

DOI: 10.51692/1994-3776-2022-2-144-151

УДК: 005.95

**Н. С. Стахийев****ВЛИЯНИЕ ГИБКОСТИ НА АДАПТАЦИЮ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР К УСЛОВИЯМ ПАНДЕМИИ COVID-19****N. Stakhiev. Impact of flexibility on adaptation of organizational structures to the covid-19 pandemic conditions**

**Аннотация.** В статье рассматривается зависимость между эффективным внедрением дистанционной формы занятости в организации и уровнем гибкости ее организационных структур в условиях пандемии COVID-19. Выявлены проблемы трансформации иерархической структуры и исполнительской дисциплины в командную работу с управлением и контролем по результату. Сделан вывод о том, что гибкие организации лучше адаптируются к сильным изменениям во внешней среде, обеспечивая необходимые условия для введения дистанционной работы.

**Ключевые слова:** дистанционная работа, удаленная работа, форма организации труда, COVID-19, организационные проблемы.

**Контактная информация:** 193023, Санкт-Петербург, Садовая ул., д.21; тел. 8 (922) 083-22-08; e-mail: stakhiev1996@mail.ru

**Abstract.** The article examines the relationship between the effective implementation of distance employment in an organization and the level of flexibility of its organizational structures in the context of the COVID-19 pandemic. The problems of transformation of the hierarchical structure and performance discipline into teamwork with management and control by result are revealed. It is concluded that flexible organizations better adapt to strong changes in the external environment, providing the necessary conditions for the introduction of remote work.

**Keywords:** remote work, teleworking, form of labor organization, COVID-19, organizational problems

**Contact information:** 21 Sadovaya street, Saint Petersburg, 193023; tel.: 8 (922) 083-22-08, e-mail: stakhiev1996@mail.ru

**Введение.**

Крайне важной задачей для организации, представляется формирование структуры управления, способной обеспечить достижение намеченных целей в условиях воздействия на нее внутренних и внешних факторов. Такие структуры должны балансировать между централизацией и четким разделением исполняемых функций, соотношением прав и ответственности как на уровне управления в целом, так и в отдельных подразделениях [1, С. 77].

Под воздействием внешних условий, таких, как упразднение социалистической системы в России, развитие рыночных отношений, рост технического уровня производства и расширение числа связей, организационные структуры управления претерпевают изменения. Формирование информационного общества, влекущее за собой изменение структуры занятости людей в отраслевом и межстрановом комплексах, вызывает развитие гибкости среди предприятий [5, С. 5-10]. Гибкость организационной структуры проявляется в способности организации приспособиться к внутренним изменениям в процессе производства товаров и услуг, изменениям технологий их производства, к изменениям в объемах их выпуска и т.д., а также способность приспособиться к новым внешним экономическим условиям [3, С.

---

**Стахийев Николай Сергеевич** – магистрант программы «Социальное управление в организациях» Санкт-Петербургского государственного экономического университета.

N. Stakhiev – student of master program “Social management in organizations” of St. Petersburg State University of Economics.

© Стахийев Н.С., 2022.

30]. Целью данной статьи является пересмотр действующих структур управления в условиях быстро меняющейся внешней среды.

*Актуальность темы исследования.* Ключевым событием, формирующим новые социально-экономические условия и, оказавшим значительное влияние на развитие организационных структур как в России, так и во всем мире, оказалась пандемия COVID-19. Введенные ограничительные меры для предотвращения распространения пандемии стали новым вызовом для организаций. Из-за быстрых и кардинальных изменений в связи с пандемией, организации не в силах оказать стабилизирующее воздействие на внешнюю среду. Своеобразной формой адаптации стал рост дистанционной занятости среди отечественных организаций [6; 7]. Переход организации с традиционной структурой на удаленную форму труда вызывает сильные изменения в ее управленческой структуре.

Уровень гибкости организации является залогом ее успешной адаптации к данной ситуации. То, насколько успешно она сможет адаптироваться к изменениям внешней среды, либо к другим дестабилизирующим факторам, зависит и от ее внутреннего устройства. Предприятия должны контролировать как процесс изменения своей внутренней среды, так и изменения во внешней среде, чтобы достичь высокого уровня гибкости. Подобного контроля можно добиться лишь посредством грамотного выстраивания организационной структуры управления.

