Характеризуя социальную организацию предприятия, её трактуют то как совокупность социальных групп, образующих единую систему, то как систему отношений, возникающих между людьми и социальными группами, то как систему писаных и неписаных правил, регулирующих поведение лю­дей, или как систему власти на предприятии. Любой подход имеет, конечно, право на существование, поскольку фиксирует различные стороны одного и того же явления.

В социологии и теории управления выделяют две подсистемы регуля­ции в рамках социальной организации - формальную и неформальную. Они опираются на две достаточно разнородные совокупности средств и отношений с соответствующими им структурами. Каждая подсистема отличается специ­фической природой и действует по собственным законам. Они постоянно взаимодействуют дополняя друг друга и образуя единую систему.

Формальная организация - костяк административной структуры - пред­ставляет собой систему узаконенных безличных требований и стандартов по­ведения, формально заданных и жёстко закреплённых ролевых предписаний. Она напоминает пирамиду, горизонтальный срез которой характеризует сис­тему требований функционального разделения труда, а вертикальный (иерархический) - отношение власти и субординации. Формальная организа­ция может быть описана в виде системы подразделений, групп и рабочих мест.

Рабочее место отдельного работника и отдельного структурного подраз­деления в формальной организации легко определяется позициями, которые они занимают в горизонтальном и вертикальном срезах. В одном случае такая позиция называется функцией, в другой - статусом.

Система безличных требований фиксируется нормами и образцами по­ведения, которые представляют собой основные элементы культуры. Они фиксируются в ролевых предписаниях. Формальную организацию с полным правом следует отнести к числу наиболее древних социальных изобретений человечества, направленных на рационализацию управления и эффективность кооперированной деятельности. Поскольку её цель - сделать управление людьми эффективным, а поведение контролируемым и предсказуемым, в фундаменте такой организации лежит принцип максимального упрощения и стандартизации отношений. Это достигается формализацией ролевых предпи­саний, введением безличных стандартов и норм, регламентирующих деловое поведение в организации.

Формальная структура образует каркас отношений в организации, придаёт их необходимую устой­чивость, позволяя облегчить и рационализировать процесс целедостижения. Вместе с тем она порождает ряд неустранимых дисфункций, поэтому служит для социологов самых разных направлений объектом кри­тики.

Неформальная организация - вторая подсистема. Она базируется на других принципах и источниках социальной регуляции поведения. В отличие от формальной неформальная организация строится на прин­ципах саморегуляции и самоорганизации. Неформальная организация не является жёстко структурирован­ной, вектор её направленности меняется. При этом её направленность может как усиливать внешний органи­зационный импульс, так и противостоять ему. Вся она строится на основе личностных особенностей работ­ников, специфики отношений, складывающихся между ними. Здесь нет жёстко закрепленных безличных стандартов, делающих организацию устойчивой, напротив, превалируют групповые нормы, а спонтанное взаимодействие придаёт гибкость организационному поведению. Если формальная организация опирается на жёсткую структуру отношений, зафиксированную в иерархии должностных функциональных позиций, то в неформальной подобная структура носит ситуационный характер. Таким образом, формальная структура создаётся отношениями между безличными должностными и профессиональными позициями, а неформальная - отношениями между живыми людьми в процессе их совместной деятельности.

Обе формы организации сосуществуют на предприятии, взаимодополняют друг друга, а иногда и противоборствуют. Необходимость в неформальной организации как элементе социальной организации обусловлена следующими факторами:

1. невозможность стандартизировать всю совокупность отношений, возникающих на производстве по поводу трудовой деятельности;
2. неизбежность возникновения в организации непредвиденных ситуаций, требующих нестандартных решений;
3. необходимость отработки новых стандартов поведения, которые первоначально возникают именно в неформальной организации и лишь затем переносятся в формальную;
4. невозможность сведения отношений между людьми только к деловым задачам, поэтому всё многообразие неделовых отношений.

Именно последнее условие дало специалистам возможность разделить неформальную организацию на два блока: неформальную организацию как тип неформальной организации, возникающей по поводу трудовой деятельности, и так называемую социально-психологическую организацию, регулирующую внепроизводственные связи людей. Характеризуя роль неформальной организации внепроизводственной сферы, они отмечают её роль в поддержании социальной целостности, в снятии социальных напряжений в коллективе, в поддержании у работников высокой самооценки и самоуважения. Видимо, неформальная организация выступает своеобразным буфером между человеком и жесткой формальной организацией. Она проявляет себя главным образом на уровне контактных коллективов, малых групп и опирается на спонтанно формирующиеся здесь межличностные нормы, ценности, механизмы сплочённости и лидерства, на выработанные группой санкции за отклоняющееся поведение.

Особое место в теории управления и социологии организации занимает проблема руководства. Традиционно под руководством принято понимать отношения, возникающие в организации в процессе и по поводу управления. Основной принцип управления - единоначалие. Суть его в том, что власть, право решения, ответственность и возможности контролировать процессы и отношения в организации предоставляются только одному должностному лицу. Соответственно руководитель—лицо персонифицирующее ответственность, власть и право контроля. Отношения единоначалия во многом формируют иерархическую пирамиду организации.

