

Тема 5. Організація як соціум

План

1. *Соціальна організація і соціальна спільність. Людина як елемент соціальної системи.*
2. *Активність і опірність соціальної організації. Загальні риси соціальної організації.*
3. *Основні види соціальних організацій: формальна й неформальна організації.*
4. *Механізми регулювання (регулятори) у соціальних системах: цільова управлінська дія, саморегуляція (самоуправління), організаційний порядок.*

5.1. Соціальна організація і соціальна спільність. Людина як елемент соціальної системи

Розрізняють біологічні, фізичні, технічні організації. Дисципліна "Теорія організації" вивчає *соціальні організації* - складні, динамічні, відкриті, цілеспрямовані, керовані системи, що створені людиною і у функціонуванні яких людина відіграє важливу роль.

Для того, щоб з'ясувати сутність соціальної організації насамперед необхідно розглянути поняття "соціальна система".

Соціальною називається система, в яку входить людина або яка призначена для людини.

Загальні системоформуючі чинники соціальних систем: загальна мета всієї сукупності компонентів; підпорядкування цілей кожного компонента загальній цілі системи та усвідомлення кожним елементом своїх завдань і розуміння загальної цілі; виконання кожним елементом своїх функцій, обумовлених поставленим завданням; відносини субординації та координації між компонентами системи; наявність принципу зворотного зв'язку між керуючою та керованими підсистемами.

Першим і найважливішим компонентом соціальних систем є людина – істота насамперед суспільна, свідома, пов'язана з іншими людьми різноманітними відносинами та формами взаємодії. У процесі праці люди об'єднуються в групи, артілі, соціальні прошарки, спільноти та організації. Наявність людського компонента – головна відмінність соціальної системи від інших цілісних систем.

Друга група компонентів соціальної системи – процеси (економічні, соціальні, політичні, духовні), сукупність яких є зміною станів системи в цілому або в якійсь частині її підсистем. Процеси можуть бути прогресивними та регресивними. Вони викликані діяльністю людей, соціальних і професійних груп.

Третя група компонентів соціальної системи – речі, тобто предмети, залучені до господарського і суспільного життя, так звані предмети другої природи (виробничі будівлі, знаряддя і засоби праці, комп'ютерна техніка, засоби зв'язку та управління, технологічні пристрої, створені людиною, що

використовуються нею в процесі виробничої, управлінської та духовної діяльності).

Четверта група компонентів соціальної системи має духовну природу - це суспільні ідеї, теорії, культурні, етичні цінності, звичаї, ритуали, традиції, вірування, які знову-таки обумовлені діями та вчинками різних суспільних груп і окремих індивідів.

5.2. Активність і опірність соціальної організації. Загальні риси соціальної організації

Залежно від сутності, призначення, місця в суспільстві, типу організації, функцій, відносин з середовищем можна виділити деякі основні рівні соціальних систем.

Найширший і найскладніший рівень – все суспільство (українське, російське, американське, китайське тощо), сукупність членів цього суспільства і весь комплекс суспільних відносин – економічних, політичних, власне соціальних, духовних. У цьому найширшому розумінні соціального конкретне суспільство виступає як динамічна соціальна система.

Другий рівень соціальних систем – співтовариства, об'єднання людей меншого порядку (нації, стани, соціальні та етнічні групи, еліти, поселення).

Третій рівень соціальних систем організації, що діють в реальному секторі економіки (кредитно-фінансові установи, наукові, науково-освітні фірми, корпорації, громадські об'єднання).

Четвертий (первинний) рівень соціальних систем – цехи, бригади, ділянки, професійні групи, кафедри, відділи та інші підрозділи в межах організації, їх особливість полягає у безпосередніх контактах один з одним.

Суспільству властиві й інші системні утворення, наприклад адміністративно-територіальні, що мають декілька рівнів: загальнодержавний, регіональний (область, район), муніципальний (місто, селище, село). Кожний із рівнів у свою чергу є складною системою з безліччю різних компонентів, специфічною структурою, функціями, органами управління. Інший вид формування систем – за сферами суспільного життя: економічна, політична, соціальна і духовна. Наприклад, економіка – це промисловість, сільське господарство, транспорт, зв'язок, будівництво. Промисловість, сільське господарство у свою чергу поділяються на галузі, підгалузі, а ті – на корпорації, фінансово-промислові групи, фірми, підприємства (малі, середні, великі), цехи, ділянки, відділи, бригади. Політична сфера – це держава (законодавчі, виконавчі та судові органи), громадські об'єднання (політичні партії, суспільно-політичні рухи). Духовна сфера – засоби масової інформації, культурні фонди, творчі об'єднання, науково-професійні асоціації.

