального решения, их реализация на практике сопрягается с рядом ограничений информационного, психологического, временного и прочего характера (табл. 5.3.1).

²² Пирогова Е.В. Управленческие решения: учеб. пособие. Ульяновск: УлГТУ, 2010. С.9.

Ограничения нормативной модели принятия решений

Этап принятия решения	Ограничения
Определить проблему	ЛПР путает проблему и следствие ЛПР подсознательно не хочет сталкиваться с проблемой ЛПР не заинтересован в решении проблемы
Сформулировать цель	Перед ЛПР стоит дилемма выбора краткосрочной или долгосрочной цели ЛПР не может связать цель и средства ее достижения
Собрать информацию	Всю информацию технически собрать невозможно Чем больше поступает информации, тем более вероятны ее искажения
Определить альтернативы	Список альтернатив может быть огромен ЛПР может некоторые альтернативы подсознательно отбрасывать
Составить прогноз для каждой альтернативы	Не ясно, какой выбрать временной горизонт прогноза Все последствия всех альтернатив предсказать физически невозможно Низкая точность прогноза из-за высокой динамики среды
Выбрать критерии для сравнения альтернатив	Критериев может быть очень много Критерии могут быть неявными Критерии могут быть качественными
Сравнить альтернативы	Альтернативы могут оказаться равнозначными, тогда потребуется введение дополнительных критериев
Сделать выбор	У ЛПР может быть мало времени, сил и средств на весь процесс

Ключевая причина невозможности реализации нормативных моделей принятия решений «в чистом виде» заключается в ограниченной рациональности лица, принимающего решения. То есть реальный, живой управленец, принимающий решение, руководствуется упрощенными представлениями о реальности, часто не видит скрытых связей процессов, протекающих в организации и порождающих проблемы, находится под влиянием психологических, организационных, культурных и прочих факторов. Американский исследователь Джеймс Марч выделяет три группы факторов, влияющих на процесс принятия решения в организации, – 1)

познавательные ограничения ЛПР (ограничения внимания, ограничения умственных способностей, беспорядочные предпочтения); 2) политические ограничения, связанные с необходимостью согласования позиций различных управленцев, групп, подразделений организации; 3) организационные ограничения, связанные с неясностью и противоречивостью целей организации, «неясной технологией» ее деятельности и текучестью кадров.

Для описания реальных процессов принятия решений в организации используются дескриптивные модели, не носящие предписываемого характера, – модель «мусорной корзины» Дж. Марча, модель инкрементального процесса принятия решений, модель Карнеги и пр.

Невозможность всегда принимать рациональные управленческие решения не означает игнорирования необходимости к ним стремиться. Организация должна стараться «запрограммировать» (термин Герберта Саймана) как можно больше решений. Запрограммированное решение – это то, для принятия которого разработаны определенные правила и процедуры.

Задания для самостоятельной работы по теме 5

Работа с литературой

Прочитайте гл. 2 «Элементы управления» в книге А. Файоля «Общее и промышленное управление».

Описывая функцию «Распоряжение», Анри Файоль говорит о том, что управленец должен: *«1. Обладать глубоким знанием своего персонала. 2. Устранять неспособных. 3. Быть хорошо знакомым с договорами, существующими между предприятием и служащими. 4. Подавать хороший пример. 5. Делать периодические осмотры предприятия. 6. Устраивать совещания со своими главнейшими сотрудниками для достижения единства управления и согласования усилий. 7. Не загружать свое внимание мелочами. 8. Добиваться,*

чтобы среди персонала господствовал дух действенности, инициатива и сознание долга».

- Объясните, что значит каждое из требований, предъявляемое А. Файолем к управленцу.
- Приведите примеры современного использования указанных принципов управления.

Прочитайте гл. 3 учебного пособия О.Е. Мезенцовой «Управленческие решения» (С. 38–48).

Ответьте на следующие вопросы:

- Чем различаются аналитические и интуитивные решения?
- В чем особенности принятия управленческого решения в условиях неопределенности и в условиях риска?
- Что такое «стратегическое решение»? Каких аспектов деятельности организации оно касается? Кто его принимает?
- В каких случаях принимаются индивидуальные, а в каких – групповые управленческие решения?

Работа с интернет-ресурсами

Ознакомьтесь со структурой Пермского государственного национального исследовательского университета, представленной на его официальном сайте. Нарисуйте пирамиду управления университетом. Сколько уровней управления в вузе?

Список литературы по теме «Управление организацией»

Основной

Социология организаций: учебник для академического бакалавриата / С. А. Барков, В. И. Зубков. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Юрайт, 2015. С. 319–364.

Дополнительный

Бубнов Г.Г., Паутова А.В., Золотарев В.И. Стратегическое планирование как важнейшая функция управления // Транспортное дело России. 2011. № 7. С. 24–26.

Мезенцева О.Е. Управленческие решения: учеб. пособие. Тюмень: ТюмГНГУ, 2014. 200 с.

Файоль А. Общее и промышленное управление. М.: Контроллинг, 1992. 112 с.

Интернет-ресурсы

Официальный сайт Пермского государственного национального исследовательского университета. URL: www.psu.ru (дата обращения: 1 декабря 2016)

Тема 6. Неформальные группы в организации

Существует должностная инструкция, но мы не придерживаемся ее, она тысячелетняя. Делаем как надо...

Из интервью с работником завода

В результате освоения шестой темы студент должен:

Знать

- особенности формирования и функционирования малых неформальных групп в организации;
- механизм формирования и типы неформальных норм;
- отличия неформальной группы от команды, основные подходы к определению командных ролей.

Уметь

- определять стадии развития неформальных групп в организации и сложившиеся неформальные нормы;
- диагностировать и оптимизировать распределение ролей в команде;
- прогнозировать поведение индивида в зависимости от его статуса в неформальной группе.

Владеть

- методами изучения неформальных групп в организации;
 - навыками диагностики социально-психологического климата в организации и инструментами его улучшения.
-

6.1. Сущность неформальных групп и групповая динамика

Организация как кентавр-объект представляет собой неразрывное соединение формальных и неформальных правил, структур, связей, групп. И если формальные структуры и правила целенаправленно создаются руководством организации, то неформальные являются результатом постоянного взаимодействия людей – членов организации (табл. 6.1.1).