#### **Методология исследования и формулировки гипотез.**

Объектом исследования являются сотрудники российских организаций, предметом – процесс внедрение удаленной организации труда в данных организациях во время пандемии COVID-19.

Цель исследования: изучение влияния гибкости организационной структуры в российских организациях на их адаптацию к ограничениям, вызванным пандемией COVID-19.

Теоретико-методологической основой исследования выступили механистический и органический подходы к формированию организационной структуры Т. Бернса и Дж. Стокера [8], концепция горизонтальной организации и реинжиниринга Р. Дафта [4].

В ходе исследования использовался комплекс общенаучных методов исследования и аналитических процедур: обобщение, систематизация, сравнительный анализ, анализ документов и статистических данных. В качестве ключевого метода исследования используется анкетный опрос сотрудников российских организаций, который был проведен в мае 2021 года на онлайн-платформе [google.com/forms](https://www.google.com/forms). Использовалась стихийная выборка (N = 100 чел.), респонденты отбирались на основании наличия опыта работы во время режима самоизоляции в России, а также опыта работы в дистанционном формате.

Выдвинуты следующие исследовательские гипотезы:

1. Адаптивные структуры, легко приспосабливаясь к вызовам внешней среды, переориентировавшись в соответствии с новыми задачами, обеспечивают необходимые условия для введения дистанционной организации труда;

2. Отсутствие правового обеспечения при форсированном переходе на дистанционную форму работы приводит к нарушению трудовых прав работников российских организаций.

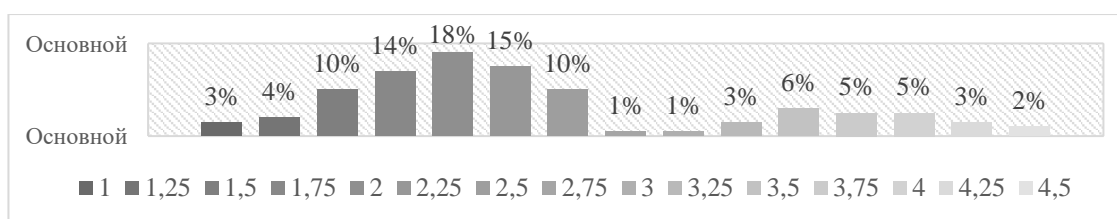
#### **Результаты исследования.**

Чтобы определить степень гибкости организации, в которой работают респонденты, им был задан блок вопросов, касающихся формы организационной структуры, в которой они работают. В рамках данных вопросов исследовались степень иерархии организации, уровень формализации правил и процедур в организации, уровень централизации в принятии решений, а также, характер отношений между персоналом. Так, ряд вопросов из этого блока был представлен в виде шкал с оценкой от 1 до 5, где 1 – означал сильное присутствие характеристик, присущих иерархическим структурам, а 5 – адаптивным.

Изучая приведенные данные, можно сделать вывод о том, что в российских организационных структурах более ярко выражены характеристики, присущие иерархическим структурам. Например, на вопрос «Охарактеризуйте структуру управления Вашей организацией по шкале от 1 до 5, где 1 – уровни управления четко определены, а 5 – отсутствие четкого определения уровней управления»: 68% респондентов указали на то, что организации, в которых они работают, имеют жесткую структуру управления, и только 14% ответов свидетельствовали о том, что в организациях сложилась гибкая структура управления.

Оценивая уровень формализации применяемых правил и процедур, 65% респондентов отметили, что организациям, в которых они работают присуща жесткая регламентация, 19% - слабая регламентация, что характерно для гибких структур. Касаясь уровня централизации в принятии решений, 66% ответивших отмечают ее высокий уровень в организации, когда сотрудники не влияют на само принятие решений, и лишь 13% респондентов участвуют в их принятии. В ответах на вопрос «Охарактеризуйте отношения между персоналом в Вашей организации по шкале от 1 до 5, где 1 – формальные отношения, носящие официальный характер, а 5 – неформальные отношения, носящие личностный характер», разрыв между иерархическими и адаптивными характеристиками сократился: 42% опрошенных отметили присутствие строгой формализации отношений на рабочем месте, 29% - распространенность неформальных отношений, 29% респондентов выбрали среднее значение. Это связано с тем, что неформальные отношения, так или иначе присутствуют в любой организации, в том числе и в традиционных бюрократических структурах.