Соціальні організації об'єднують діяльність людей в суспільстві. Взаємодія людей через соціалізацію створює умови і передумови для вдосконалення суспільних та виробничих відносин. Є різні підходи до поняття "соціальна організація".

Під поняттям "соціальна організація" можна розуміти штучне об'єднання інституційного характеру, призначене для виконання певної функції. У цьому сенсі соціальна організація має свій соціальний статус, виступає як цільовий об'єкт, цільова спільність, в якій досягнення загальної мети визнається за можливе тільки через досягнення індивідуальної мети, і навпаки, досягнення індивідуальної мети стає можливим тільки через висунення та досягнення загальної мети.

Термін "соціальна організація" використовується для характеристики ступеня впорядкованості об'єкта, тобто для виявлення його структури і типу зв'язків цілого та його частин. У цьому сенсі термін "соціальна організація" зазвичай вживається для позначення організованих та неорганізованих систем, формальних і неформальних організацій.

Соціальна організація має соціальні властивості, до яких належать: організаційні цілі і функції, ефективність результатів, мотивація і стимулювання персоналу. Організація формується як соціальне середовище, що включає соціальні групи, статуси, норми, відносини лідерства. Соціальна організація є одним із найбільш розвинених видів соціальної системи.

На практиці соціальні системи реалізуються у формі організацій, компаній, фірм, установ, органів. У теорії організації виділяють різні види соціальних організацій: соціально-економічні, соціально-політичні, соціально-освітні. Кожен з цих видів має пріоритет власних цілей (табл. 5.1).

Таблиця 5.1

Цілі соціальних організацій

Види соціальних організацій	Цілі
Соціально-економічні	<i>Головна ціль:</i> одержання максимального прибутку на користь засновників
Соціально-культурні	<i>Головна ціль:</i> реалізація естетично установок; <i>вторинна ціль:</i> одержання максимального прибутку
Соціально-освітні	<i>Головна ціль:</i> задоволення потреб клієнтів в інформації та знаннях; <i>вторинна ціль,</i> одержання прибутку

Соціально-економічна організація характеризується наявністю соціальних і економічних зв'язків між працівниками.

До *соціальних* зв'язків належать: міжособові, побутові відносини; відносини за рівнями управління; відносини до людини громадських організацій.

До *економічних* – матеріальне стимулювання і відповідальність, прожитковий мінімум, пільги та привілеї. Співвідношення цих зв'язків відіграє вирішальну роль у процесах створення або діагностики стану організації.

При організації або реорганізації можна скористатися таблицею впливу рівнів вказаних зв'язків на стан організації (табл. 5.2).

В організації відбуваються об'єктивні (природні – за економічними, управлінськими і організаційними законами) та суб'єктивні (штучні – за волею людини або суспільства) процеси.

Таблиця 5.2

Вплив рівня зв'язків на стан організацій

Соціальні	Економічні зв'язки		
	слабкі	середні	міцні
Слабкі	Нестійка організація	Слабка організація	Конфліктна організація
Середні	Слабка організація	Середня організація	Середня організація
Міцні	Конфліктна формальна і сильна	Середня організація	Сильна організація

До об'єктивних відносять процеси спаду і піднесення в діяльності організації, баланс попиту та пропозиції, процеси, пов'язані з законами організацій.

До суб'єктивних – процеси, пов'язані з реалізацією технологічних, економічних, управлінських та інших рішень суб'єктів управління.

Сутність соціальної організації можна виразити такою залежністю:

Соціальна організація = Колектив + Матеріально-технічна база + Фінанси + Інформаційне забезпечення + Трансформаційний процес.

Трансформаційний процес характеризує перетворення ресурсів організації, що надходять ззовні, в певний кінцевий результат, який може виступати у формі товару, в матеріально-речовій формі або у формі послуги. Особливим видом послуги є управлінські послуги, що виробляються органами державної влади та органами місцевого самоврядування.