Таблица 6.1.1

Различия формальных и неформальных групп в организации

Основание для сравнения	Формальные группы	Неформальные группы
Происхождение и природа	Создаются целенаправленно	Формируются стихийно
Основная концепция	Полномочия и ответственность	Власть и политика
Основной упор	На формальный статус	На личные качества
Источник власти лидера	Делегирована официальными лицами	Делегирована членами группы
Указания для поведения	Формальные нормы	Неформальные нормы
Источники контроля (наказания и поощрения)	Формальные санкции	Неформальные санкции
Легкость установления	Легко (достаточно посмотреть документы)	Сложно (необходимо специальное исследование)
Реакция на изменения	Никак не реагируют	Реагируют активно, сопротивляются

Как только члены организации начинают совместно действовать ради достижения цели, между ними возникают отношения, имеющие

субъективную основу, т.е. базирующиеся на эмоциях, чувствах, симпатиях и антипатиях, интересах и привычках. Кроме того, для любого человека естественным желанием является принадлежать какой-то социальной группе, быть причастным к тому, что в ней происходит, получать поддержку от ее членов, общаться. Поэтому люди в организации объединяются в неформальные группы, оставаясь при этом также и членами формальных групп. Не всегда формальные и неформальные группы в организации совпадают. Например, сотрудники одного отдела могут быть между собой в напряженных, недружественных отношениях, но при этом иметь тесные личные связи с представителями других подразделений организации. Член организации, занимающий в формальной иерархии высокую позицию, т.е. обладающий высоким формальным статусом, среди коллег может не пользоваться уважением, иметь низкий личный статус.

Неформальные группы в организации возникают в процессе взаимодействия людей, и чем чаще и теснее данное взаимодействие, тем более устойчивой становится неформальная группа. При высокой текучке кадров и низкой ориентации членов организации на взаимодействие неформальные группы могут долго оставаться на ранних стадиях своего развития.

Выделяют 5 стадий развития малых неформальных групп – 1) формирование, 2) «бурление» (конфликтная стадия), 3) стадия нормообразования, 4) стадия выполнения работы и 5) расформирование (рис. 6.1.1). На каждой из стадий группа неодинаково эффективна и полезна для организации. Наибольшей эффективности неформальная группа достигает на четвертой стадии (4а). Однако если на стадии нормообразования (3) в группе сложились негативные нормы, противоречащие формальным правилам, целям и задачам организации, то по отношению к ней группа становится малоэффективной, бесполезной, а иногда даже вредной (4б).

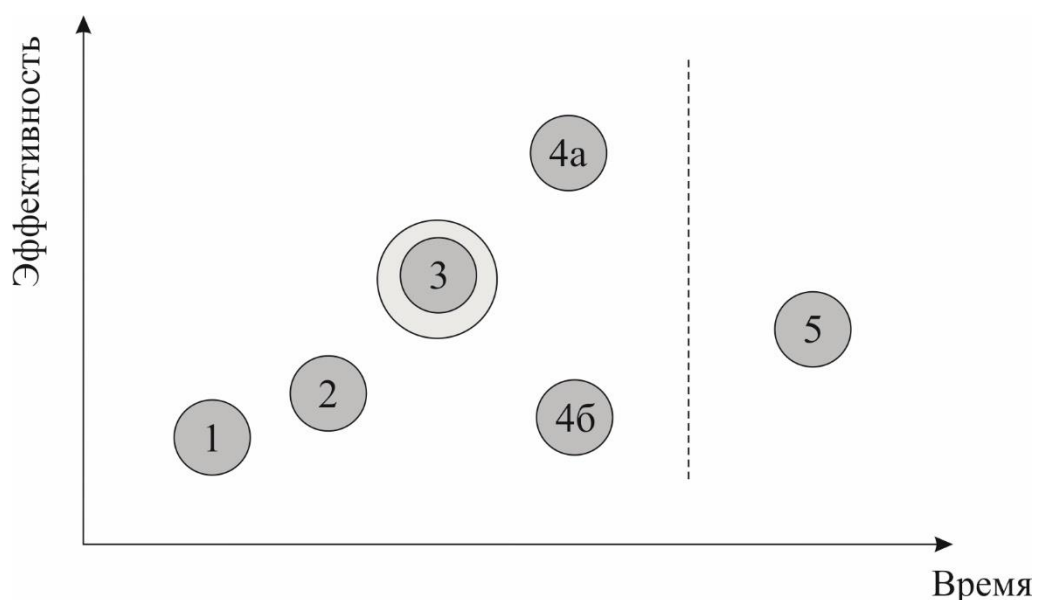


Рис. 6.1.1. Стадии развития малой неформальной группы

На первой стадии группа аморфна, неустойчива, не имеет выраженной структуры и лидера. Потенциальные члены группы только знакомятся друг с другом, налаживают первые контакты. Активность неформальной группы на первой стадии низкая, и она никак не влияет на функционирование организации. Вторая стадия, «бурление», характеризуется борьбой членов группы за позиции в неформальной иерархии, частыми конфликтами, обусловленными противоречием интересов, целей. На этой стадии у группы появляется неформальный лидер, который берет на себя функцию разрешения конфликтов. Важно, что если ценности и цели членов группы совпадают, то стадию «бурления» группа проходит достаточно быстро. На третьей стадии члены неформальной группы вырабатывают негласные правила совместной деятельности — неформальные нормы. Процесс нормообразования не следует воспринимать буквально — как совещание членов группы с выработкой решения. Формирование и закрепление норм — это во многом скрытый процесс, часто неосознаваемый самими членами группы. Неформальные нормы, которые разделяются членами группы, могут носить как позитивный для организации характер, так и быть негативными, дисфункциональными. Например, когда речь

идет о такой неформальной норме, как «норма на выработку» (иногда ее называют «норма на норму») – негласной договоренности, часто распространенной в производственных бригадах, не превышать установленную норму выработки продукции, чтобы руководство организации в дальнейшем не увеличивало план (т.е. не повышало эту самую норму). На четвертой стадии неформальная группа наиболее эффективна, ее члены успешно взаимодействуют, быстро разрешают возникающие конфликты, действуют согласованно. Если нормы, которые сложились на третьей стадии, соответствуют формальным нормам организации и ориентируют членов группы на достижение ее целей, то неформальная группа становится действенным механизмом повышения эффективности организации в целом. Пятая стадия – распада, расформирования – мимолетна. Однако она является крайне важной для понимания процессов групповой динамики. К пятой стадии группа может перейти, если ее состав изменился, если в группу пришел человек, ориентированный на лидирующие позиции и насаждающий новые нормы. В данном случае весь цикл группового развития запускается заново.

Неформальные группы регулируют поведение своих членов с помощью *групповых норм* – устойчивых правил, требований, предъявляемых к поведению людей и позволяющих накладывать санкции в случае реализации членами группы неприемлемых форм поведения. Групповые нормы 1) поддерживают жизнеспособность группы, 2) обеспечивают ее устойчивость и сохранение, 3) создают особую социальную реальность, 4) определяют способы взаимодействия с внешним окружением (например, руководством, клиентами и партнерами организации, членами других неформальных групп). Групповые нормы могут касаться способов разрешения конфликтов (как в группе, так и вне ее), особенностей коммуникации, распределения обязанностей, проведения досуга и пр.

По отношению к формальным нормам организации они могут быть: а) поддерживающими (направленными на достижение стоящих

перед организацией целей), б) нейтральными (не связанными с деятельностью организации) и в) противоречащими (ориентированными на блокирование успешного функционирования организации). Примером поддерживающей нормы является негласное правило обращаться за помощью к самому компетентному сотруднику, а не к тому, с кем член организации находится в хороших отношениях. В качестве нейтральной нормы можно рассматривать правила празднования дней рождений членов группы. Противоречащая норма – это, например, негласно санкционированное членами группы использование ресурсов организации для личных нужд (например, вынос канцелярских принадлежностей).