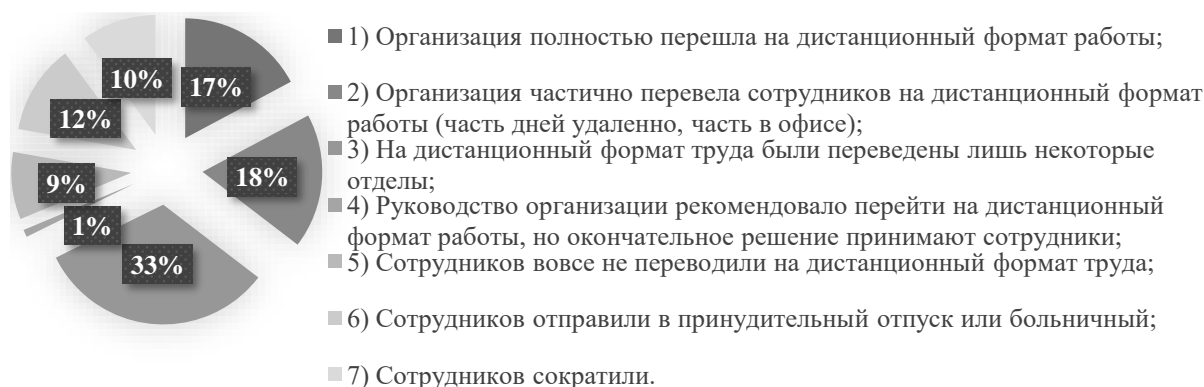
Используем эти данные для вычисления оценки гибкости организационных структур с точки зрения опрашиваемых работников. Для этого, приведем средние арифметические показатели по вопросам 9, 12, 14, 15, сформировав из них шкалу гибкости (рис. 1).



**Рисунок 1.** Сводная оценка респондентами уровня гибкости организационных структур управления (шкала гибкости).

В сумме, 75% респондентов характеризуют организацию, в которой они работают как более иерархическую. Согласно 24% респондентов, их организациям больше присущи характеристики гибких структур. Зависимость между типом организационной структуры и эффективностью внедрения организацией дистанционных технологий в период пандемии мы будем рассматривать посредством сравнения выявленных показателей гибкости организации с показателями эффективности работы сотрудников.

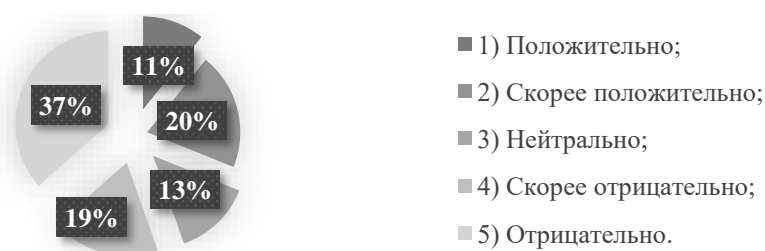
Дистанционный формат работы был введен в том или ином виде, в 68,7% организаций (рис. 2). При этом, 12,1% работодателей отправили своих сотрудников в принудительный отпуск или больничный, 10,1% сократили своих сотрудников.



**Рисунок 2.** Распределение ответов на вопрос «Перешла ли Ваша организация на дистанционный формат работы?»

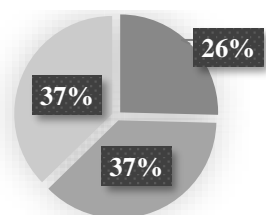
Наше исследование показывает наличие прямой зависимости между гибкостью организационной структуры и внедрением дистанционных технологий. Респонденты, чьим организациям характерна гибкость в организационной структуре, заявили о переходе на дистант в 95% случаев, респонденты, работающие в иерархических структурах, заявили о переходе на дистант в 58% случаев. В качестве причин, по которым не был осуществлен переход на дистанционный формат, выделяют следующие: удаленная работа не соответствует характеру работы (необходимо присутствие на рабочем месте) – 34%; вместо дистанционной работы, сотрудников отправляли в отпуска и больничные – 23,4%; сотрудников уволили – 21,3%. Увольнения сотрудников сигнализируют нам о структурной неустойчивости компании.