Як видно із наведеної залежності, центральним елементом соціальної організації є колектив, проте не можна ототожнювати колектив з усією соціальною організацією. Колектив – це об'єднання всіх працівників організації, що здійснюють спільну трудову діяльність.

Організація не може функціонувати без колективу, який становить її основу. Показники багатьох складових, що входять в організаційну систему, залежать від складу та настрою колективу. Колектив може бути повністю замінений, проте організація продовжить свою діяльність.

З іншого боку повністю автоматизовану структуру, що функціонує без участі людини не можна визнати соціальною організацією.

Прикладом такої організації можуть бути повністю автоматизовані магазини, що набули поширення в Японії, які працюють без продавців і касирів. Приватне підприємство, в якому працює тільки одна людина, теж не

можна вважати організацією, оскільки воно позбавлене основної складової організації – колективу.

5.3. Основні види соціальних організацій :формальна й неформальна організації

Організаційна схема відображає заплановані, формальні зв'язки, необхідні для роботи організації, тобто її формальну структуру. Термін "формальний" означає, що організаційна структура спеціально розробляється менеджерами для досягнення стратегічної мети.

Можна сказати, що *формальна структура* – це офіційний план виконання завдань, що приводять до досягнення мети організації. Формальна структура включає стійку систему формальних прав і обов'язків, посадові інструкції, положення про організацію, процедури виконання робіт. Іншими словами, формальна структура організації характеризує ті стандарти поведінки в організації, які поволі змінюються і є порівняно стійкими. Саме наявність формальної структури в організації робить поведінку людини в ній певною мірою відмінною від її поведінки в інших умовах.

Проте виконання робіт часто вимагає незапланованих, нестандартних дій і рішень та покладається на неформальні зв'язки членів організації. Ці незаплановані зв'язки і види діяльності, що прискорюють роботу організації, визначаються неформальною структурою організації.

Неформальна структура – це організаційні характеристики та відносини, що не є складовою формальної структури організації, але впливають на її успіхи в досягненні мети. Неформальна структура організації може виникати спонтанно або бути результатом певної політики її членів. Для неформальної структури не характерна ієрархія влади, оскільки зв'язки в ній - громадські. Така структура не спирається на формальні правила, вона управляється вільно за допомогою суспільних норм. Комунікаційна схема, характерна для неформальної організації, отримала назву "виноградний кетяг". Така аналогія використовується тому, що канали неформальних зв'язків прокладають свій шлях вгору, вниз та через формальну структуру організації.

Неформальні групи, об'єднуючи людей різних підрозділів, часто з'являються усередині формальних організацій. Це природний процес, що виникає тоді, коли штатний розвиток комунікацій відстає від розвитку технологій, професіоналізму персоналу в організації. Відносини між членами такої групи формуються на основі особистих симпатій. Члени групи пов'язані спільністю поглядів, схильностей та інтересів.

Неформальні групи є в кожній організації. Вони незмінно "виростають" з дружніх відносин та відносин, що не визначаються організаційною схемою. Для організації важливо, щоб неформальні групи не домінували. Неформальні організації одночасно можуть бути схожими і несхожими на формальні організації, тому можна виділити ознаки, властиві неформальним організаціям.

Соціальний контроль. Неформальні організації здійснюють соціальний контроль за своїми членами. Йдеться про встановлення та зміцнення норм – групових еталонів прийнятної та неприйнятної поведінки. Природно, тих, хто

порушує ці норми, чекає відчуження. Менеджерові слід знати, що соціальний контроль, здійснюваний неформальною організацією, може зробити позитивний вплив на досягнення мети формальної організації.

Опір змінам. У неформальних організаціях завжди спостерігається тенденція до опору змінам. Частково це пояснюється тим, що зміни можуть нести загрозу подальшій діяльності неформальної організації.

Неформальні лідери. Неформальні організації також мають своїх лідерів, їх відмінність від формальних полягає в тому, що лідер формальної організації має підтримку у вигляді делегованих йому офіційних повноважень та діє у відведеній йому конкретній функціональній сфері. Опора неформального лідера – визнання його групою. Сфера впливу неформального лідера може виходити за адміністративні межі формальної організації. Неформальний лідер виконує дві першорядні функції: допомагає групі в досягненні її мети, підтримує та зміцнює її діяльність.

Вплив неформальних відносин можна контролювати, але для цього, менеджер повинен мати чітке уявлення про те, як і чому функціонує неформальна організація. Коли у менеджера виникає базова мотивація функціонування неформальної групи, тоді він може розробити відповідну стратегію поведінки.

