

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Тернопільський національний економічний університет
Україно-нідерландський факультет економіки і менеджменту
Кафедра міжнародного менеджменту і маркетингу

КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ

до вивчення дисципліни

«Теорія організації»

для студентів напрямку підготовки

6.030601 «Менеджмент»

Тернопіль 2013

Конспект лекцій до вивчення дисципліни «Теорія організації» для студентів
напряму підготовки 6.030601 «Менеджмент» / Укладач Ю.В. Мельник. –
Тернопіль: ТНЕУ, 2013. – 44 с.

Укладач:

Мельник Юлія Віталіївна к.е.н., доцент кафедри міжнародного менеджменту
та маркетингу Тернопільського національного
економічного університету

Рецензенти:

Братко Олександра Семенівна доцент кафедри міжнародного менеджменту
та маркетингу Тернопільського
національного економічного університету

**Батрин Наталія
Володимирівна** к.ф.н., доцент кафедри ділових комунікацій
та організаційної поведінки Тернопільського
національного економічного університету

Відповідальний за випуск:

Сохацька Олена Миколаївна д.е.н., професор, завідувач кафедри
міжнародного менеджменту та маркетингу
Тернопільського національного економічного
університету

Затверджено

на засіданні кафедри міжнародного менеджменту та маркетингу
протокол №1 від 30 серпня 2013 р.

Розглянуто та схвалено

науково-методичною комісією зі спеціальності «Менеджмент»
протокол №1 від 30 серпня 2013 р.

ЗМІСТ

Вступ	4
Тема 1. Загальна характеристика організації	5
Тема 2. Еволюція теорії організації	8
Тема 3. Організація як система	14
Тема 4. Організаційна структура	19
Тема 5. Організаційна культура	24
Тема 6. Комунікації в організації	26
Тема 7. Функціонування організації	30
Тема 8. Проектування організаційних систем	34
Тема 9. Ефективність діяльності організації	39
Список рекомендованої літератури	43

Вступ

Становлення і розвиток сучасних організацій вимагає знання сучасних підходів до формування та розвитку організаційних процесів та систем, підвищення ефективності їх функціонування та координації роботи всередині самої організації.

Теорія організації – це сфера наукового знання, яка вивчає загальні закономірності формування, функціонування і розвитку всіх типів організацій як складних динамічних систем, що мають чітку мету.

Метою дисципліни „Теорія організації” є вивчення теоретичних засад організації з позиції формування її законів, принципів, ознак, висвітлення питання генезису організації, визначення двоїстої сутності організації як системи та як процесу, дослідження теоретичних засад організації як об’єкта управління, виявлення сутності організаційного проектування як процесу формування організаційної структури.

У результаті вивчення дисципліни “Теорія організації” студенти повинні знати: систему законів організації, принципи організації; співвідношення організації як системи та організації як процесу; види організацій та їх основні характеристики; етапи генезису організації; сутність організаційної структури та фактори, що визначають її особливості; механізм формування проекту організації та сутність організування; місце і значення теорії організації серед інших економічних та управлінських наук; теоретико-методологічні засади ефективної організації та процесу її створення; принципи побудови структури організації; сутність та відмінності централізації та децентралізації в організації; роль інформаційних технологій в процесі організації управління організаційними системами; зміст раціональності організаційної діяльності; засоби підвищення дієвості функціонування матеріально-технологічної, соціально-психологічної та фінансово-економічної підсистемам організації; критерії та алгоритм оцінки ефективності діяльності організації.

Мета проведення лекцій з дисципліни “Теорія організації” полягає у тому, щоб сформувані науковий світогляд та економічне мислення студентів на основі вивчення методологічних засад теорії організації.

Завдання лекційних занять:

- ознайомлення студентів з основами організаційного проектування;
- викладення основних засад проектного та матричного управління організацією як складною відкритою динамічною системою, що функціонує в мінливому нестабільному середовищі.

ТЕМА 1. ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ОРГАНІЗАЦІЇ

- 1.1. Сутність, базові поняття та принципи організації
- 1.2. Організація як функція менеджменту

Ключові слова: організація, система, організаційна структура, організаційний процес, координація, ієрархія, місія організації, формалізація, централізація, децентралізація

1.1. Сутність, базові поняття та принципи організації

Поняття "організація" (англ. *organization*) походить від давньогрецького слова "органон", яке позначає знаряддя або інструмент. Від нього ж пішло поняття "орган", а потім, як похідні, "організм" і "організація". Виросла організація із людських потреб у кооперації зусиль для досягнення своїх особистих цілей у зв'язку з наявністю цілого ряду фізичних, біологічних, психологічних і соціальних обмежень.

Поняття "організація" широко вживається в багатьох науках і в практичній діяльності. Найчастіше воно означає: внутрішню упорядкованість, узгодженість взаємозалежних елементів цілого (системи); сукупність процесів або дій, що забезпечують досягнення цілей системи; об'єднання людей, спільна діяльність яких спрямована на реалізацію встановлених програм на основі певних правил і процедур.

Організація - це соціальне утворення з визначеними межами, яке свідомо координується і функціонує на відносно простій основі для досягнення мети. Під словами "яке свідомо координується" розуміють управління, під "соціальним утворенням" - те, що організація складається з людей чи груп осіб, які взаємодіють між собою.

Організація - це група людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення загальної цілі чи цілей.

Щоб бути справді організацією, ця група повинна відповідати таким вимогам:

- наявність принаймні двох людей, які вважають себе частиною цієї групи;
- наявність хоча б однієї спільної мети;
- наявність членів групи, які свідомо працюють разом, щоб досягти значимої для всіх мети.

Будь-яка організація складається з *елементів* (відділів, служб, груп, окремих виконавців), їхніх *ролей* і *відносин*, визначених ієрархією, поліархією, писаними і неписаними правилами (кодексами) поведінки. Ці ролі, відносини й кодекси можуть мати офіційні та неофіційні аспекти або офіційну і неофіційну структури.

Поняття "організація" відноситься до числа найбільш часто вживаних. Воно вживається щонайменше у трьох значеннях:

- організація як система;
- організація як стан;
- організація як процес.

Організації як *системі* притаманні такі ознаки:

- *цілісність*;
- *подільність*.

Організація як *процес* є проявом суспільної діяльності, що виникла на основі суспільного поділу праці.

Організація процесу управління припускає розподіл і закріплення робіт по етапах, регламентування і нормування їхньої послідовності і термінів, установлення міри дисциплінарних стягнень, введення обов'язкових вимог здійснення процесу управління.

Організація процесу управління припускає встановлення:

- необхідної послідовності виконання різних його циклів, етапів, стадій і операцій, а також можливої і необхідної у певних умовах паралельності виконання різних робіт;
- тимчасових меж виконання робіт визначеного виду і їхнє групування за факторами інтенсифікації управління;
- чіткого порядку надходження необхідної і достатньої інформації для нормального і своєчасного здійснення кожного з етапів процесу управління і всіх його операцій;
- порядку участі різних ланок системи управління в етапах процесу управління;
- процедур процесу управління як обов'язкових операцій для визначеного виду робіт (операцій узгодження, обговорення, візування, затвердження, інформування й ін.).

Визначення організації передбачає необхідність формального *координування* взаємодії працівників. Структура організації визначає, яким чином повинні бути розподілені задачі, хто доповідає і кому, які формальні координуючі механізми і моделі взаємодії. Для неї характерна комплексність, формалізація і визначене співвідношення централізації і децентралізації.