В неформальной группе складывается особый *социально-психологический климат* – эмоционально-психологический настрой членов группы по отношению друг к другу, система и стиль межличностных отношений. Климат влияет на удовлетворенность членов организации совместной деятельностью, их производительность и мотивацию. Признаками благоприятного социально-психологического климата являются доверие членов группы друг другу, высокий уровень сплоченности, доброжелательность, конструктивное разрешение конфликтов, свободное выражение мнения при обсуждении проблем и пр.²³

Особенности групповых норм и социально-психологического климата определяют устойчивое состояние группы, которое называется *уровень развития* (рис. 6.1.2).

²³ Подробнее о формировании благоприятного социально-психологического климата в организации см.: Ковалев В.Н., Грудцина М.В., Чижикова О.А. Формирование социально-психологического климата в трудовом коллективе: учеб.-метод. пособие. Севастополь, 2012. 42 с.

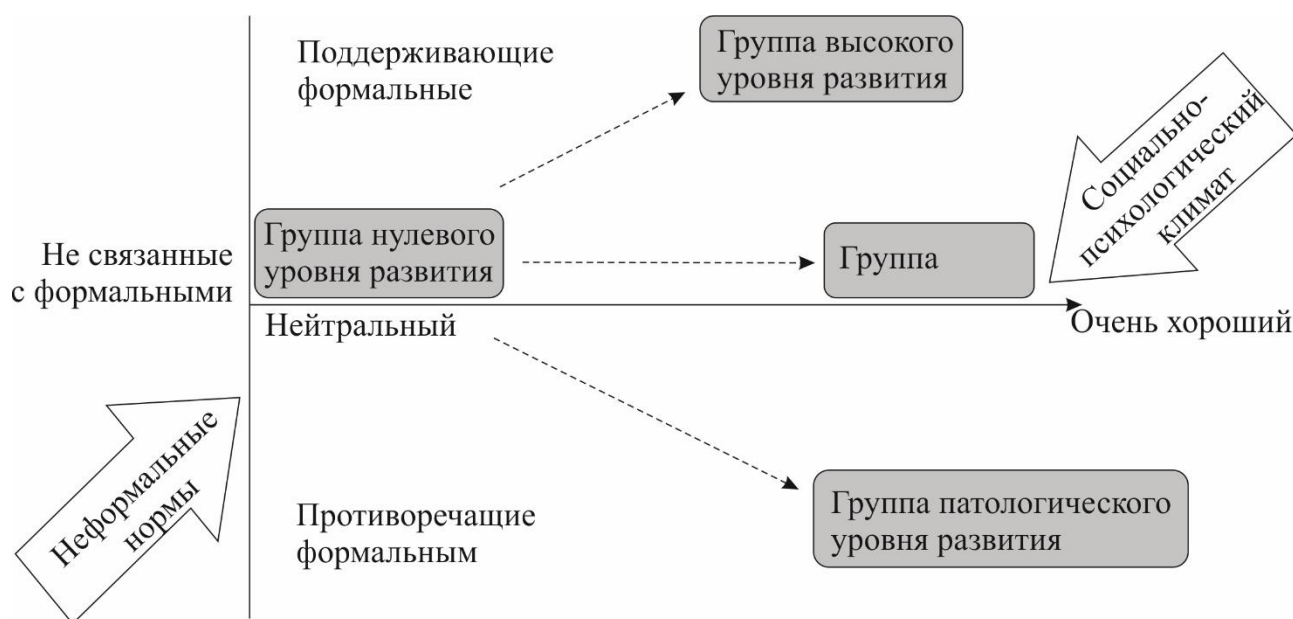


Рис. 6.1.2. Уровни развития групп в организации

В группах высокого уровня развития благоприятный социально-психологический климат сочетается с неформальными нормами, поддерживающими организационные. В группах низкого уровня развития климат также благоприятный, однако нормы направлены в первую очередь на поддержание существования самой группы, на сохранение хороших отношений между ее членами, а не на решение производственных задач (табл. 6.1.2).

Таблица 6.1.2

Характеристики групп высокого и низкого уровня развития²⁴

Основание для сравнения	Группа высокого уровня развития	Группа низкого уровня развития
Детерминанта личного статуса	Профессиональное мастерство, компетентность, вклад в работу группы	Коммуникабельность, доброжелательность, искренность, чуткость
Детерминанта риска изоляции	Избегание работы, «отлынивание»	Желание выделиться, быть в чем-то лучше других (неважно – в чем)

²⁴ Составлено по: Кордон С.И. Организационная патология. Пермь, 1997.

Отношение к коллективной неудаче	В случае коллективной неудачи каждый стремится определить меру своей ответственности	При коллективной неудаче каждый старается доказать, что он здесь не при чем
Отношение к мнению, отличному от позиции большинства	Прислушиваются к мнению каждого, даже если оно отличается от мнения большинства	Тех, чье мнение расходится с мнением большинства, осуждают
Отношение к индивидуальному труду	Результаты и качество работы каждого интересуют всю группу	Работа считается личным делом каждого
Типичные конфликты	Преобладают деловые конфликты	Конфликтов стараются избежать, или они носят личный характер

Патологический уровень развития групп наблюдается, когда неформальные нормы противоречат организационным, а любые попытки со стороны руководства их изменить встречают сопротивление со стороны хорошо сплоченной неформальной группы с выраженным лидером.

Если в организации существуют группы низкого и/или патологического уровня развития – это сигнал для управляющей подсистемы о неэффективности управления. В группах низкого уровня развития необходимо насаждать позитивную трудовую мораль, помогать формальному лидеру становиться неформальным. Группы патологического уровня развития чаще целесообразно расформировывать.

6.2. Изучение неформальных групп в организации

Важной управленческой задачей является изучение структуры, норм и процессов, проходящих в неформальных группах в организации. Американский психолог и социолог Якоб Морено в первой трети XX в. разработал методику диагностики

межличностных отношений в малой неформальной группе – *социометрию*, которая позволяет определить структуру группы, неформального лидера, личный статус членов группы и социально-психологический климат.

Социометрия представляет собой опросную методику – в ее основе лежит неанонимный опрос членов группы. В ходе опроса членам группы задаются значимые для ее деятельности вопросы (например: «С кем бы вы хотели работать в одной бригаде (отделе, проектной группе)?», «С кем из ваших коллег вы чаще всего разговариваете на нерабочие темы?», «К кому вы чаще всего обращаетесь за советом по рабочим вопросам?» и пр.). Вопросы должны касаться реальной или возможной деятельности работников. При ответе на каждый вопрос члены группы выбирают кого-то из других членов группы. Можно не ограничивать выбор (такая процедура выбора называется непараметрической) или дать возможность выбрать ограниченное число людей (параметрическая процедура). Членам группы можно предложить также ранжировать свои выборы в порядке приоритетности, т.е. указать, кого бы они предпочли в первую, во вторую, в третью очередь и т.д.