В целом, положительно работу в дистанционном формате оценивают 31,1% респондентов, 13,5% относятся нейтрально, 55,4% - в целом отрицательно (рис. 3). Так, 68 % тех, кто положительно оценивает дистант, работают в гибких структурах, нейтрально – 21%, среди тех, кто оценивает его негативно – 2% (остальные - выходцы из иерархических структур). Следовательно, положительная оценка работником дистанционной работы прямо пропорциональна гибкости организационной структуры.



**Рисунок 3.** Распределение ответов на вопрос «Как вы оцениваете работу в дистанционном формате?»

Сокращение заработной платы после перехода на дистанционную форму работы отметило 28,4 % респондентов, 19% - потеряли работу. Потеря работы при этом, не коснулась сотрудников, работающих в гибких организационных структурах. Сокращение зарплаты произошло только у 4% из них. На вопрос об уверенности в собственном благополучии, 25,4% респондентов заявили, что чувствуют себя уверенно. 37,3% заявило, что чувствует себя также, как и до перехода на дистант. Еще 37,3% заявили, что не чувствуют себя в безопасности (рис. 4). Представители гибких форм организационных структур в подавляющем большинстве, не испытывают неуверенности в завтрашнем дне, чувствуя свое положение достаточно стабильным.



- 1) Я уверено себя чувствую, не боясь за свое положение;
- 2) Я чувствую себя также, как и до перехода на дистанционную форму работы;
- 3) Я не чувствую себя в безопасности, нет уверенности в завтрашнем дне.

**Рисунок 4.** Распределение ответов на вопрос «Оцените Вашу уверенность в собственном благополучии после перехода на дистанционную форму работы»

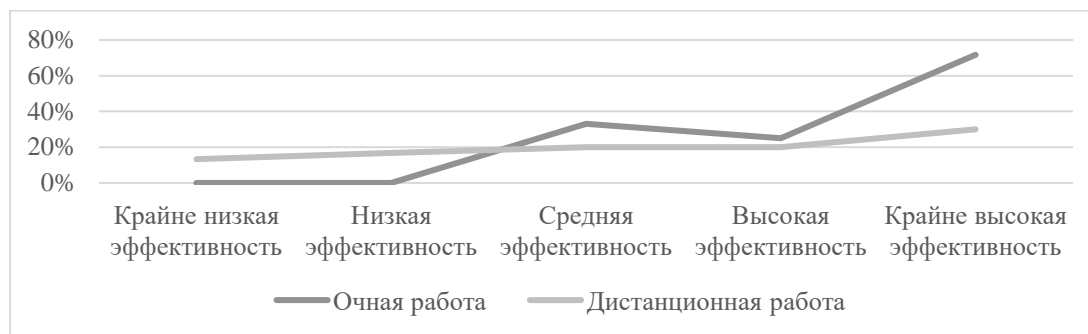
Об официальном закреплении работодателем за сотрудником статуса удаленной работы, заявило 53,3% респондентов, 46,7% отметило, что переход на дистант никак не был регламентирован. Подавляющее большинство последних составляют работники иерархических структур – 85%. Статистика ответов на вопрос о нарушении работодателем прав сотрудника при удаленной работе представлена на рис. 5.



**Рисунок 5.** Распределение ответов на вопрос «Нарушает ли работодатель Ваши права при переходе на дистанционный формат работы? Выберите один или несколько вариантов ответа.»

Сравнив эти данные с нашей шкалой гибкости, получим, что с нарушениями столкнулись только 4% работников гибких структур. Негативная оценка представлена именно работниками традиционных организаций. Присутствие нарушений прав сотрудника со стороны работодателя и отсутствие официального закрепления статуса дистанционной работы позволяет говорить нам об отсутствии должного правового обеспечения при форсированном переходе на дистанционную форму работы.

На рисунке 6 представлено изменение оценок своей рабочей эффективности сотрудниками после перехода на дистанционный формат. Как видно из графика, при очном формате сотрудники не присваивают себе низкую оценку эффективности. Но с переходом к дистанционному формату, многие отмечают падение эффективности своей работы. При этом, падение оценок эффективности с переходом на дистант характерно больше для сотрудников иерархических структур.