Організації заздалегідь проектуються, моделюються для формування *структури*, підлеглої інтересам досягнення встановлених цілей. У проектуванні організації використовується уявлення про неї як про організм, що діє раціонально і цілеспрямовано, що має встановлену мету й удосконалює методи досягнення мети.

Кожна організація має своє призначення - *місію*, в ім'я якої люди об'єднуються і здійснюють свою діяльність. Здійснюючи свою місію, організація домагається досягнення визначених цілей - виживання, росту, прибутковості.

В організаціях важливе значення має *ієрархія*. Організація вважається ієрархічною, якщо відносини між начальником і підлеглими мають ланцюговий

характер. Сутність ієрархічних відносин становлять відносини між вищою службовою особою або підрозділом та підлеглими.

Принцип — це норма, правило, вимога, що використовується при побудові та здійсненні певного процесу чи системи. Класифікація принципів організації включає 5 груп:

- I. Принципи цілі;
- II. Принципи форми;
- III. Принципи змісту;
- IV. Принципи взаємозв'язку;
- V. Принципи взаємодії.

Принципи організації за Пітером Дракером наступні:

1. Організація має бути прозорою. Працівники мають знати і розуміти структуру установи, в якій вони працюють.

2. В організації обов'язково має бути особа, яка приймає кінцеве рішення в сфері своєї компетенції.

3. Має бути хтось, хто бере на себе керівництво в кризовій ситуації.

4. Обсяг влади має бути співмірний з обсягом відповідальності.

5. Кожен працівник повинен мати тільки одного «господаря». З часів римського права відома приказка, що раб, в якого три господаря – це вже не раб, а вільна людина.

6. Кількість рівнів має бути мінімальним; іншими словами, організація повинна бути як можна більше «плоскою» - хоча б тому, що, згідно з теорією інформації, кожна додаткова ланка подвоює перешкоди і вдвічі знижує цінність повідомлення.

1.2. Організація як функція менеджменту

Організація – це функція управління, в межах якої здійснюється розподіл робіт поміж окремими працівниками та їх групами та узгодження їх діяльності. Реалізація функції організації здійснюється у процесі організаційної діяльності.

Організаційна діяльність – це процес, за допомогою якого керівник усуває невизначеність, безладдя, плутанину та конфлікти поміж людьми щодо роботи або повноважень і створює середовище, придатне для їх спільної діяльності.

Основними складовими організаційного процесу (організаційної діяльності) є:

а) розподіл праці - розподіл загальної роботи в організації на окремі складові частини, достатні для виконання окремим працівником відповідно до його кваліфікації та здібностей;

б) групування робіт та видів діяльності у певні блоки (групи, відділи, сектори, цехи, виробництва тощо) - департаменталізація;

в) підпорядкування кожної такої групи керівникові, який отримує необхідні повноваження (делегування повноважень);

г) визначення кількості працівників, безпосередньо підлеглих даному менеджерові (встановлення діапазону контролю);

д) забезпечення вертикальної та горизонтальної координації робіт та видів діяльності (створення механізмів координації).

Організаційний процес – це достатньо складний вид діяльності. Його складність полягає у необхідності вибору рішення з безлічі можливих альтернатив, кожна з яких не поступається решті з точки зору раціональності прийняття організаційного рішення.

Кінцевим результатом організаційної діяльності є вибір певної позиції на всіх континуумах складових організаційної діяльності. Такий вибір у підсумку і формує організаційну структуру.

Організаційна структура в теорії управління визначається як абстрактна категорія, що характеризується трьома організаційними параметрами:

- 1) ступенем складності;
- 2) ступенем формалізації;
- 3) ступенем централізації.

Під складністю розуміється те, як багато виразних ознак має організація. Чим глибше розподіл праці, чим більше вертикальних рівнів в ієрархії управління, тим більше структурних підрозділів, тим складніше координувати діяльність людей в організації.

Ступінь, у якому організація покладається на правила та процедури, спрямовуючи поведінку своїх робітників і є ступенем формалізації. Чим більше правил та регуляторів в організації, які вказують, що можуть робити співробітники, а що - ні, тим більш формалізованою є структура організації.

Централізація визначає місце, де переважно зосереджено право прийняття рішень. Якщо всі рішення (або їх більшість) приймаються вищими керівниками, тоді організація є централізованою. Децентралізація означає, що право прийняття певних рішень передається з вищих рівнів управління на нижчі.

ТЕМА 2

ЕВОЛЮЦІЯ ТЕОРІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

- 2.1. Класична теорія організації
- 2.2. Неокласична (поведінкова) теорія
- 2.3. Сучасна теорія організації

Ключові слова: структура, ідеальна бюрократія, поведінкова теорія, відкрита система.

За критерієм часу в розвитку теорії організації виділяють: 1) класичну (ієрархічну) теорію організації; 2) неокласичну (поведінкову) теорію організації; 3) сучасну (ситуаційну) теорію організації.

Класична теорія організації сформувалася як загальний теоретичний підхід до визначення організаційних параметрів, який ґрунтується на: вивченні анатомії організації; її формальній структурі; розподілі праці та спеціалізації; використанні ієрархії у побудові організації.

В центрі уваги *неокласичної (поведінкової)* теорії організації знаходиться людина в організації, більш конкретно – соціо-психологічні відношення, індивідуальні та групові взаємозв'язки, децентралізація повноважень тощо.

Сучасна теорія розглядає організацію як відкриту систему, яка знаходиться у постійній взаємодії зі своїм зовнішнім середовищем, до якого вона має пристосуватися.

2.1. Класична теорія організації

В основу класичної теорії організації покладено результати досліджень **А.Файоля** та **М.Вебера**. Вони намагалися виділити загальні характеристики та закономірності управління будь-якою організацією. За мету своїх досліджень вони ставили виділення "універсальних принципів управління", дотримуючись яких можна забезпечити успіх організації.

Найбільш чітко **14 таких універсальних принципів** сформулював **А.Файоль**:

1. Поділ праці.
2. Влада і відповідальність.
3. Дисципліна.
4. Єдність команди.
5. Єдність керівництва.
6. Підпорядкування особистих інтересів суспільним.
7. Винагорода.
8. Централізація і децентралізація.
9. Скалярний ланцюг.
10. Порядок.
11. Справедливість.
12. Стабільність персоналу.
13. Ініціатива.
14. Корпоративний дух.

Іншим відомим теоретиком класичної школи теорії організацій був **М.Вебер**. Він в результаті емпіричного аналізу низки організацій сформулював **концепцію ідеальної бюрократії**. Вебер розглядав бюрократію як ідеал, досягнення якого мають прагнути всі організації.

За Вебером ідеальна бюрократія має 5 наступних основних характеристик:

- 1) високий ступінь розподілу праці - кожна операція повинна виконуватися спеціалістом;
- 2) чітка управлінська ієрархія - кожний нижчий рівень контролюється вищим і підпорядковується йому;

3) численні правила, стандарти та показники оцінки роботи - організація повинна розробити та встановити певний набір правил та стандартів, аби гарантувати певну єдність виконання робіт;

4) "дух формальної безособовості" - менеджери повинні управляти бізнесом за відсутності симпатій та переваг щодо окремих робітників;

5) підбір кадрів в організації має здійснюватися виключно за діловими та професійними якостями кожного співробітника.