На основании анализа результатов ответов строят социометрическую матрицу, в которую заносят все выборы, сделанные в ходе опроса членами группы. Симпатии и антипатии можно обозначать знаками «+» и «-» или фиксировать цифрами. Взаимные выборы можно обводить в круг.

В табл. 6.2.1 представлены результаты социометрического обследования производственной бригады, состоящей из четырех рабочих (Иванова, Петрова, Сидорова и Кузькина) и бригадира Пупкина. Членам бригады предлагалось ответить на вопросы: «С кем вам больше всего нравится работать в одну смену? А с кем – меньше всего?». Каждый из опрошенных мог выбрать одного, двух, трех или четырех своих коллег, или никого не выбрать.

Таблица 6.2.1

**Социометрическая матрица симпатий и антипатий
в бригаде Пупкина**

	Иванов	Петров	Сидоров	Кузькин	Пупкин	Количество выраженных симпатий / антипатий
Иванов		1/0	0/-1	1/0	0/0	2/1
Петров	1/0		0/-1	1/0	0/0	2/1
Сидоров	0/0	1/0		1/0	1/0	3/0
Кузькин	0/0	0/0	0/0		0/0	0/0
Пупкин	0/0	0/0	0/0	1/0		1/0
Количество полученных симпатий / антипатий	1/0	2/0	0/2	4/0	1/0	

Данные, занесенные в социометрическую матрицу, позволяют рассчитывать специальные групповые и индивидуальные индексы, характеризующие статус каждого индивида в группе, степень привлекательности группы для индивида (эмоциональную экспансивность), сплоченность группы и социально-психологический климат (табл. 6.2.2).

При расчете индивидуальных социометрических индексов используются обозначения R_i^+ / R_j^+ – количество выраженных / полученных индивидом симпатий и R_i^- / R_j^- – количество выраженных / полученных индивидом антипатий. В формулах групповых социометрических индексов применяются обозначения $R_n^{+/+}$ – число взаимных положительных выборов, сделанных членами группы, и R_n^+ / R_n^- – общее число положительных / отрицательных выборов (выраженных симпатий и антипатий) в группе.

Во всех случаях N – это общее число членов группы, а n – значение критерия (в случае параметрической процедуры оно

задается исследователем, а в случае непараметрической – равно $N - 1$).

Таблица 6.2.2

Социометрические индексы: характеристики и способы расчета

Индекс	Характеристика	Способ расчета
Социометрический статус	Позиция, которую индивид занимает в группе, определяемая соотношением высказанных симпатий и антипатий	$C_i = \frac{\sum_{i=1}^N (R_i^+ + R_i^-)}{N - 1}$
Эмоциональная экспансивность	Потребность индивида во взаимодействии с другими членами группы, ориентация индивида на группу	$E_j = \frac{\sum_{j=1}^N (R_j^+ + R_j^-)}{n}$
Групповая сплоченность	Стремление членов группы к взаимному сотрудничеству	$S = \frac{R_n^{+/+}}{N \times n}$
Экспансивность группы	Направленность отношений членов группы друг к другу	$Cl = \frac{R_n^+ - R_n^-}{N \times n}$

Для того чтобы наглядно представить структуру неформальной группы по результатам социометрического исследования, рисуют социограмму (рис. 6.2.1).

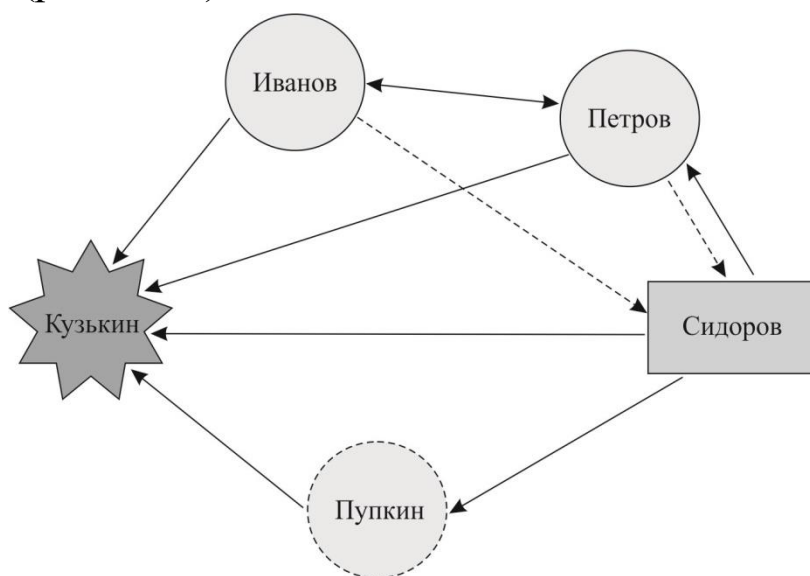


Рис. 6.2.1. Социограмма взаимоотношений в бригаде Пупкина

Часто социограмму рисуют в виде мишени, где в центральный круг помещают члена группы, имеющего самое высокое значение социометрического статуса (максимальное значение равно 1, минимальное – (–) 1).

Сегодня существует специальная компьютерная программа для обработки результатов социометрического исследования – SociometryPro, позволяющая строить графики и диаграммы, рассчитывать индексы и формировать отчеты.

Несмотря на то что социометрия – популярная методика исследования малых групп, она имеет ряд ограничений и недостатков. Во-первых, для проведения социометрического исследования необходимо, чтобы группа имела опыт взаимодействия. В только что формирующейся группе, где члены плохо знакомы друг с другом, социометрию проводить бессмысленно. Во-вторых, как и всякая опросная методика, социометрия допускает возможность неискренности респондентов, выдачи ожидаемых (например, со стороны руководства организации) ответов. В-третьих, данная методика не позволяет понять мотивы предпочтений членов группы, узнать обоснование их симпатий и антипатий.

Для изучения ролевых моделей и неформальных норм в организации используют интервью в качественной традиции, а также методику неоконченных предложений, позволяющую получать «реакции, эксплицирующие неосознаваемые, но значимые для человека области переживаний и поведения»²⁵. В качестве примеров неоконченных предложений можно привести: «В нашем отделе не любят людей, которые...», «Если результаты работы нашего отдела оказались плохие, то каждый старается...», «У нас в коллективе конфликты чаще всего возникают из-за...», «Если кто-то высказывает мнение, отличное от мнения большинства, остальные...» и пр.

²⁵ Климova С.Г. Опыт использования методики неоконченных предложений в социологическом исследовании // Социология 4М: методология, методы, математические модели. 1995. № 5–6. С. 49.

6.3. Команда как особый тип группы в организации

В современных организациях для решения текущих задач все чаще возникает необходимость в эффективном повседневном взаимодействии людей, имеющих разные профессиональные компетенции. Это требуется, в частности, в организациях, использующих проектные принципы работы (например, в многомерных или матричных). Поэтому актуальной проблемой управления в конце XX – начале XXI в. становится формирование эффективных команд.