**Рисунок 6.** Сравнение оценок собственной эффективности в работе сотрудниками

О том, что руководитель не способен эффективно контролировать их работу в дистанционном формате заявило 40% опрошенных. Из них – 12% работают в организациях с более гибкой структурой, 88% - с более жесткой. В целом, падение эффективности в работе самой организации отметили 53,3% респондентов, 90% из которых работают также в жестких оргструктурах.

В вопросе «Обеспечило ли Вас руководство организацией необходимой инфраструктурой для дистанционной работы?», 60% ответило отрицательно. Из них, 80% сотрудников работают в жестких оргструктурах. 40% отметили, что руководство предоставило необходимую для работы технику, либо оплатило затраты на связь. Из них, 60% сотрудников работают в гибких организационных структурах.

Оценивая то, насколько дистанционная форма труда подходит организации в которой они работают, 30% отметило что дистант совершенно ей не подходит, 44% отметило, что дистант полностью подходит. Из последних, 87% респондентов работают в более гибких организационных структурах. В вопросе о том, насколько эффективно, по мнению респондентов был организован переход на дистант, 37% отметило неэффективность перехода, 48% заявило о его эффективности, из которых, 82% также работают в более гибких оргструктурах.

О возрастании личной ответственности при переходе на дистанционную работу заявило 48% респондентов, 87% из них работают в жестких организационных структурах (рис. 7). На значительные сложности в самоорганизации и концентрации на рабочем процессе указывают 48% опрошенных, примерно 85% из них, работают в организациях с жесткой организационной структурой.

- 1) Уровень ответственности сильно возрос, пришлось принимать больше решений самостоятельно;
- 2) Уровень ответственности незначительно возрос;
- 3) Уровень ответственности не изменился;
- 4) Уровень ответственности незначительно снизился;
- 5) Уровень ответственности сильно снизился.



**Рисунок 7.** Распределение ответов на вопрос «Оцените уровень Вашей ответственности за выполняемую работу при дистанционной форме организации труда по сравнению с работой в офисе.»

### **Обсуждение.**

По результатам нашего исследования, вынужденный переход на дистанционный формат работы в условиях пандемии демонстрирует прямую зависимость между гибкостью организационной структуры и эффективностью внедрения дистанционных технологий. Так, увольнение сотрудников и отправка их в неоплачиваемый отпуск вместо перевода на дистант в жестких организациях, говорит о структурной неустойчивости компании, не способной адаптироваться к новым условиям.

Отрицательные оценки дистанционного формата труда и падение эффективности больше характерны для работников жестких структур. Это объясняется тем, что дистант не подходит самому характеру работы сотрудников, их обязанностям, системе управления в организации. Иерархические организации и их сотрудники оказались технически не готовы к переходу из-за быстрого внедрения дистанта. Организации вынуждены действовать в условиях очень короткого промежутка времени, фактически не имея возможность обсудить и спланировать решение о переходе на удаленную работу. Работники же оказались в уязвимом положении из-за быстрого характера перехода, и слабого правового обеспечения в России практик удаленной работы.

При переходе на удаленный формат работы происходит кардинальное изменение способов взаимодействия внутри организации и с внешним миром, что влечет за собой новые вызовы на уровне отдельного специалиста, команды и организации в целом. Сотрудникам сложно перестроиться в режим самоорганизации и нести возросшую ответственность за себя и свою деятельность. Отсюда вытекают бытовое дискомфорта, снижение производительности и мотивации, рост психологического давления на сотрудника.

Происходит трансформация командной культуры. В условиях территориально распределенной работы методы визуального контроля за сотрудниками и традиционные формы управления организацией невозможны. Пространственная дифференциация создает преграды для эффективной коммуникации работников и подразделений в силу их удаленности друг от друга. В период перехода на удаленный формат появляется проблема трансформации иерархической структуры и исполнительской дисциплины (руководитель ставит задачу, сотрудники подчиняются и выполняют) в командную работу, предполагающую управление и контроль по результату.

Гибкие организации вписываются в дистант более органично ввиду того, что для них не новы гибкие формы занятости. Представители гибких оргструктур в подавляющем большинстве, не испытывают неуверенности в завтрашнем дне, чувствуя свое социально-экономическое положение достаточно стабильным, чувствуют себя комфортно при работе в дистанте, меньше испытывают проблем с самоорганизацией и не отмечают падения в эффективности своей работы. Это говорит о большей структурной устойчивости гибких организаций.