Наявність неформальних груп в організації – цілком нормальне явище. Такі групи найчастіше зміцнюють трудовий колектив, і тому формальний керівник організації повинен їх підтримувати.

5.4. Механізми регулювання (регулятори) у соціальних системах

Елементами структури є окремі працівники, функціональні підрозділи, а також служби та інші ланки апарату управління організацією.

Структура будь-якої організації в контексті її базових елементів може бути представлена у вигляді системи, що включає п'ять компонентів:

- 1) *операційний центр.* Операційний центр утворюють працівники, діяльність яких безпосередньо пов'язана з виробництвом товарів або послуг;
- 2) *стратегічний центр.* Він включає працівників і підрозділи, які відповідають за розробку і реалізацію довгострокових цілей організації та розподіл ресурсів у коротко- і довгостроковій перспективі;
- 3) *проміжна середня ланка.* Середня ланка передає рішення стратегічного центру та забезпечує їх реалізацію, а також служить для підтримки інформаційних потоків обох центрів;
- 4) *техноструктура.* До неї належить діяльність аналітиків (плановиків), що полягає в реалізації впливу на роботу інших членів організації. Вони знаходяться поза безпосереднім процесом праці та несуть відповідальність за стандартизацію діяльності. Аналітиків представляють технологи, плановики, механіки тощо;
- 5) *персонал підтримки.* Персонал підтримки виконує функції, пов'язані з

непрямою підтримкою функціонування основного виробництва. Прикладами таких підрозділів є юридичний відділ, канцелярія, відділ досліджень, редакційно-видавничий відділ в університетах. Наявність цих підрозділів у структурі відображає прагнення організацій до інтеграції всіх аспектів їх життєдіяльності та зменшення невизначеності зовнішнього оточення.

Відносини між елементами структури здійснюються завдяки встановленню стійких зв'язків, які прийнято розділяти на горизонтальні і вертикальні. *Горизонтальні зв'язки* мають характер узгодження і виражають відносини між рівними за положенням в Ієрархії компонентами організації, тому їх відносять до однорівневих. Їх головне призначення - сприяти найбільш ефективній взаємодії частин організації у процесі вирішення питань, що виникають між ними. *Вертикальні зв'язки* – це зв'язки підпорядкування, вони сполучають ієрархічні рівні та слугують каналами передачі розпорядчої й звітної інформації.

Зв'язки, що встановлюються, можуть мати лінійний або функціональний характер. *Лінійні зв'язки* відображають рух управлінських рішень та інформації між керівниками, тобто особами, що повністю відповідають за діяльність організації або її структурних підрозділів. *Функціональні зв'язки*, які часто називають штабними, мають місце за лінією руху інформації між окремими частинами організації та виконують роль інформаційного забезпечення координації.

Концепції організаційних структур. Проблему раціонального аналізу і побудови структури організації розглянули і за деякими аспектами вирішили представники *класичної теорії організації*. У їх розумінні "структура - це логічні відносини функцій в організації, встановлені для ефективного досягнення її мети".

Розробка структури організації здійснюється в цьому випадку відповідно до таких принципів:

- *розподіл праці та розподіл функцій.* Якщо застосувати цей принцип до вертикальної будови організації, він означає ієрархію, якщо до горизонтальної - поділ на функції та завдання;
- *розподіл на відділи,* який припускає розподіл різних видів діяльності між компонентами організації залежно від її призначення та інших чинників. Так, функціонування відділів та відповідної структури організації здійснюється так, щоб дати можливість кожній організаційній одиниці сконцентрувати свої зусилля на певних аспектах діяльності. Окрім того, відділи можна формувати, орієнтуючись на клієнтів, а також за географічними регіонами;
- *забезпечення координації робіт* – насамперед за рахунок їх раціонального групування (за ступенем однорідності та взаємопов'язаності) під єдиним керівництвом. Як виняток допускалася координація робіт безпосередніми виконавцями з різних підрозділів, що знаходяться на одному ієрархічному рівні ("місток" Файоля);

- *повна ідентифікація структури організації та її організаційної схеми, яку закріплюють і регламентують штатні розписи, положення про підрозділи та посади, маршрутні карти щоденні розклади робіт, форми планування та звітність.*

Перераховані принципи набули значного поширення та становлять основу класичного розуміння структури організації як чітко регламентованого "бюрократичного" інструменту.