2.2. Неокласична (поведінкова) теорія

Найбільш чітко *поведінковий підхід* в теорії організації був сформульований у працях професора Мічиганського університету **Р.Лайкерта**. Вивчаючи результати діяльності багатьох великих комерційних організацій з метою з'ясування питань, що робить їх роботу більш ефективною, він дійшов висновку, що організації, які орієнтувалися на бюрократичну модель були менш ефективними проти організацій, які приділяли більше уваги створенню робочих груп, поведінковим та соціальним аспектам діяльності організацій.

Лайкерт запропонував характеризувати організації за допомогою таких 8 ключових характеристик:

- процеси лідирування;
- процеси мотивації;
- процеси комунікацій (формальної і неформальної);
- процеси взаємодії (керівник \longleftrightarrow підлеглий);
- процеси прийняття рішень (зверху, знизу);
- процеси встановлення цілей (залучення підлеглих);
- процеси контролю (жорсткий, частий і навпаки);
- процеси досягнення цілей (оцінка роботи по досягненню цілей).

Відповідні значення кожного з цих параметрів дозволяють віднести ту або іншу організацію до однієї з 4 запропонованих Лайкертом систем управління (рис.2.1). Базисну бюрократичну форму організації Р.Лайкерт назвав "Система 1". Іншою крайньою формою є "Система 4". Лайкерт вважав, що до "системи 4" як найбільш ефективної з точки зору організаційних параметрів мають прагнути всі організації.

2.3. Сучасна теорія організації

Сучасна теорія організації (ситуаційний підхід в теорії організації) розглядає організацію як відкриту систему, яка постійно взаємодіє із зовнішнім середовищем, до якого вона має пристосуватися.

До основних ситуаційних факторів, які впливають на формування організаційної структури сучасна теорія організації відносить такі: 1) технологію; 2) розміри організації; 3) середовище; 4) стратегію.

Технологія. У широкому розумінні технологія – це процес конверсії (перетворення) входів в організацію (людських, фінансових, фізичних та

інформаційних ресурсів) у виході з організації (продукція, послуги, прибутки/збитки).

Дослідження, пов'язані з вивченням взаємозв'язків "технологія-структура", проводилися **Джоан Вудворд і Чарльзом Перроу**. Були визначені 3 типи технологій: одиничне виробництво, масове виробництво, процесне (безперервне) виробництво. Результати подальших досліджень дозволили зробити такі *висновки*:

1. Що існує тісний зв'язок між типом технології і організаційною структурою.

2. Що ефективність діяльності організації залежить від того, наскільки структура фірми відповідає використовуваній технології.

Система1	Система2	Система3	Система4
"Експлуататорсько-авторитарна"	"Присильно-авторитарна"	"Консультативно-демократична"	"Партисипативно-демократична"
↓	↓	↓	↓
Керівники авторитарні, не довіряють підлеглим, мотивують працівників погрозою покарання, застосовують заохочення, інформацію допускають тільки зверху вниз, обмежують прийняття рішень тільки вищою ланкою	Керівники поблажливо впевнені і собі і вірять у підлеглих, мотивують їх заохоченнями та в якійсь мірі страхом і покаранням, допускають деяку інформацію знизу, отримують ідеї від підлеглих, дозволяють приймати рішення з деяких питань, але під суворим контролем	Керівники надають значну, але не повну довіру підлеглим, прагнуть конструктивно використати їх ідеї і точки зору, використовують для мотивації заохочення з рідким покаранням, організують потік інформації в обох напрямках, консультуються з підлеглими	Керівники виявляють повну довіру до підлеглих з усіх питань, завжди вислуховують їх думки та конструктивно їх використовують, заохочують підлеглих, залучають їх до постановки цілей і оцінки роботи по їх досягненню, організують широкий обмін інформацією, діють як рівні у складі груп

Рис.2.1. Системи управління організацією за Р.Лайкертом

Отже, не існує "ідеальної" організаційної структури фірми. Органічний принцип побудови організаційної структури сприяє ефективній роботі організацій, які використовують технології одиничного та процесного виробництва, а бюрократичний (механістичний) принцип підходить для організацій з технологією масового виробництва (табл.2.1.).

Таблиця 2.1.

	Типи технологій		
	<i>Одиничне виробництво</i>	<i>Масове виробництво</i>	<i>Процесне виробництво</i>
Структурні характеристики підприємств	а) низька вертикальна диференціація б) низька горизонтальна диференціація в) низька формалізація	а) середня вертикальна диференціація б) висока горизонтальна диференціація в) висока формалізація	а) висока вертикальна диференціація б) низька горизонтальна диференціація в) низька формалізація
Найефективніша	<i>органічна</i>	<i>механістична</i>	<i>органічна</i>

Недоліком класифікації технологій, запропонованої Дж.Вудворд є те, що її можна застосувати переважно для виробничих організацій.

Більш широку основу для класифікації технологій запропонував **Ч. Перроу**. Він розглядав технології крізь призму двох таких критеріїв:

- 1) ступінь мінливості завдань у роботі індивідуума;
- 2) тип дослідних процедур для пошуку методів реагування на ці зміни (або ступінь, у якому проблема піддається аналізу).

Відповідно до цього (рис.1.3.) Ч.Перроу виділив наступні технології: рутинну, інженерну, нерутинну, ремісничу.

Рутинна технологія – за такої технології робітники мають відносно постійні (усталені) завдання, а проблеми, які при цьому виникають легко піддаються аналізу і вирішенню (виробництво сталі, автомобілів).

Інженерна технологія – для такої технології характерні часті зміни завдань, проте проблеми, які при цьому виникають, вирішуються відпрацьованими, раціональними та системними методами (будівництво мостів).

Нерутинна технологія – має справу з частими змінами завдань робітникам та багатьма проблемами, які важко піддаються вирішенню (аерокосмічна промисловість).

Реміснича технологія – за такої технології завдання не змінюються часто, проте проблеми, які при цьому виникають, досить складні для аналізу (ремонт машин та устаткування).

Чим більш рутинну технологію використовує організація, тим більш стандартизованою має бути її структура. Рутинна технологія асоціюється з бюрократичною структурою. Чим більш нерутинною є технологія, тим більше підстав для застосування органічної організаційної структури.

Розміри організації. Вчені **Астонського університету з Бірмінгему** вивчали широке коло організацій з метою визначення впливу технології та розмірів фірми на її структуру. За результатами своїх досліджень вони прийшли до таких висновків:

1. Технологія чинила сильний вплив на структурні характеристики тільки в малих фірмах.

2. В крупних фірмах тісний зв'язок між технологією та структурою зникає. Сильніший вплив на структуру в цьому випадку чинили розміри організації.

збільшення розмірів організації означає поглиблення процесів розподілу праці (спеціалізація). Отже для забезпечення необхідного рівня координації діяльності робітників потрібна більша кількість менеджерів.

Ускладнення організацій збільшує кількість проблем для вищої ланки керівників. Виникає потреба у використанні формалізованих регуляторів (правил, стандартних операційних процедур тощо). Більше того, вищі менеджери мають передавати все більше і більше своїх функцій менеджерам нижчого рівня. Прийняття рішень стає все і більш децентралізованим.