Команда – это группа людей, имеющих общую цель и разделяющих данную цель как свою личную, обладающих взаимодополняющими компетенциями, занимающихся совместной деятельностью, основанной на принципе взаимозависимости, и разделяющих ответственность за конечный результат. От формальных групп команда отличается наличием синергетического эффекта, т.е. результаты ее деятельности больше суммы тех результатов, которые могли бы достичь члены команды, работая независимо.

Важно, что перед командой в организации ставится цель, непосредственно связанная с деятельностью организации. Это отличает команду от любой другой неформальной группы, в которой общая цель может быть не связана с организационными целями и задачами или ее вообще может не быть.

В основе любой команды лежит неформальная группа высокого уровня развития (см. §6.1). Только если все члены потенциальной команды разделяют цели и ценности организации, поддерживают в своем повседневном поведении организационные нормы, ориентированы на сотрудничество и взаимопомощь, команда сложится и будет эффективной.

Типизировать команды в организации можно по разным основаниям. В зависимости от категорий сотрудников, входящих в команды, выделяют управленческие и исполнительные команды; в

зависимости от типа задач – тактические, творческие и команды, решающие проблемы; по критерию жизненного цикла команды разделяют на постоянно работающие и временные; по критерию опосредованности/непосредственности контактов – на контактные, географически разнесенные и виртуальные команды²⁶.

Как и любая развитая группа, команда обладает структурой, имеет выраженного лидера (который может быть ситуативным). Для того чтобы команда была максимально эффективна, в ней должны быть представлены разнообразные не только профессиональные, но и социально-психологические роли. Так, применительно к управленческим командам английский специалист в области менеджмента Раймонд Мередит Белбин выделил 9 ролей, объединенных в три группы – «мыслительные роли» («Thinking»), «человеко-ориентированные роли» («People») и «роли-действия» («Action»). К первой группе относятся роли «оценщика», «мыслителя» и «специалиста», ко второй – «председателя», «разведчика» и «коллективиста», к третьей – «формирователя», «исполнителя» и «доводчика» (рис. 6.3.1).

Каждый член команды может играть от одной до трех ролей, но важно, чтобы все они были представлены в ходе командной деятельности. Кроме того, любому человеку, исходя из его индивидуальных психологических особенностей, одни роли близки, а другие – нет. Важная задача при формировании команды – обеспечить такое распределение ролей, при котором каждый член команды будет играть наиболее свойственные ему, подходящие для него роли.

²⁶ Подробнее о типах команд см.: Чанько А.Д. Командообразование в современных организациях: междисциплинарный синтез психологии и менеджмента // Вестник С.-Петерб. ун-та. Серия 8. Менеджмент. 2007. Вып. 2. С. 157–177.

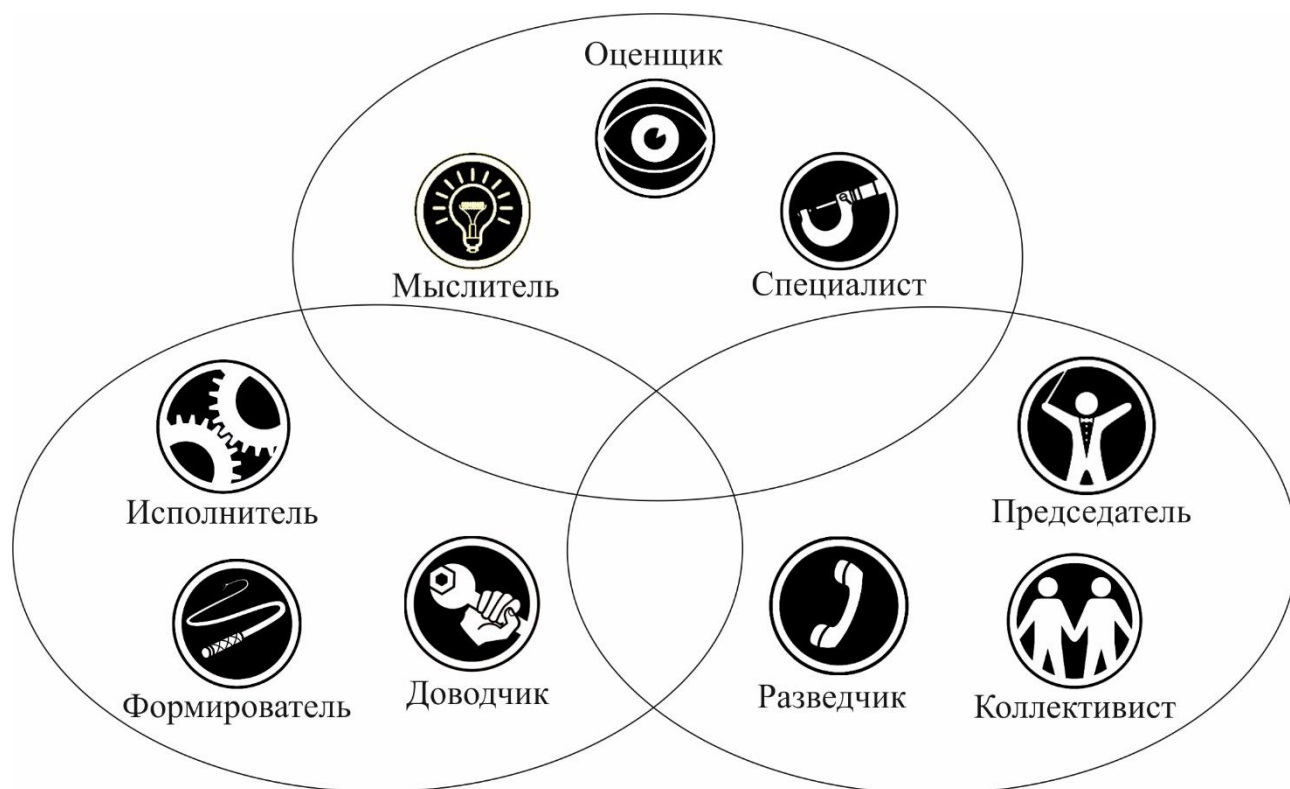


Рис. 6.3.1. Роли в управленческой команде (подход Р.М. Белбина)

Процесс формирования эффективных команд в организации, часто называемый «тимбилдинг» («Team building»), состоит из трех этапов – 1) развитие навыков командного взаимодействия (коммуникативных компетенций, умений конструктивно разрешать конфликты, принимать коллективные решения и пр.), 2) формирование «командного духа» (общих ценностей и целей, мотивации на совместную деятельность, благоприятного социально-психологического климата), 3) создание команды (распределение ролей, постановка задач, формирование структуры команды)²⁷.

²⁷ Подробнее о технологии тимбилдинга см.: *Исхакова М.Г.* Тимбилдинг: раскрытие ресурсов организации и личности. М.: Речь, 2010. 256 с.

Задания для самостоятельной работы по теме 6

Работа с литературой

Прочитайте главу «Формальные и неформальные правила: каков оптимум?» (авт. Carine Clement) в книге «Становление трудовых отношений в постсоветской России».