Поскольку вся власть и ответственность за функции контроля над отношениями закреплены за одним лицом (руководителем), а он физически не в состоянии осуществлять его в полном объёме, руководитель вынужден делегировать часть своих полномочий подчинённым. Именно это и формирует вертикальные (линейные) иерархические структуры. Специализация управленческих функций и формы их координации порождают жёсткий рисунок функциональной структуры современной организации. В созданной таким образом управленческой иерархии каждый работник имеет собственного руководителя и все, кроме рядовых исполнителей, имеют подчинённых. Отсюда вытекает специфика двойственной формальной позиции любого руководителя, которая накладывает существенный отпечаток на образ его поведения.

Говоря о проблемах организации, невозможно обойти вниманием такую важную проблему, как принятие управленческих решений. Она занимает одно из центральных мест в социологии организации. Считая организацию инструментом управления, многие социологи и специалисты по теории управления, начиная с М. Вебера, прямо связывают её деятельность в первую очередь с подготовкой и реализацией управленческих решений. Эффективность управления во многом обусловлена качеством таких решений. Интерес социологов к этой проблеме обусловлен тем, что в решениях фиксируется вся совокупность отношений, возникающих в процессе трудовой деятельности и управления организацией. Через них преломляются цели, интересы, связи и нормы. Характеризуя полный цикл управленческой деятельности, состоящий из целеполагания, планирования, организации, координации, контроля и корректировки целей, легко заметить, что он в конечном счёте представлен в виде двух элементов управления: подготовки и осуществления управленческих решений. Именно поэтому решения – центральный элемент управления и организации.

В социологической литературе существуют разнообразные точки зрения на то, какие решения, принимаемые человеком в организации, считать управленческими. Некоторые специалисты относят к таковым, например, решение о поступлении человека на работу, решение об увольнении с неё и т.п. оправданной представляется точка зрения, согласно которой к управленческим следует относить лишь те решения, которые затрагивают отношения в организации.

Управленческие решения, таким образом, всегда связаны с изменениями в организации, их инициатором обычно выступает должностное лицо или соответствующий орган, несущий полную ответственность за последствия контролируемых или реализуемых решений. Границы компетенции, в рамках которой он принимает решение, чётко обозначены в требованиях формальной структуры. Однако число лиц, привлекаемых к подготовке решения, значительно больше числа лиц, облеченных властью.

Подготовка управленческих решений в современных организациях нередко отделена от функции их принятия и предусматривает работу целого коллектива специалистов. В «классической» теории управления она, как правило, является функцией штабных служб.

Процесс осуществления решения связан с реализацией специального плана, который представляет собой совокупность мероприятий, направленных на достижение целей и сроков их реализации. Разработка такого плана – прерогатива соответствующих служб в аппарате управления. Однако сегодня к его разработке привлекаются те, кто будет его реализовывать, то есть непосредственные исполнители.

В литературе классифи кации управленческих решений строятся по самым разным основаниям. Одной из оправданных с социологической точки зрения представляется классификация А. И. Пригожина: она учитывает меру вклада субъекта решения в организационные преобразования. Согласно автору, все управленческие решения в организации могут быть разделены на:

1. жёстко обусловленные (детерминированные);
2. слабо зависящие от субъекта решения.

К первым обычно относят либо так называемое стандартизирование решения (обусловленные принятыми выше предписаниями и распоряжениями), либо вторично обусловленные распоряжением вышестоящей организации. Этот тип решений практически не зависит от качеств и ориентации руководителя.

Другой тип решений – так называемые инициативные решения, где качества руководителя накладывают серьёзный отпечаток на характер принимаемых решений. К ним относятся решения, связанные как с локальными изменениями в организации (поощрение, наказание), так и с изменением механизмов, структуры, целей организации. Инициативное решение обычно рассматривают как выбор альтернативы поведения из нескольких возможных, каждая из которых влечёт ряд позитивных и негативных последствий. В числе факторов, влияющих на качество решений, отмечают: компетентность персонала, деловые и личные качества руководителя, его ролевые (должностную, функциональную, групповую, гражданскую, семейную) позиции.

Большое место среди перечисленных факторов уделяется проблеме надёжности информации, организации коммуникации, помехам, возникающим в ходе передачи информации. В числе последних большое место уделяется положениям, связанным со спецификой ролевой позиции и интересов тех, кто перерабатывает информацию в процессе её прохождения от нижних ярусов организации до субъекта решения.

Одним из важных факторов, влияющих на качество управленческих решений, является число ярусов в организации, увеличение которых ведёт к искажению информации при подготовке решения, искажению распоряжений, идущих от субъекта управления, увеличивает неповоротливость организации. Этот же фактор способствует запаздыванию информации, которую получает субъект решения. Это и обуславливает постоянное стремление сократить число ярусов управления (уровней) организации.

Не меньшее значение приобрела в теории организаций проблема рациональности принимаемых решений. Если первые теоретики социологии управления рассматривали подготовку решения как целиком рациональный процесс, то начиная с середины 50-х гг. распространение получил подход, согласно которому данный процесс считается ограниченно рациональным, ибо обусловлен социокультурными и человеческими факторами. Всё чаще при подготовке решений отмечается роль интуиции руководителя.

Серьёзной проблемой, связанной с эффективностью организации, является также проблема выполнения принятых решений.

До трети всех управленческих решений не достигают своих целей по причине невысокой исполнительской культуры. В нашей и зарубежных странах социологи, принадлежащие к самым разным школам, пристальное внимание уделяют совершенствованию исполнительской дисциплины, включению рядовых сотрудников в разработку решения, мотивации такой деятельности, воспитанию «фирменного патриотизма», стимулированию самоуправления.