Середовище. Вплив середовища на організаційну структуру залежить від його наступних характеристик:

1) складність середовища - визначається кількістю його компонент, які впливають на функціонування організації та інтенсивністю взаємодії між ними;

2) динамічність середовища - характеризується кількістю змін середовища в одиницю часу та подібністю змін;

3) невизначеність середовища - визначається кількістю інформації про компоненти та зміни в середовищі, а також якістю та визначеністю такої інформації.

Перше достатньо глибоке дослідження взаємозв'язків між середовищем і структурою було проведено **Т.Барнсом і Дж.Сталкером**. Вони ідентифікували два крайніх типи середовища: стабільне (яке залишається відносно постійним у часі) і нестабільне (для якого характерні невизначеність та швидкі зміни).

Далі вони встановили, що організації, які функціонують в стабільному середовищі, звичайно мають структуру, яка відрізняється від структури, що мають організації в нестабільному середовищі. Такі типи організаційних структур дістали назви відповідно механістичної та органічної.

Механістична структура - дуже схожа на бюрократичну модель М. Вебера. Функціонуючи в умовах стабільного середовища, організації структурують свою діяльність передбачуваними шляхами - через правила, спеціалізацію робіт та централізацію влади.

Органічна структура більш придатна для нестабільного середовища. Постійні зміни у середовищі вимагають і більш високого рівня її рухливості (гнучкості).

Концепцію Барнса і Сталкера розвинули професори Гарвардського університету Пол **Лоуренс і Джей Вільям Лорш**. Вони погоджувалися з тим, що фактори середовища впливають на структуру, але вважали, що такий вплив не може бути однаковим на різні структурні одиниці однієї і тієї самої організації. Вони висунули гіпотезу, а потім і довели, що *кожний структурний підрозділ організації має своє власне унікальне середовище, відповідно до якого і повинна здійснюватися його організаційна побудова*. Їх дослідження дозволяють зробити такі висновки:

1. Середовище організації не є однозначно стабільним або нестабільним. Організація, як правило, має справу з багатьма середовищами (у кожного структурного підрозділу є своє середовище) з різним ступенем невизначеності. Внаслідок цього структурні підрозділи повинні враховувати вимоги свого власного середовища.

2. Успішна організація вирішує проблему побудови раціональної організаційної структури шляхом пристосування структури своїх окремих підрозділів до вимог їх власного унікального середовища.

Стратегія. Вплив стратегії на організаційну структуру досліджувався багатьма вченими і перш за все Альфредом Чандлером та Генрі Мінцбергом. Вивчаючи діяльність великих корпорацій **А.Чандлер** дійшов висновку, що вибраний компанією напрямок стратегії впливає на структуру, але такий вплив,

як правило, не можна назвати прямим. Стратегія визначає такі параметри, як місію організації, її цілі і спосіб їх досягнення, засоби пристосування до зовнішнього середовища, і вже через них впливає на структуру.

Більш докладно такі взаємозв'язки вивчав **Г.Мінцберг**. Він класифікував організації за трьома основними критеріями:

1. Основний механізм координації або основний підхід, який використовується для координації різних видів організаційної діяльності.

2. Ключова частина організації (та її частина, яка відіграє головну роль в досягненні успіху або невдачі організації).

3. Тип децентралізації (спосіб, який застосовується для розподілу влади в організації).

Використовуючи таку класифікацію, Г.Мінцберг виділив п'ять основних форм організаційних рішень (див. табл.2.2.).

Таблиця 2.2.

Типи організаційних структур за класифікацією Г.Мінцберга

<i>Структурна конфігурація (тип структури)</i>	<i>Основний механізм координації</i>	<i>Ключова частина організації</i>	<i>Тип децентралізації</i>
1. Проста структура	Пряме управління	Стратегічна верхівка	Вертикальна та горизонтальна централізація
2. Машинна бюрократія	Стандартизація робочих процесів	Техноструктура	Обмежена горизонтальна децентралізація
3. Професійна бюрократія	Стандартизація знань	Оперативна база	Вертикальна та горизонтальна децентралізація
4. Дивізіональна форма	Стандартизація виходів	Середня лінія	Обмежена вертикальна децентралізація
5. Адхократія	Взаємне узгодження	Штат, що забезпечує	Вибіркова децентралізація

ТЕМА 3. ОРГАНІЗАЦІЯ ЯК СИСТЕМА

- 3.1. Організація як відкрита система, її властивості.
- 3.2. Організація як соціальна система.
- 3.3. Зовнішнє та внутрішнє середовище організаційної системи.
- 3.4. Класифікація організацій.

Ключові слова: організація, система, адаптація, зворотний зв'язок, керуюча та керована підсистеми, холізм.

3.1. Організація як відкрита система, її властивості

Закони Мерфі визначають основні постулати системного підходу:

1. Все є система.
2. Все є частиною якоїсь більшої системи.

3. Будь-яка система безкінечно складна. (Враження простоти обумовлене тим, що увага зосереджена лише на одній з множини змінних).

Поняття організації, що підкреслює її єдність та цілісність, до певної міри співпадає з поняттям системи, що часто застосовується. Системою називається організоване складне ціле, сукупність або комбінація предметів або частин, що створюють комплексне, єдине ціле. Іншими словами, під системою розуміється наявність безлічі об'єктів з набором зв'язків між ними і між їх властивостями.

Системи володіють деякими властивостями. По-перше, більшість систем є *відкритими*, тобто обмінюються з навколишнім їх середовищем речовиною, енергією, інформацією. По-друге, багато систем володіють властивістю *адаптації*, тобто здатністю реагувати на навколишнє середовище так, щоб отримувати в результаті сприятливі наслідки для діяльності системи. І, по-третє, низка систем володіє такою властивістю, за якої частина з виходів (результатів поведінки) системи знову впливає на вхід системи для того, щоб викликати подальші виходи. Такі системи називаються системами *із зворотним зв'язком*. Штучним системам властиві і деякі особливі властивості: сумісність або гармонія, здатність до оптимізації. Системи володіють деякими властивостями.

В ХХ столітті сформувався *системний підхід* до вивчення організації, що дозволив розглядати її в єдності всіх складових підсистем та процесів. В його основу покладена *загальна теорія систем* (В.Афанасьєв, І.Блауберг, В.Дружинін, П.Лоуренс, Е.Юдін). Спочатку організація досліджувалася як замкнута система, проте в природі таких організацій не існує. Тому сьогодні визначальним є підхід до організації як до відкритої системи, що характеризується такими рисами:

- наявність компонентів (система складається з певної кількості частин, що називаються компонентами чи елементами. Вони є необхідними для досягнення цілей системи);
- наявність зв'язків (як між компонентами системи, так із зовнішнім середовищем);
- наявність структури (форма зв'язків організаційно закріплена в структурі, що забезпечує стійкість та надіє системі стабільності);
- наявність взаємодії (компоненти впливають один на одного і лише у взаємодії всіх елементів і зв'язків можливими є процеси, за допомогою яких досягається результат);
- перебіг процесів (в системі одночасно здійснюється низка процесів, кожен з яких пов'язаний з певними змінами. Процеси змінюють ресурси, що входять в систему, перетворюючи їх в організаційний продукт);
- цілісність та ємерджентні (властивості, які виникають лише в результаті взаємодії компонентів організації) властивості;
- можливість ідентифікації (властивості, на основі яких організацію можна відрізнити від інших організацій);

- наявність зовнішнього середовища (явищ і чинників, які не є частиною системи, але істотно впливають на неї)
- наявність концепції (відображає місію, цілі та цінності організації).