1. Ответьте на следующие вопросы:

- Какие последствия для организации может нести доминирование неформальных норм над формальными правилами?
- Почему формальные правила, принятые в организации, могут не действовать (не определять реальное поведение членов организации)?
- Каковы механизмы возникновения и закрепления неформальных норм в организации?

2. На примере описанных в тексте главы предприятий приведите примеры неформальных норм, носящих по отношению к формальным правилам а) комплементарный (дополняющий), б) субституальный (замещающий) характер.

Работа с наглядным материалом

Используя приведенные в тексте главы табл. 6.2.1 и рис. 6.2.1, выполните следующие задания:

1. Рассчитайте индивидуальные индексы социометрического статуса и эмоциональной экспансивности для каждого члена группы. Можно ли сказать, что в группе есть неформальный лидер? Кто из членов группы ориентирован на нее в наибольшей степени?
2. Рассчитайте групповые индексы сплоченности и экспансивности. Как вы думаете, на какой стадии развития находится данная группа? Какие управленческие решения

необходимо принять для того, чтобы данная группа стала более эффективной?

3. Представленная бригада – это не только неформальная, но и формальная группа, имеющая формального лидера – Пупкина. Совпадают ли формальный и неформальный статусы Пупкина в данной группе? Какие действия следует предпринять Пупкину для укрепления своего положения в группе?
4. Проанализируйте положение Кузькина в представленной бригаде. Может ли он быть неформальным лидером? Какие действия следует предпринять Пупкину в отношении Кузькина для того, чтобы повысить эффективность работы бригады?

Список литературы по теме
«Неформальные группы в организации»

Основной

Социально-психологические характеристики и эффективность малых групп в организации / А.В. Сидоренков, И.И. Сидоренкова, Н.Ю. Ульянова. Ростов н/Д: Мини Тайп, 2014. С. 36–192.

Дополнительный

Барсукова С.Ю., Карачаровский В.В. Неформальные структуры в организациях как феномен и ресурс управления // Журнал социологии и социальной антропологии. 2004. Т. VII, № 3. С. 99–115.

Галкина Т.П. Социология управления: от группы к команде: учеб. пособие по специальности «Менеджмент». М., 2004. 222 с.

Становление трудовых отношений в постсоветской России / под ред. Дж. ДеБарделебен, С. Климовой, В. Ядова. М.: Академический проект, 2004. 320 с.

Тема 7. Организационная культура

Я согласился бы год поработать бесплатно в одной-единственной компании – Apple. Настолько меня привлекает ее корпоративная культура

Константин Харский

В результате освоения седьмой темы студент должен:

Знать

- основные подходы к определению понятий «организационная культура» и «корпоративная культура»;
- элементы организационной культуры;
- виды организационных культур, их сильные и слабые стороны.

Уметь

- распознавать проблемы организации, связанные с особенностями формирования организационной культуры;
- определять необходимость и направления изменения организационной культуры в зависимости от целей и стратегии организации.

Владеть

- навыками анализа сложившейся в организации культуры и ее отдельных элементов;
 - инструментами диагностики сложившейся организационной культуры с точки зрения соответствия целям и стратегии организации.
-

7.1. Понятие и элементы организационной культуры

Термин «культура» имеет множество определений. Его социологическое содержание подчеркивал польский социолог Ян Щепаньский, определяя культуру как «все материальные и нематериальные продукты человеческой деятельности, ценности и признанные способы поведения, объективированные и принятые в любых общностях, передаваемые другим общностям и последующим поколениям»²⁸. Применительно к организационной культуре это будет означать, что она а) включает как материальные, так и нематериальные элементы (в частности, ценности и нормы); б) создается и признается членами организации; в) передается от одних членов организации другим, а также внешней среде.

Наиболее важными для социолога представляются нематериальные элементы организационной культуры, т.е. характерный для членов данной организации «образ мыслей и образ действий»²⁹. Это позволяет делать акцент при определении организационной культуры именно на данных компонентах. Так, проф. С.С. Фролов определяет организационную культуру как «совокупность идей, корпоративных ценностей и норм поведения, присущих только данной организации и формирующихся в ходе совместной деятельности для достижения общих целей»³⁰.

Нематериальная (духовная) составляющая организационной культуры является наиболее важной, потому что она определяет реальное поведение членов организации, а следовательно, и ее эффективность. Попадая в любую организацию, мы сразу сталкиваемся с видимыми (материальными) элементами ее культуры, например, можем оценить организацию рабочего пространства или внешний вид сотрудников, определяемый в некоторых компаниях формально зафиксированным дресс-кодом. Видимые элементы

²⁸ Щепаньский Я. Элементарные понятия социологии. М.: Прогресс, 1969. С. 42.

²⁹ Общая социология: учеб. пособие / под общ. ред. проф. А.Г. Эфендиева. М.: ИНФРА-М, 2004. С. 330.

³⁰ Фролов С.С. Социология организаций: учебник. М.: Гардарики, 2001. С. 123.

культуры являются выражением нематериальной культуры. Например, в компании Valve Corporation все рабочие столы сотрудников оборудованы колесиками, делающими удобным перемещение столов в пространстве. Это означает, что в данной организации ценят мобильность, гибкость и изменения. В офисе компании Lego много ярких деталей, красок, а в середине холла расположена огромная горка, которой пользуются сотрудники. Это свидетельствует о том, что для компании важно поддерживать в работниках креативность и способность оставаться детьми.

Американский психолог, консультант по управлению Эдгар Шейн выделили три уровня организационной культуры – поверхностный, подповерхностный и глубинный (рис. 7.1.1).

На поверхности организационной культуры находятся артефакты (внешние факты) – это все то, что можно «услышать, увидеть и почувствовать». Артефакты включают не только материальную культуру, но и видимое поведение членов организации, манеру общения, внешние ритуалы и церемонии. Данный уровень культуры легко исследовать с помощью наблюдения, однако сложно «расшифровать». Подповерхностный уровень составляют провозглашаемые ценности, во многом определяющие поведение, которое наблюдается на уровне артефактов. Провозглашаемые ценности – это в первую очередь те ценности, которые культивируются и декларируются управляющей подсистемой, а также принятые, разделяемые и озвучиваемые членами организации правила и принципы поведения и взаимодействия (в т.ч. – неписанные нормы неформальных групп). На глубинном уровне организационной культуры находятся базовые предположения (представления). Они не всегда декларируются и даже осознаются. Поведение, не основанное на базовом представлении, будет казаться членам организации (или отдельной группы) непонятным. Базовые представления – это верования, убеждения, смыслы, которыми члены организации наделяют все, что

в ней происходит. Наиболее наглядно различия в базовых представлениях демонстрирует сравнение организационных культур американских, европейских и азиатских предприятий.