Выявленная зависимость между уровнем гибкости организации с одной стороны, и качеством организационного перехода к дистанционному формату, эффективностью работы компании и ее устойчивостью с другой, доказывает, что гибкие структуры существенно быстрее адаптируются к такому вызову внешней среды, как пандемия, обеспечивая необходимые условия для введения дистанционной организации труда. Поэтому, для лучшей адаптации к резким изменениям внешних структурных факторов в условиях пандемии, организациям необходимо внедрять элементы гибких форм управления.

### **Выводы.**

Исследование позволило установить зависимость между гибкостью организационной структуры и эффективностью внедрения дистанционных технологий. Переход на дистант вызвал серьезные организационные проблемы для организаций с иерархическими структурами как на уровне отдельного сотрудника, так и на уровне всей организации в целом.

Так, в удаленном формате невозможны традиционные способы контроля и оценки результатов работы сотрудников, что обостряет кризис перехода от исключительно иерархической структуры и исполнительской дисциплины к командной работе, управлению и контролю по результату.

С переходом на дистант у сотрудников в жестких структурах возникают проблемы с организацией личного рабочего пространства, проблемы самоорганизации рабочего времени, проблемы концентрации на рабочем процессе. В новых условиях сотрудник сам должен контролировать свои действия, вносить весомый вклад в общий результат компании, что ведет к возрастанию его ответственности по сравнению с традиционным форматом работы [2, С. 337]. Это ведет к росту психологического давления на сотрудника, снижению его мотивации и производительности. Ситуацию усугубляет отсутствие должного правового обеспечения перехода на дистант: многих сотрудников либо отправляли в неоплачиваемые отпуска, либо увольняли, либо снижали им заработную плату и не обеспечивали их необходимой инфраструктурой. Этим объясняется преобладание негативных оценок формата дистанционной работы. Развитие данного формата нуждается в дальнейшем регулировании с правовой точки зрения.

Организации, которые имеют высокий уровень гибкости, гораздо легче адаптируются к кардинальным изменениям во внешней среде, изменяя свою структуру в соответствии с новыми задачами, обеспечивая необходимые условия для введения дистанционной работы. Гибкие организации являются более структурно устойчивыми системами, а их сотрудники имеют более стабильное социально-экономическое положение по сравнению с сотрудниками жестких организаций. Потому, для выживания организации в сложных внешних условиях, таких как пандемия, организациям необходимо внедрять гибкие формы управления организационными структурами.

#### Литература

1. Большаков А. С. Б79 Менеджмент / Учебное пособие. — СПб.: «Издательство "Питер"», 2000. — 160 с.: ил. — (Серия «Краткий курс»). — С. 77.
2. Виханский О.С., Наумов А. И. В54 Менеджмент: Учебник. — 3-е изд. — М.: Экономистъ, 2003.— С. 337.
3. Герасенко В.П. Методологические основы построения гибких структур организаций // Экономический вестник университета. Сборник научных трудов ученых и аспирантов. 2016. №31-1. — С. 30.
4. Дафт Р. Менеджмент. 6-е изд. / Пер. с англ. — СПб.: Питер, 2006. — 864 с.: ил. — (Серия «Классика МВА»).
5. Потемкин, В.К. Цифровая технологическая экспансия в системе управления персоналом / В.К. Потемкин // Управление персоналом. Социальные измерения эффективности и качества труда. Вызовы цифровой экономики: сборник научных трудов. — Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2020. — С. 5-10;
6. Цифровая грамотность и удаленная работа в условиях пандемии. Совместный аналитический доклад ВЦИОМ и Social Business Group. Москва, 15.05.2020. URL: <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/czifrovaya-gramotnost-i-udalennaya-rabota-v-usloviyakh-pandemii>, (дата обращения – 12.05.2021)
7. Число перешедших на «удаленку» россиян выросло почти в пять раз // РБК. Общество. 14.04.2020. URL.: <https://www.rbc.ru/society/14/04/2020/5e94bb939a7947d83b0436cd> (дата обращения - 20.04.2022)
8. Burns, T and Stalker G.M. The management of innovation. 1961. — 226 pages.