Сучасна теорія організаційних систем розширює класичне поняття структури організацій шляхом включення людського чинника в перелік основних структурних характеристик. Структура організації розглядається як постійно відтворюваний у відносинах людей формально-неформальний розподіл повноважень, відповідальності, впливів, завдань, зв'язків.

Об'єднання формально-неформальних та поведінкових аспектів структури організації становить основу ситуативної теорії організаційних структур, її основні положення сформульовано в роботах Р. Саймона, Дж. Марча, П. Лоуренса. Вони полягають у такому:

1. *Первинною основою організації є система взаємозв'язаних соціальних поведінок низки людей - учасників організації.* Відповідно структура організації повинна складатися з тих аспектів, шаблонів поведінки в організації, які є порівняно стабільними та змінюються поволі. Каркас структури – це склад підрозділів і посад, а в більш загальному сенсі - система центрів ухвалення рішень та процесів, що на них замикаються, реальне ж його наповнення - внески окремих членів організації в процеси ухвалення рішень та досягнення організаційної мети.

2. *Головним моментом структури є не сама логіка розподілу загального завдання на підзавдання та не встановлення відповідальності за їх виконання, а "поведінкові ефекти спеціалізації", тобто ступінь впливу структури на поведінку людей.*

3. *Важливішим є не розподіл завдань на підзавдання, а подальший процес їх виконання, зв'язки, що виникають при цьому, зокрема для подолання знову виявлених проблем.*

4. *Сфера ефективного використання функціональної спеціалізації (за окремими функціями, етапами, роботами в єдиному виробничо-господарському процесі) є об'єктивно обмеженою. Найбільш, доцільною є спеціалізація за цілями, оскільки вона дає змогу зосередити увагу і зорієнтувати працівника на результат, а не на процес, примушує проводити пошук найефективніших (необов'язково наперед заданих) шляхів досягнення результатів та правильніше оцінювати ефективність своєї діяльності.*

Складовою більш загальної теорії спеціального підходу до побудови структури організаціями є *теорія диференціації й інтеграції П. Лоуренса і Дж. Лорша*. На основі обстеження низки підприємств П. Лоуренс і Дж. Лорш прийшли до висновку, що на відносини між підрозділами поряд з іншими впливають такі чинники, як ступінь відмінності між підрозділами (диференціація) і ступінь необхідної співпраці підрозділів (інтеграція).

Диференціація означає розподіл робіт між частинами або підрозділами організації так, щоб кожна з них отримала певний ступінь завершеності в межах цього підрозділу. Диференціація – це виділення частин в організації, кожна з яких пропонує щось у відповідь на попит, що визначається зовнішнім середовищем. Для визначення ступеня диференціації в організації П. Лоуренс і Дж. Лорш запропонували використовувати чотири параметри:

- визначеність цілей або завдань – чи є цілі ясними та легковимірюваними або вони двозначні і мають сильний якісний відтінок;
- структура – чи є структура формальною, з жорсткою політикою і процедурами або вона вільна та гнучка, з політикою, що орієнтується на певний момент;
- рівень взаємодії – чи здійснюються значні міжособові і міжгрупові зв'язки та кооперація чи ні;
 - часові межі зворотного зв'язку – чи отримують люди інформацію про результати роботи через короткі або тривалі інтервали.

Розмірність вказаних змінних диференціації розкриває ступінь відмінності між підрозділами (табл. 5.3). Чим більше підрозділів усередині організації відрізняються один від одного за цими чотирма змінними, тим диференційованішою є організація. Коли організація одночасно є сильно диференційованою або сильно децентралізованою з позиції управління нею, виникає необхідність введення ролей інтеграторів, які повинні виконувати спеціальну роботу з інтеграції різних частин організації.

Таблиця 5.3

Диференціація між підрозділами організації за чотирма змінними

Основні змінні диференціації	НДЦКР (науково-дослідні і дослідно-конструкторські роботи)	Виробництво	Маркетинг
1. Цілі	Разовий продукт	Собівартість	Обсяг продажу
2. Структура	Високоорганічна	Механістична	Органічна
3. Дія на людей	Сильно орієнтована	Орієнтована на завдання	Орієнтована безпосередньо на людей
4. Зворотний зв'язок	Дуже тривалий	Тривалий	Швидкий

Інтеграція означає рівень співпраці, наявний між частинами організації та забезпечує досягнення їх цілей в межах вимог, що висуваються зовнішнім оточенням. Потреба в інтеграції спочатку створюється розподілом та взаємозалежністю робіт в організації.