Рис. 7.1.1. Уровни организационной культуры (подход Э. Шейна)³¹

Не всегда члены организации разделяют одни и те же ценности, придерживаются одинаковых правил поведения. Например, в отдельных подразделениях организации могут формироваться свои субкультуры (так же как образуются свои неформальные нормы, правила взаимодействия). Более того, некоторые внутриорганизационные субкультуры могут приобретать характер контркультур (например, если ее производителем и носителем является группа патологического уровня развития (см. §6.1)). Чем больше в организации субкультур, тем неоднороднее

³¹ Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство. Гл. 2. Уровни культуры. СПб.: Питер, 2002. С. 35–44.

организационная культура. Отсутствие субкультур означает, что в организации сложилась *однородная культура*. Иногда однородную организационную культуру называют корпоративной культурой³².

Вопрос соотношения понятий «организационная культура» и «корпоративная культура» является дискуссионным (рис. 7.1.2).



Рис. 7.1.2. Соотношение понятий «организационная культура» и «корпоративная культура»³³

Помимо подхода, согласно которому корпоративная культура является частным случаем организационной культуры (а), есть еще три точки зрения: (б) корпоративная культура – это совокупность организационных культур компаний, занимающихся конкретной деятельностью (так, можно говорить о корпоративной культуре российских вузов или нефтедобывающих предприятий); (с) организационная культура – это одна из составляющих

³² См., например: Изучение, диагностика и развитие организационной культуры: метод. указ. / сост. С.И. Кордон. Пермь, 2002. С. 5.

³³ Приводится по: *Логинова О.Б.* Формирование и развитие организационной культуры предприятий сферы услуг: дис. ... канд. экон. наук / С.-Петерб. гос. ун-т. СПб, 2012.

корпоративной культуры (наряду с духовной культурой и культурой условий труда); (d) организационная культура – это культура организаций индустриальных обществ, тогда как корпоративная культура – культура организаций постиндустриальных обществ.

Часто понятия «организационная культура» и «корпоративная культура» используются как тождественные. При этом для менеджмента более употребительным является термин «корпоративная культура», а для социологии – «организационная культура».

7.2. Типы организационной культуры

Различные уровни организационной культуры тесно связаны между собой – базовые представления определяют провозглашаемые ценности, которые, в свою очередь, диктуют приоритетные модели поведения членов организации. Следовательно, можно говорить о том, что существуют определенные типы организационных культур, характеризующиеся устойчивыми сочетаниями элементов разных уровней.

В основе типологии организационных культур, предложенной американскими исследователями Кимом С. Камероном и Робертом Э. Куинном, лежат «конкурирующие ценности», характерные для той или иной организации. Данные ценности определяют потенциал эффективности организации и описываются двумя дихотомиями: 1) гибкость, дискретность и динамизм vs. стабильность, порядок и контроль; 2) внутренняя ориентация, интеграция и единство vs. внешняя ориентация, дифференциация и соперничество. Данные дихотомии (измерения) образуют «четыре квадрата, каждый из которых представляет собой четко различимый набор индикаторов организационной эффективности»³⁴. Эти четыре квадрата показывают, какие ценности являются в организации базовыми, и

³⁴ Диагностика и изменение организационной культуры / К. Камерон, Р. Куинн. СПб.: Питер, 2001. С. 66.

позволяют отнести существующую в ней культуру к одному из четырех типов – «Клан», «Адхократия», «Бюрократия» и «Рынок» (рис. 7.2.1).



Рис. 7.2.1. Конкурирующие ценности и типы организационных культур (подход К. Камерона и Р. Куинна)

Члены организации с *клановой культурой* воспринимают организацию как семью; для них характерна преданность организации, значимость отношений, соучастие, сплоченность. Руководство заботится о том, чтобы членам организации было комфортно, формирует благоприятный социально-психологический климат, создает условия для высокого уровня лояльности, делегирует полномочия, поощряет самоуправление и самоорганизацию.

В организациях с *адхократической культурой* поощряется предпринимательство, инициативность, инновационность, активность. И управленцы, и рядовые члены организации ориентированы на творческое решение задач, предвидение будущего, готовы к быстрому реагированию на изменения внешней среды. Для культуры типа «Адхократия» нехарактерны централизация власти, авторитарный стиль управления, акцент на формальных правилах, в отличие от «Бюрократии».

Бюрократическая организационная культура базируется на формально закреплённых правилах, статусах и ролях. Для членов организации с такой культурой важны стабильность, надёжность, предсказуемость решений и их последствий. Управляющая подсистема придаёт значение чёткости реализации функций планирования и контроля, распределению полномочий и ответственности.

В организациях с *культурой рыночного типа* все определяется критерием экономической целесообразности, продуктивностью и конкурентоспособностью. Такие организации ориентированы во внешнюю среду, на рынок и потребителей. Главная задача управленцев – «вести организацию к производительности, результатам и прибыли». Результаты являются единственным мерилom успешности сотрудника или подразделения, а не соблюдение формальных правил (как в «Бюрократии») или лояльность компании (как в «Клане»).

Организационная культура в целом во многом определяется существующей в организации управленческой культурой – ценностями, нормами, методами управленческой деятельности. Ирландский теоретик в области менеджмента Чарльз Хэнди выделил четыре типа организационных культур, соответствующих четырем типам приоритетов управления: 1) «Культура Зевса» (приоритет власти), 2) «Культура Аполлона» (приоритет роли), 3) «Культура Афины» (приоритет задачи), 4) «Культура Диониса» (приоритет личности) (рис. 7.2.2).

Для *Культуры Зевса* характерна концентрация власти в организации в руках лидера и его ближайших соратников, скорее авторитарный стиль управления, единоличное принятие решений, минимальное делегирование полномочий. Для такой культуры очень важны лояльность со стороны членов организации лидеру и высокий уровень доверия.

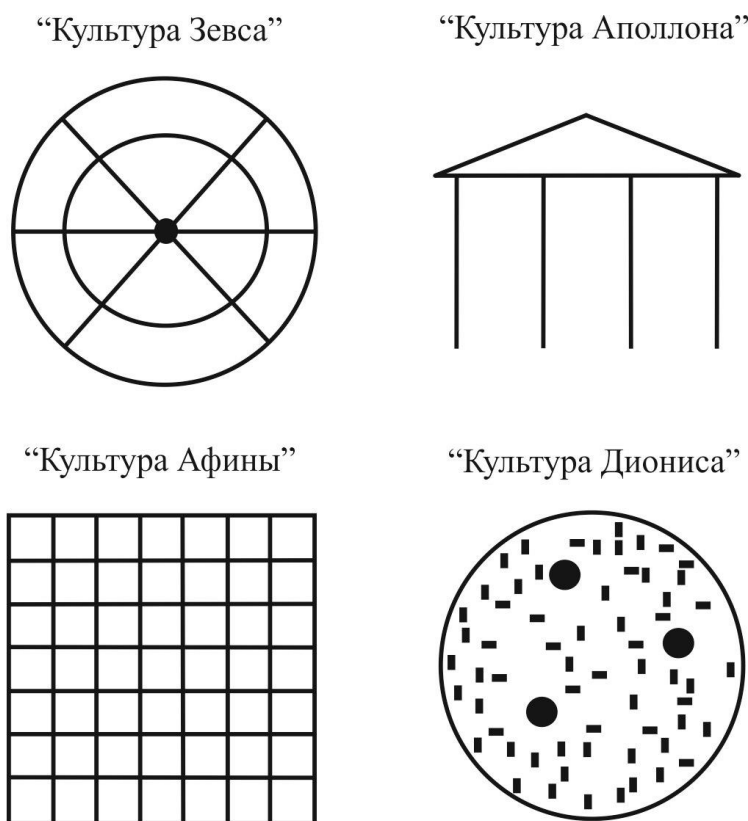


Рис. 7.2.2. Типы организационных культур (подход Ч. Хэнди)