Компоненти системи. У складі кожної системи можна розрізнити дві тісно взаємодіючі підсистеми - керуючу і керовану. Керуюча підсистема - це "хто" керує, а керована - "чим" чи "ким" керують. Аналогічними їм за змістом є поняття "суб'єкт управління" і "об'єкт управління".

Кожна організація виступає як відкрита система і характеризується певними рисами і властивостями (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Риси і властивості відкритої системи

Риси і властивості	Характеристика, обґрунтування
Компоненти	Система складається з деякої кількості частин, які називаються елементами
Зв'язки	Компоненти системи зв'язані між собою
Структура	Форма зв'язку організаційно закріплена в структурі
Взаємодія	Компоненти впливають один на одного своїм перебуванням у системі і виходом з неї, що є результатом взаємного впливу і взаємодії з навколишнім середовищем
Процес	Зміни, що відбуваються в результаті взаємодій, називаються процесами
Холізм і емерджентні властивості	Система - цілісність (Holism - англ. holos - греч. ціле), що виявляє властивості і виникає тільки в результаті взаємодії її компонентів
Ідентифікація	Властивості системи, на підставі яких її можна ідентифікувати і відрізнити від інших явищ, що не входять у систему
Оточення	Представлено явищами, утвореннями, що, не будучи частиною системи, істотно впливають на неї. Це навколишнє середовище системи
Концептуалізм	Система - це концепція, особлива форма якої відбиває цілі та цінності індивідуума чи групи, що розробили цю концепцію

Кожен елемент і компонент визначається власними параметрами, що в сукупності визначають успішне функціонування організації. Успішною можна вважати організацію, яка при сформованих факторах зовнішнього середовища забезпечує досягнення визначених цілей. Очевидно, що крім приватних параметрів, які впливають на досягнення системою власних цілей, існують узагальнюючі (загальні) параметри, що визначають успішну її діяльність.

Мескон М.Х., Альберт М., Хедоурі Ф., визначають їх так:

- виживання;
- результативність і ефективність;
- продуктивність.

3.2. Організація як соціальна система

В дисципліні „Теорія організації” вивчаються *соціальні організації* — складні динамічні відкриті цілеспрямовані керовані системи, що створені

людиною, у функціонуванні яких людина відіграє активну роль. Соціальна організація — це об'єднання людей, спрямоване на досягнення певних цілей.

Організація як соціальна система має наступні відмінні риси:

- організація — цільова система. Вона створюється для досягнення певної мети;
- члени організації є спільністю людей, об'єднаних для досягнення загальної мети.
- організації властива ієрархічність, яку можна представити у вигляді пірамідальності її побудови з єдиним центром. Організація — ієрархічно побудована система.

Таким чином, соціальна організація є деякою системою, в якій люди ієрархічно з'єднуються в спільність для досягнення поставленої мети.

Сутність соціальної організації можна зобразити такою залежністю:

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

Соціальна організація групи виявляється в розподілі соціальних дій відповідно до статусів і ролей; стабільності статусної і ролевої структури; незалежності соціальних дій від осіб, що їх виконують; застосуванні позитивних стимулів (визнання, похвала, нагорода) та негативних санкцій (осуд, іронія, догана, виключення з групи, позбавлення волі) у разі відхилень дій від норми.

3.3. Зовнішнє та внутрішнє середовище організаційної системи

Система існує в певному навколишньому середовищі. Це середовище багато в чому обумовлює поведінку системи і її особливості. Навколишнє зовнішнє середовище визначається як набір об'єктів, що впливають на дію системи. Іншими словами, навколишнє середовище є сукупністю всіх об'єктів, зміна яких впливає на систему, а також тих об'єктів, чії властивості змінюються в результаті поведінки системи.

В процесі своєї життєдіяльності будь-яка організація взаємодіє з іншими організаціями, обмінюючись інформаційними, матеріальними, фінансовими та людськими ресурсами. Ці організації формують її зовнішнє середовище. *Зовнішнє середовище організації* — це сукупність змінних, які знаходяться за межами організації та не є сферою безпосереднього впливу з боку її менеджменту.

Чинники, що формують зовнішнє середовище, поділяються на чинники прямого впливу (безпосередньо взаємодіють з організацією в процесі її діяльності) та непрямого впливу (визначають умови функціонування та розвитку організації). До чинників непрямого впливу відносять політичні, правові, національно-культурні, екологічні, науково-технічні, міжнародні та ін.

Внутрішнє середовище організації — це все те, що знаходиться всередині організації. Його формують матеріально-технологічна, фінансово-економічна та соціально-психологічна підсистеми.

Матеріально-технологічна підсистема організації також є системою. Її доцільно поділити на матеріально-технічну, інформаційно-комунікативну та організаційно-управлінську підсистеми. Організаційно-управлінська підсистема, використовуючи певні управлінські важелі справляє безпосередній вплив на матеріально-технічну та інформаційно-комунікативну підсистеми. До складових матеріально-технічної підсистеми організації можна віднести: основні фонди організації; малоцінні швидкозношувані предмети; водо-, тепло- та енергозабезпечення; тару для зберігання товарно-матеріальних цінностей на складах або для здійснення технологічних процесів. До складу інформаційно-комунікативної підсистеми потрібно включити наступні складові: комунікаційні мережі; інформаційні технології (технології обробки, передачі та зберігання інформації, програмне забезпечення); інформаційні системи; діловодство та документообіг. Основу інформаційно-комунікативної підсистеми складає управлінська інформація та комунікації, що виникають під час її надходження, обробки та зберігання. Організаційно-управлінська складова матеріально-технологічної підсистеми включає: організаційне, комунікативне та нормативно-правове забезпечення процесу управління матеріально-технічною та інформаційно-комунікативною підсистемами організації.

Особливе місце у функціонуванні будь-якої організації, становить *фінансово-економічна підсистема*. Фінансово-економічна підсистема організації характеризує систему фінансово-економічних відносин щодо надходження, формування, розподілу і використання фінансово-економічних ресурсів для забезпечення ефективного функціонування організації в цілому.

Соціально-психологічна підсистема організації включає колектив, формальні та неформальні групи, організаційну культуру, соціально-психологічний клімат та імідж організації.

3.4. Класифікація організацій

Соціальні організації мають різноманітні форми. Як приклади можна назвати підприємство, лікарню, вуз, школу, політичну партію, спортивне товариство, орган влади. У їх діяльності важливу роль відіграють відносини між людьми, тому соціальна організація є предметом дослідження багатьох суспільних наук. Складність і різноманітність організацій зумовлює необхідність їх класифікації.

В теорії організації виокремлюють:

- *за критерієм формалізації*: формальні (мають чітко визначені цілі, правила поведінки, структуру й зв'язки) та неформальні (функціонують без чітко визначених цілей, правил та структури) організації;
- *за формою власності*: приватні, колективні (корпоративні), комунальні та державні організації;
- *за формою результату*: комерційні (орієнтуються на прибуток) та некомерційні організації (орієнтуються на одержання соціального ефекту);

- *за типом завдань, що вирішуються:* економічні, фінансові, політичні, освітні, медичні, військові та ін. організації;
- *за принципами об'єднання людей:* добровільні (церква, політичні партії, клуби), примусові (армія, початкова школа, тюрма, психіатрична лікарня), унітарні (їх члени об'єднуються для досягнення загальної і індивідуальної мети – підприємства, банки, вищі навчальні заклади);
- *за характером діяльності:* технологічні (реалізують технологію виготовлення певної продукції або надання послуг), програмно-цільові (реалізують певну програму діяльності з вирішенням певної соціальної проблеми), непрограмні (реалізують гнучку і складну програму дій, яку визначити наперед неможливо).