Певні форми диференціації породжують властиві їм форми інтеграції, при цьому те й інше залежить від умов функціонування організації. Вивчення ступеня диференціації частин організації допомагає визначити рівень потенційного конфлікту між ними, а знаходження відповідного інтеграційного механізму створює умови для зниження рівня можливої конфліктності. Порушення взаємозалежності об'єктивно обумовлених диференціації та інтеграції зовнішнього середовища призводить до зниження ефективності діяльності організації.

Підходи до формування організаційної структури. Будь-яка організація характеризується постійністю її складових. Залежно від особливостей їх поєднання і переважаючих механізмів координації діяльності розрізняють основні типи організацій, що мають різну будову.

Організації використовують три основні способи координації діяльності: взаємне узгодження, безпосередній контроль та стандартизацію.

Взаємне узгодження передбачає координацію діяльності на основі неформального спілкування. У процесі взаємного узгодження контроль за роботою здійснюють самі оператори (виконавці). Цей спосіб координації використовується як у дуже простих, так і в дуже складних структурах. Головною умовою взаємного узгодження є уміння працівників адаптуватися один до одного.

У міру зростання організації й ускладнення її діяльності з'являється необхідність у відносинах підпорядкування або *безпосередньому контролі*. В цьому випадку певна особа (керівник) наділяється відповідальністю за роботу підлеглих йому операторів. Керівник дає певне завдання операторам та контролює його виконання.

Стандартизація передбачає включення координації в програму праці до початку її виконання. Наприклад, у робітників на конвеєрній збірці немає необхідності в узгодженні діяльності, оскільки вони точно знають, що можуть чекати від інших учасників процесу, і діють відповідно до цих очікувань. Якщо виконувані дії досить прості та мають рутинний характер, як, наприклад, в конвеєрній збірці, то стандартизується процес праці. У випадках ускладнення діяльності організація вдається до стандартизації результатів праці, залишаючи виконавцям свободу вибору в способах дій (наприклад, формуються автономні складальні бригади, кожна з яких має в своєму розпорядженні всі необхідні ресурси для випуску закінченого виробу або реалізації повного циклу обслуговування).

За допомогою координації досягається об'єднання зусиль частин (базових елементів) організації в одне узгоджене зусилля, спрямоване на здійснення загальної мети.

Між розглянутими механізмами координації й організаційними характеристиками елементів організації є певна відповідність. Так, стандартизація процесу праці пов'язана з формалізацією поведінки організації, спирається на малокваліфікований операційний центр та має місце за традиційної бюрократичної форми структури. Вказана відповідність досягається в процесі взаємодії основних компонентів структури. Функції, що виконуються кожним з п'яти компонентів, можуть поєднуватися та іноді виконуватися одним учасником, наприклад в організації малого бізнесу. Але залежно від переважання однієї з них над іншими та використовуваного механізму координації діяльності встановлюється певне розташування основних компонентів, і організація набуває однієї з п'яти можливих структурних форм:

- проста структура;
- механістична або машинна бюрократія;
- професійна бюрократія;
- дивізійна структура або структура за відділами;
- адхократія.

Проста структура характеризується переважанням стратегічного центру та використовує як основний механізм координації безпосередній контроль. Це нескладна, невеликих розмірів організація з низьким ступенем формалізації ухвалюваних рішень і централізацією влади, за якої майже кожен виконавець (оператор) подає інформацію в центр для ухвалення рішень.

Проста структура організації має свої сильні та слабкі сторони: простота, гнучкість, чітка відповідальність, відсутність відмінностей у цілях керівника і підлеглого. Внаслідок того, що в простих структурах має місце централізація всіх рішень, можливе порушення рівноваги між ними, коли одним рішенням, наприклад, стратегічним, приділяється більше уваги, ніж операційним, або навпаки. Прості структури схильні до найбільшого ризику з боку зовнішнього середовища, наприклад малі підприємства у момент утворення. Внаслідок неформального спілкування та відсутності формалізації поведінки прості структури є ідеальними з позицій соціальної комфортності працівника.