В *Культуре Аполлона* формальная структура, ролевые модели поведения и писанные нормы находятся в приоритете. Для управленцев важно, чтобы в организации все функционировало, как в хорошо отлаженном механизме, индивидуальные особенности и интересы членов организации вторичны по отношению к функциям, которые они выполняют. *Культура Афины* ориентирована на задачи и формирование эффективных команд для их решения. Формальная иерархия и писанные нормы не важны, если они препятствуют успешной командной работе. Здесь поощряется творчество, нестандартные подходы к проблемам, взаимопомощь и самомотивация. Результат определяет эффективность индивида или группы, а не соблюдение правил (как в «Культуре Афины») или лояльность лидеру (как в «Культуре Зевса»). В организации с *Культурой Диониса* основное внимание уделяется интересам членов организации. Собственно, сама организация со структурой и правилами создается только для того, чтобы удовлетворять

индивидуальные потребности ее членов. Здесь невозможно директивное управление, все решения принимаются коллегиально. Каждый член организации – «звезда», творческая личность, ценящая собственную свободу и возможность самореализации.

Тип культуры, существующий в организации, может помогать или мешать достижению стоящих перед организацией целей. Для того чтобы организационная культура была функциональна, ею необходимо управлять.

7.3. Управление организационной культурой

Управлять организационной культурой – это значит насаждать и поддерживать в организации те ценности, правила поведения и взаимодействия, которые будут способствовать эффективному функционированию организации, и изменять те, которые этому препятствуют. Целенаправленное формирование, изменение и поддержание сильной ³⁵ однородной организационной культуры способно обеспечить лояльность персонала, повышение уровня мотивации, индивидуальной производительности и продуктивности групп и команд.

Управление организационной культурой включает: а) диагностику существующей культуры, б) выбор предпочтительного типа культуры (исходя из анализа организаций-конкурентов, стратегических целей или видения), в) построение стратегии развития организационной культуры, г) принятие управленческих решений по изменению организационной культуры (после подготовки организации к изменениям).

Управленческие решения по изменению организационной культуры должны быть направлены: а) на закрепление ценностей, релевантных миссии и стратегии организации («новые ценности»); б) формирование управленческой культуры, обеспечивающей

³⁵ Сильная организационная культура – та, которая способствует эффективности организации или достижению организацией своих стратегических целей.

поддержание и трансляцию ценностей («новые лидеры»); в) внедрение в повседневную деятельность организации правил поведения и взаимодействия, отражающих новые ценности («новая повседневность»).

Современные организации, желающие быстро адаптироваться к изменяющейся внешней среде, в качестве базовых ценностей все чаще выбирают инновационность, риск, творчество. Можно сказать, что многие успешные организации сегодня создают *инновационную корпоративную культуру*, в которой наиболее эффективно может реализовываться инновационная деятельность; культуру, поддерживающую и способствующую креативности и новаторству. Данный тип культуры ориентирует работников на продуцирование и принятие изменений, поощряет любознательность, развитие, сотрудничество, взаимопомощь, обеспечивает открытость коммуникаций, возможность самообучения, свободного обмена знаниями.

Содержание инновационной культуры и основных действий по ее формированию, выстроенных в логике «новые ценности» – «новые лидеры» – «новая повседневность», представлены на рис. 7.3.1.

Эффективность организации обеспечивается только путем согласования миссии, стратегии и целей организации и ценностей, лежащих в основе корпоративной культуры. Однако изменение культуры представляет собой сложный и длительный процесс, т.к. предполагает трансформацию (часто – необратимую) «глубоких и часто неосознаваемых слоев сознания и взаимоотношений членов организации»³⁶.

³⁶ Изучение, диагностика и развитие организационной культуры: метод. указ. / сост. С.И. Кордон. Пермь, 2002. С. 35.



Рис. 7.3.1. Связь ценностей инновационной культуры организации и ее эффективности³⁷

Задания для самостоятельной работы по теме 7

Работа с литературой

Прочитайте гл. 3 «Анализ культур двух организаций» в книге Э.Х. Шейна «Организационная культура и лидерство».

1. Ответьте на следующие вопросы:

- Какие ценности характерны для компании «Multi Company», а какие – для «Action Company»?
- Ценности какой из компаний можно назвать соответствующими инновационной организационной культуре?

³⁷ Приводится по: Синяков Е. Кому в кризис нужны инновации? URL: <http://www.e-executive.ru/knowledge/announcement/1094782/> (дата обращения: 1 декабря 2016).

2. Определите тип организационной культуры описанных компаний, используя подход Ч. Хэнди и/или К. Камерона и Р. Куинна. Объясните свое решение.

Работа с интернет-ресурсами

Ознакомьтесь с представленными на официальном сайте Сбербанка РФ ценностями организации и ее миссией. Насколько, на ваш взгляд, согласованы ценности и миссия компании? Являются ли ценности банка специфичными? Могут ли они быть транслированы в организацию, занимающуюся другим бизнесом, или в некоммерческую организацию?

Список литературы по теме «Организационная культура»

Основной

Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство. СПб.: Питер, 2012. 352 с.

Дополнительный

Аверин А.В. Ценностные основания корпоративной культуры современных социально-экономических систем // Социальная политика и социология. 2012. №6. С. 155–170.

Диагностика и изменение организационной культуры / К. Камерон, Р. Куинн. СПб: Питер, 2001. С. 61–99.

Изучение, диагностика и развитие организационной культуры: метод. указ. / сост. С.И. Кордон. Пермь, 2002.

Пригожин А.И. Организационная культура и ее преобразование // Общественные науки и современность. 2003. №5. С.12.

.

Интернет-ресурсы

Официальный сайт Сбербанка РФ. URL:
<http://www.sberbank.com/ru/about/values>

Учебное издание

Лебедева-Несевря Наталья Александровна

СОЦИОЛОГИЯ ОРГАНИЗАЦИЙ

Учебное пособие

Редактор *Л.А. Богданова*

Корректор *Л.И. Семицветова*

Компьютерная верстка *А.О. Барг*

Подписано в печать 19.12.2016. Формат 60х84 1/16.

Усл. печ. л. 6,21. Тираж 100 экз. Заказ № /2016.

Издательский центр

Пермского государственного национального
исследовательского университета

614990, Пермь, ул. Букирева, 15

Типография

Пермского государственного
национального исследовательского университета

614990, Пермь, ул. Букирева, 15