Як і системи, організації поділяються на штучні і природні. Перші створюються штучним шляхом: вони проектується, потім будуються і реалізуються на практиці. Прикладами штучних організацій є підприємства, школи, лікарні. Інші виникають без попереднього проектування та інших наперед визначених дій, наприклад поселення людей, що виникає стихійно.

Однією з основних класифікацій організацій є їх поділ на:

- 1) ділові (мають штатних працівників, які одержують заробітну плату, та адміністративно-управлінський апарат);
- 2) громадські (об'єднання навколо суспільно значимих проблем – політичні партії, громадські організації. Регулювання їх діяльності забезпечується статутом та дотриманням принципу виборності керівництва);
- 3) асоціативні організації (об'єднання на основі приватних симпатій та взаємної прив'язаності – сім'я, студентська компанія).

ТЕМА 4. ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА

4.1. Поняття організаційної структури та принципи її побудови.

Організаційне проектування

4.2. Характеристики організаційної структури

4.3. Підходи до формування організаційної структури, типи структур

4.4. Нові форми структури організації

Ключові слова: організаційна структура, департаменталізація, делегування, сфера контролю, формалізація, централізація і децентралізація, спеціалізація

4.1. Поняття організаційної структури та принципи її побудови.

Організаційне проектування

Організація як система може бути представлена у вигляді сукупності певним чином взаємозв'язаних елементів, що створюють єдине ціле. Склад, розташування і характер відносин між ними визначають структуру організації.

Структуру організації можна розглядати як форму розподілу різних видів діяльності між її компонентами і координації діяльності цих компонентів, направленої на досягнення мети організації.

Створення організаційної структури відбувається в результаті прийняття управлінських рішень щодо 4-х важливих атрибутів всіх організацій: розподілу праці, основи для департаменталізації, розміру структурних підрозділів і делегування повноважень (рис.4.1).

Основними характеристиками структури організації є розподіл на відділи, підзвітність відповідно до норми управління та підлеглість, що відображаються на організаційній схемі.

Організаційна схема (органіграма), показує, як влаштована організація. Графічно така система може бути представлена шляхом зображення горизонтальних і вертикальних ліній та блоків. Блоки визначають види діяльності людей, лінії указують на зв'язку між ними. Число горизонтальних блоків вказує, скільки рівнів має організація.

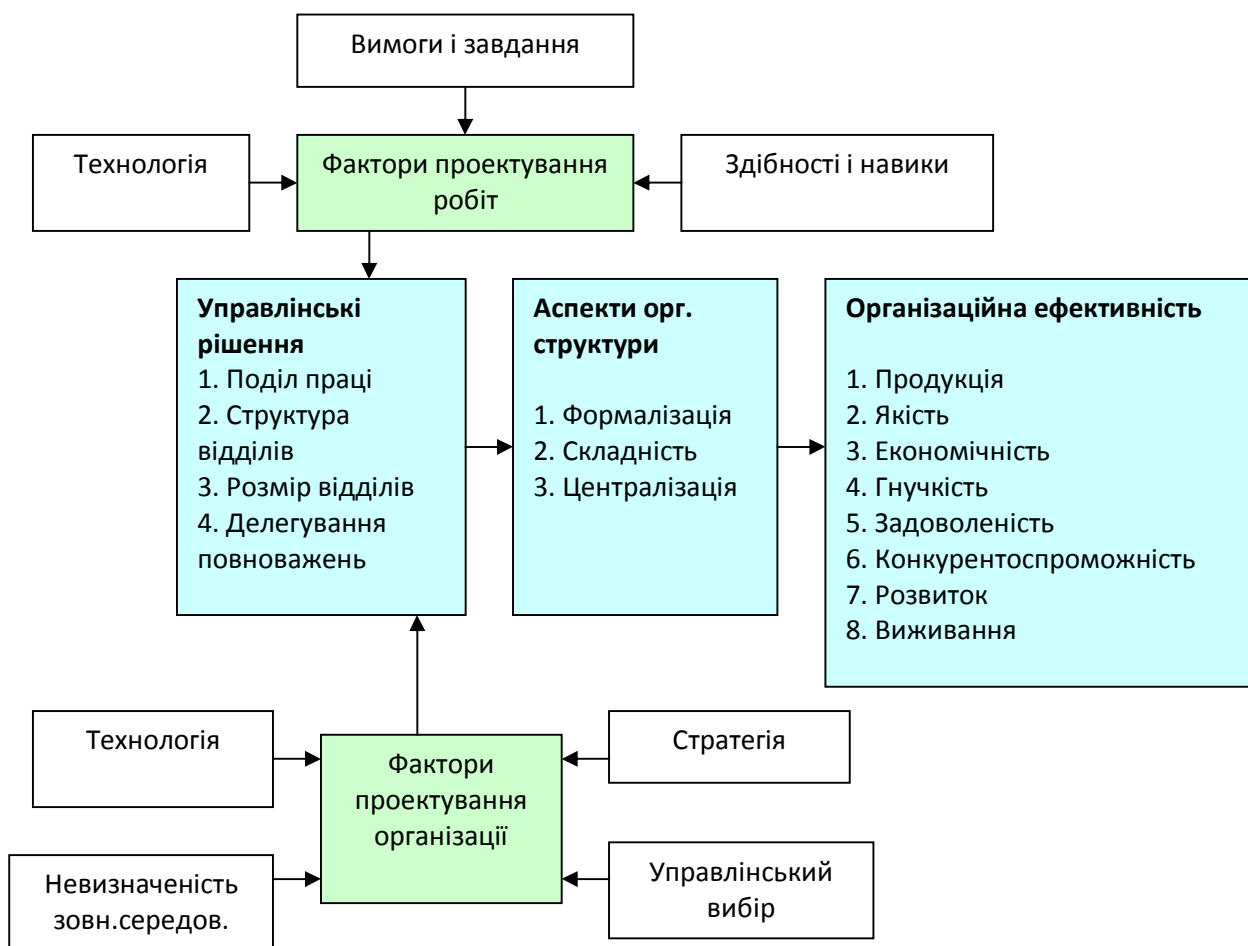


Рис.4.1. Побудова організаційної структури

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 відповідальні за розробку і реалізацію довгострокових цілей організації та розподіл ресурсів в 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 відноситься діяльність аналітиків (плановиків), що полягає в реалізації впливу на роботу інших членів організації.;

5) *персонал підтримки*. Персонал підтримки виконує функції, пов'язані з непрямою підтримкою функціонування основного виробництва.

Відносини між елементами структури здійснюються завдяки встановленню стійких зв'язків, які прийнято розділяти на горизонтальні і вертикальні.

Організаційне проектування – це рішення і дії керівництва, результатом яких є визначена організаційна структура. Послідовність цих рішень наступна:

1. Менеджери вирішують, як розділити загальне робоче завдання на дрібніші послідовні операції.