Машинна бюрократія як ключовий елемент структури має технологічну компоненту (техноструктуру) та використовує стандартизацію процесу праці як

основний механізм координації діяльності. Для машинної бюрократії характерні централізація влади, формалізація поведінки, горизонтальна і вертикальна диференціація праці. Такі організації реалізують точні цілі, що мають, як правило, функціональний характер. До машинної бюрократії належать усі підприємства з масовим випуском продукції, а також підприємства торгівлі, готельного господарства, громадського харчування, банки і пошта.

Сильні і слабкі сторони машинної бюрократії: здатність виконувати стандартні дії високоефективним способом; можливість використовувати менеджерів та операторів із невисоким рівнем кваліфікації; надмірність контролю на всіх рівнях ієрархії та кількості конфліктних ситуацій, особливо в операційному центрі, внаслідок монотонного і рутинного характеру праці; спотворення інформації - у зв'язку з жорсткою і багаторівневою ієрархією підпорядкування інформація, яка "доходить" до стратегічного центру, або максимально "узагальненою" (хороші новини прикрашаються, а погані блокуються), або сильно запізнюється. Звідси неадекватність отримуваної інформації конкретній ситуації.

Професійна бюрократія ґрунтується на ключовій позиції оперативного центру. Організації такого типу використовують складні технології, що змінюються. Тому стандартизація завдань поєднується з детальним розподілом праці та передбачає активну участь висококваліфікованого персоналу. Процедури ухвалення рішень у цьому випадку мають переважно децентралізований характер, використовуються малоформалізовані правила, що забезпечує свободу (гнучкість) вибору. Прикладом професійної бюрократії є всі установи системи освіти, медичного обслуговування (за винятком науково-дослідних центрів), юридичні консультації, тобто ті організації, які застосовують стандартні набори програм (методів, процедур) до певного набору завдань.

Сильні і слабкі сторони професійної бюрократії: здатність до ефективного виконання спеціалізованих завдань з використанням процедур діагностики; на відміну від механістичної бюрократії, що застосовує стандартну програму дій до визначеної ситуації, в професійній бюрократії виконання завдань включає два етапи: етап діагностики, на якому проводиться вибір однієї з стандартних програм, і етап виконання, що передбачає використання стандартної програми в конкретній ситуації; через професійний характер праці контроль за діяльністю

виконавців знаходиться в руках операторів-професіоналів. Тому такі структури неефективні в двох випадках: за відсутності необхідного професійного рівня операторів та низької самосвідомості оператора-професіонала, коли він зосереджується в своїй діяльності на використанні якої-небудь однієї програми дій (тієї, яка у нього краще виходить або більше йому подобається) на шкоду іншим; професійна бюрократія, як і механістична, не пристосована до істотних інновацій, оскільки останні пов'язані з додатковою координацією діяльності.

Дивізіональна структура може бути представлена як сукупність самостійних відділень (дивізіонів), зорієнтованих на якийсь кінцевий результат - продукт, споживача або ринок. Пануючим компонентом такої структури є проміжні інстанції. У теорії організації дивізіональну схему визначають як скоординовану децентралізацію. Вищий рівень в організації централізує планування та розподіл ресурсів, ухвалює стратегічні рішення, тоді як проміжні інстанції приймають оперативні рішення та є відповідними за отримання результату.

Принципова відмінність дивізіональної структури від попередніх полягає в тому, що її елементи - дивізіони - не тільки мають власну адміністративну надбудову, але і ніби "накриті" зверху ще однією структурою з власною адміністративною надбудовою - штаб-квартирою.

Сильні і слабкі сторони дивізіональної структури: вона забезпечує зростання та ефективне управління різними видами діяльності; створює кадровий резерв для стратегічного рівня організації; розподіл рішень за рівнями прискорює їх ухвалення та підвищує якість. Разом з тим усередині виробничих відділень спостерігається тенденція до "укорочення" цілей. Внаслідок зростання управлінського апарату за рахунок створення відділень збільшуються накладні витрати. Централізований розподіл ключових ресурсів у разі їх нестачі може призвести до розвитку конфліктів між підрозділами. У великих дивізіональних організаціях утруднена кар'єра між підрозділами, і за механістичного підходу людина виявляється втраченою, а її ресурс використовується неефективно.

Адхократія – це такий тип організації, за якого ключовим елементом є персонал підтримки, що зумовлено високоспеціалізованим характером забезпечення діяльності організації. Адхократична організація характеризується високим ступенем свободи в діях працівників та умінням вирішувати проблеми, що виникають. До основних особливостей адхократичного дизайну можна віднести такі: висока або складна технологія,

що вимагає творчості, інноваційності та ефективної спільної роботи (груповий взаємозв'язок робіт); працівники є висококваліфікованими експертами в своїй справі, виконують складні виробничі операції та вміють продуктивно спілкуватися один з одним; переважають неформальні та горизонтальні зв'язки, ієрархічна будова постійно змінюється, у багатьох менеджерів немає жорсткого прив'язування до якоїсь однієї роботи, частини структури зберігаються в невеликих розмірах; право ухвалення рішень та влада засновані на експертних знаннях, фінансовий контроль здійснюється зверху; відносини по вертикалі і горизонталі мають переважно неформальний характер.

Таким чином, розглянуті профілі п'яти типів структур можна звести до єдиного класифікатора форм побудови організації (табл. 5.4).

Нове в побудові організації. Першими альтернативами класичній формі бюрократії були проектна та матрична будова організації. Нині фахівцями в сфері теорії організації запропоновано такі види структур, як мережева і віртуальна.

Проектна структура використовується в тих випадках, коли ухвалюється рішення зосередити максимальну кількість ресурсів організації на певному проекті протягом конкретного терміну. *Проектом* вважається будь-який процес цілеспрямованих змін в організації (наприклад, модернізація виробництва, освоєння нових видів продукції або технологій), що включає такі характерні риси: цілісний характер діяльності; участь у роботі різних фахівців, між якими встановлюються відносини кооперації; чітко сформульований кінцевий результат діяльності; обмеження в часі і ресурсах, що виділяються для досягнення мети проектування. Проектна структура визначається великою гнучкістю, але проведення декількох проектів призводить до необхідності розподілу ресурсів між ними. Дослідження показують, що дві третини проблем, пов'язаних із проектною структурою, виникає внаслідок поганої кооперації між проектними групами, відсутності зв'язку з зовнішнім середовищем та базовою структурою управління організації.

Матрична структура є решітковою організацією, побудованою, на відміну від проектної, за принципом подвійного підпорядкування виконавців: з одного боку - безпосередньому керівникові базового підрозділу (служби), який виділяє ресурси (зокрема персонал); з іншого - керівникові тимчасової цільової групи, який наділений необхідними повноваженнями для організації робіт за конкретною програмою.

Організація, побудована за матричним принципом, поєднує переваги простої і проектної структур: для успішної реалізації проекту призначається одна конкретна особа, гнучкіше і ефективно використовуються співробітники, з'являється можливість швидко реагувати на потреби проекту і замовників, стимулюється групова організація робіт.

Водночас матрична структура порушує класичні принципи організаційної побудови – принципи ієрархії та єдиноначальності, перешкоджає виникненню неформальних груп.

Аналіз практики організаційного будівництва свідчить, що матрична структура ефективна там, де потрібно об'єднати зусилля професіоналів з метою якісного вирішення складних проблем.

Мережева структура означає, що організація дезагригує свої основні функції (виробництво, продаж, фінанси, науково-дослідні і дослідно-конструкторські роботи) між окремими компаніями, що працюють за контрактом, посередником яких виступає невелика головна організація. Мережеві організації відрізняються від організацій інших типів низкою ознак. По-перше, мережеві організації більше покладаються на ринкові механізми, ніж на адміністративні форми управління потоками ресурсів. По-друге, багато розроблених мереж передбачають дієвішу і зацікавленішу роль учасників. По-третє, у переважній більшості галузей мережі є об'єднанням організацій, заснованим на кооперації та взаємному володінні акціями учасників групи, - виробниками, постачальниками, торговими і фінансовими компаніями.

З мережевою структурою тісно пов'язана так звана **віртуальна організація** або структура. Віртуальна організація є тимчасовою мережею компаній, які оперативно об'єднуються з метою використання швидко змінних можливостей ринку. На відміну від традиційного злиття та поглинань, партнери у віртуальних організаціях ділять витрати, обмінюються виробничим досвідом і використовують можливість доступу до міжнародних ринків. Відмінні ознаки віртуальних організацій майбутнього можна представити так: використання інформаційних технологій для встановлення міцних контактів; об'єднання