2. Менеджери визначають основи для групування окремих повноважень. Результатом цього рішення можуть бути групи повноважень – відносно однорідних і різнорідних.

3. Менеджери визначають відповідну чисельність групи, яка підпорядковується певному керівнику (встановлення вузької чи широкої норми керованості).

4. Менеджери розподіляють повноваження між посадами.

4.2. Характеристики організаційної структури

До основних характеристик структури організації належать: складність, формалізація та централізація.

Складність. Складність характеризує ступінь диференціації організаційної системи на основі розподілу праці по горизонталі (число функцій, відділів, посад, зокрема спеціалізованих), по вертикалі (число рівнів ієрархії), за територією (число місцезнаходжень).

Горизонтальна диференціація передбачає постадійний розподіл праці та заснована на спеціалізації і конкретизації робіт (визначеності обов'язків працівників).

Спеціалізація робіт – це ступінь, до якого розділене на менші частини загальне завдання організації, вона є характерною рисою розширення організації.

Вертикальна диференціація пов'язана з розподілом робіт по рівнях ієрархії в організації і слугує підставою при формуванні її вертикальної структури. Кожна вертикальна структура має абсолютно визначені канали реалізації владних повноважень і обміну інформацією.

Найбільш проста і поширена система підпорядкування називається *лінійною організаційною структурою*. В цьому випадку передача влади здійснюється від верхніх ешелонів до нижчих.

Складнішою є *лінійно-штабна організаційна структура*. У організації цієї форми також чітко виражене підпорядкування від низу до верху, але вона представлена функціональними групами працівників, що знаходяться під керівництвом адміністративного апарату. Головна перевага лінійно-штабної організаційної структури полягає в можливості підключати до процесу ухвалення рішень фахівців в конкретних областях.

Територіальна (за географічним положенням) диференціація характеризує процес розподілу за групами видів діяльності та ресурсів залежно від особливостей місцезнаходження.

Формалізація. Формалізація характеризує набір засобів, що використовуються організацією для обмеження свободи вибору працівників в процесі їх діяльності. *Формалізація поведінки* — це спосіб стандартизації процесу праці та регламентації діяльності людини, що призводить до вертикальної диференціації праці та передбачає відділення процесу виконання від процесу задуму трудової діяльності за допомогою різного роду специфікацій, наприклад технологічних карт.

Організації, що використовують техніку формалізації для прогнозування і контролю своєї поведінки, відносяться до класу бюрократичних. *Бюрократична структура* передбачає, що поведінку організації і її компонент можна зумовити, тобто вона стандартизована. *Органічна структура* заснована на слабкому або помірному використанні техніки формалізації. Характерними рисами такої структури є: неформальні відносини; підгонка та переформулювання індивідуальних завдань в процесі взаємодії членів організації; скасування поняття відповідальності як органічного набору прав і обов'язків (ніхто не „переадресує” вгору або вниз проблеми, що виникають, посилаючись на чийсь обов'язки); рішення ухвалюються в тих підрозділах, де для цього є відповідні знання і досвід, і саме ці підрозділи (структурні блоки) стають центрами влади, контролю і комунікацій. Органічні структури протилежні бюрократичним.

Централізація організаційної структури. У невеликій організації всі рішення можуть ухвалюватися її керівником. Проте із збільшенням розмірів організації, масштабу і складності робіт може створитися ситуація, коли керівник буде переобтяжений ухваленням рішень та виникне необхідність делегування повноважень (децентралізація). Децентралізація вказує, що влада широко розподілена по всій організації, тоді як централізація означає, що влада утримується на верхньому ступені організації.

Централізація — це концентрація прав ухвалення рішень, зосередження владних повноважень на верхньому рівні керівництва організацією. **Децентралізація** — це передача або делегування відповідальності за низку ключових рішень, а отже, та передача відповідних цій відповідальності прав на нижні рівні управління організацією. Ступінь централізації або децентралізації

в організації або її підрозділах може вимірюватися за допомогою наступних змінних: число рішень, що приймаються на кожному рівні управління; можливість рішення для організацій в цілому; ступінь контролю за виконанням ухваленого рішення.

Останнім часом намітилася тенденція до децентралізації влади, оскільки децентралізація сприяє підвищенню ефективності, дозволяючи прискорити ухвалення рішень, звільнити керівників вищої ланки від дрібних обов'язків і легше пристосуватися до оточення, що змінюється.

4.3. Підходи до формування організаційної структури

В основі різних підходів до формування організаційних структур лежить структуризація робіт, або *департаменталізація* – процес, при якому організація структурно розділяється, об'єднуючи операції в структурних підрозділах відповідно до якоїсь загальної ознаки.

Функціональний підхід (функціональна департаменталізація) дає змогу згрупувати роботи, що потребують однакових або подібних видів діяльності. Він має 3 головні переваги: 1) кожен підрозділ може бути укомплектований професіоналами саме з цієї функціональної галузі. 2) полегшений нагляд, оскільки окремий менеджер має бути обізнаний лише з порівняно вузьким колом навиків; 3) набагато легше координувати діяльність усередині кожного підрозділу.

Недоліки. З іншого боку, ухвалення рішень мають тенденцію до сповільнення і більшої бюрократизації. Працівники втратити з поля зору всю організаційну систему. Зрештою, відповідальність і виконання стає щораз складніше контролювати.

Департаменталізація може здійснюватися: за продукцією, за споживачами, за розміщенням (регіональна департаменталізація).

Відповідно до цих підходів розрізняють різні типи організаційних структур:

Функціональні – це структури, у яких планування робіт і контроль за їхнім виконанням здійснюється функціональними підрозділами, а роботи виконуються виробничими підрозділами за кожною функцією.

Географічні – дозволяють спеціалізуватися на окремих територіальних зонах.

Дивізіональні – організаційні структури, що будуються на основі виділення стратегічних бізнес-одиниць (або товарні).

Матричні - це структури, які передбачають створення поряд з лінійними керівниками та функціональним апаратом управління тимчасових проектних груп, які формуються із спеціалістів функціональних підрозділів і займаються створенням нових видів продукції

Командні - підприємство розділяють на невеликі господарські одиниці, які являють собою "команди" робітників і інженерів або службовців, що

самостійно вирішують питання, пов'язані з виробництвом та реалізацією певного продукту.

4.4. Нові форми структури організації

Сьогодні у складному та змінному середовищі менеджери продовжують шукати та експериментувати з новими формами проектування організації.

Групова організація.

Деякі фірми використовують групову організаційну структуру, тобто підхід до проектування організації, що покладається винятково на проектні групи з малим або нульовим відсотком функціональної ієрархії. У разі застосування такого типу організації працівники постійно рухаються від одного проекту до іншого залежно від кваліфікації та потреб цих проектів.

Якщо організаційна одиниця або група стає надто великою, її просто ділять на кілька малих. Отже, всі групи в організації невеликі. Такий підхід дає змогу змінювати напрям діяльності, досліджувати нові ідеї і випробовувати нові методи без жорстких бюрократичних організаційних умов.

Віртуальна організація.

Віртуальна та групові організації дещо подібні між собою. Віртуальна О. має слабку або й взагалі не має формальної структури. У таких організаціях, зазвичай, невеликий постійний обслуговуючий персонал, невеликий штат тимчасових працівників і адміністрація. Коли потреби організації змінюються, менеджери або наймають тимчасових працівників, або звільняють деяку їх кількість, орендують потужності, користуються деякими послугами «на прокат», ідучи назустріч потребам організації. Отже, організація діє тільки у відповідь на її потребу.

Навчальна організація.

Навчальні організації – намагаються поєднати постійне удосконалення з постійним навчанням та підвищенням кваліфікації своїх працівників. Вони пов'язують постійний персональний розвиток та навчання працівників із розвитком фірми залежно від її потреб. Хоча менеджери можуть розвивати концепцію навчальних організацій у різних напрямках, однак найчастіше їхньою метою є поліпшення якості, постійне вдосконалення та показники виконання роботи. Вважають, що найвагомим у логічній стратегії постійного вдосконалення є турбота про належну оцінку таланту працівників, їхньої майстерності, знань, професіоналізму.

ТЕМА 5. ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА

- 5.1. Загальне поняття організаційної культури
- 5.2. Структура організаційної культури
- 5.3. Функції організаційної культури

Ключові слова: організаційна культура, цінності, норми, переконання.

5.1. Загальне поняття організаційної культури

Організаційна культура - це нова галузь знань , що входить в систему управлінських наук. Вона виділилася також з нової галузі знань - організаційної поведінки, це динамічна категорія, що залежить від світового суспільного розвитку: розвитку країни, компанії і т.д.

Організаційна культура - це вид загальної культури, і тому для неї характерно те ж, що і для інших її видів. Але це і особливий вид організаційної культури.

Організаційна культура - це культура забезпечення впорядкованості та узгодженості функціонування соціальної організації. Система смислів, цінностей, норм і орієнтирів організаційної культури дозволяє забезпечити впорядкованість діяльності з реалізації місії і цілей організації. Вироблення самої місії залишається при цьому поза полем організаційної культури, яка включає в себе тільки встановлення приватних цілей, пов'язаних із забезпеченням реалізації місії організації. Організаційна культура багато в чому визначає відносини між співробітниками організації, дотримання норм і принципів життя і діяльності організації, орієнтації членів організації, вибір способів і форм професійної діяльності.

5.2. Структура організаційної культури

Основу структури організаційної культури як способу зв'язку її компонентів і складу утворюють :

- культура організації як соціального інституту;
- культура роботи асоційованих (колективних) і персоніфікованих соціальних суб'єктів;
- «матеріалізована» культура.

Дана характеристика організаційної культури доповнюється запропонованими Е. Шайном рівнями організаційної культури:

1.«Поверхневий» (символічний) рівень - включає видимі зовнішні факти - технологія, використання часу і простору, тобто те, що можна відчувати, сприймати, уявляти.

2. «Підповерхневий» рівень - цінності і вірування, що розділяються членами організації у відповідності з тим, наскільки ці цінності відображаються в символах і мові. Сприйняття цінностей і вірувань носить свідомий характер і залежить від бажання людей.

3. «Глибинний» рівень - включає побутові припущення, які важко усвідомити навіть членами організації без спеціального зосередження на цьому питанні.

У практиці управління на операційному рівні організаційна культура постає у вигляді набору різних видів культур , які частково « перекривають »

один одного , а також по ряду параметрів виходять за межі організаційної культури: управлінська , інформаційна , комунікативна і т.д.

Структурний та рівневий підходи закладають потенційну можливість управління організаційною культурою. У категоріальній сітці організаційної культури виділяються групи базових категорій , також характеризують структуру організаційної культури:

- 1) базові припущення (соціальна місія організації, стратегічні цілі організації і т.д.);
- 2) цінності (ціннісні орієнтації) ;
- 3) «символіка», за допомогою якої ціннісні орієнтації «передаються» членам організації.

5.3. Функції організаційної культури

Оскільки в структурі організаційної культури виділено три базові компоненти, питання про функції розглядається у взаємозв'язку з ними.

Перша група функцій охоплює способи діяльності асоційованого соціального суб'єкта (організації) і персоніфікованого суб'єкта (індивіда).

Інтегративною функцією організаційної культури в цій групі виступає вплив на організаційну ефективність відповідного соціального суб'єкта. Вплив на організаційну ефективність реалізується за наступними напрямками: наукове забезпечення управління, організаційна діагностика, підготовка і прийняття рішень і т.д.

Вплив культури на ефективність наведений на рис. 5.1.



Рис. 5.1. Вплив організаційної культури на ефективність організації

Друга група - опосередковані функції, що виступають як функції впливу, чинники адміністративно-управлінської середовища, що забезпечують

ефективність управлінської діяльності. До них відносяться: концептуальні та інші програми, нормативно-правові документи тощо, стилі управлінської діяльності, прийняті форми мотивації та стимулювання, економіка, дизайн робочого приміщення і т.д.

ТЕМА 6 КОМУНІКАЦІЇ В ОРГАНІЗАЦІЇ

6.1. Життєвий цикл організації.

6.2. Забезпечення взаємодії: типологія комунікацій, процеси спілкування, організація комунікативних процесів.

6.3. Бар'єри ефективного спілкування.

Ключові слова: комунікація, шуми, комунікатор, кодування, повідомлення, зворотній зв'язок.

6.1. Життєвий цикл організації

Практично щодня ми спостерігаємо, як з'являються нові організації, стають відомими інші, а треті і зовсім зникають. Деякі з цих організацій існують нескінченно довго, але жодна не існує без змін. П. Друкер в одній зі своїх праць писав, що єдина організація, яка існує довше за інших - Римська католицька церква.

Для визначення тенденцій розвитку організації дуже важливим стає поняття "Життєвий цикл організації" як передбачувані зміни з певною послідовністю станів впродовж певного часу. Найбільш загальноприйнятою є концепція життєвого циклу організації, що виділяє 4 етапи : створення, зростання, зрілість і занепад.

Стадія створення організації характеризується тим, що усі основні атрибути організації - мета, структура, управління і ін. - визначилися ще не чітко, відносини і процеси протікають вільно. Наступна стадія - зростання - характеризуються чіткішим визначенням мети, формуванням місії організації.

Основними характеристиками 3 стадії є: створення формальної структури організації, і, відповідно, і відносин ієрархії, остаточне формування цілей організації. Саме на цій стадії організація набуває характеристик, які визначають довгостроковість її існування.

Стадію занепаду переживають усі організації. Жодна організація не в змозі адекватно реагувати на усі виклики зовнішнього середовища і регулювати зміни, які відбуваються у внутрішньому середовищі організації. На четвертій стадії дуже важлива роль менеджменту: від того, наскільки правильно керівники зможуть прийняти управлінське рішення, залежить майбутнє організації: або вона зникне, або перейде на новий наступний рівень.

У своїй праці "Теорія організації" Б. Мільнер представляє детальнішу концепцію життєвого циклу організації. Він виділяє 8 стадій життєвого циклу : народження, дитинство, юність, рання стадія, розквіт сил, пізня зрілість, старіння і оновлення. У своїй концепції автор виділяє основні чинники, кожна з яких має свої особливі характеристики на різних стадіях життєвого циклу : первинні цілі, тип лідерства, організаційний характер, організаційний образ, концентрація енергії, центральна проблема, тип планування, метод управління, організаційна модель.

6.2. Забезпечення взаємодії: типологія комунікацій, процеси спілкування

Тривалість проходження стадій розвитку життєвого циклу організації багато в чому залежить від комунікацій в організації. Комунікації в організації означають взаємодію між людьми. Це процес обміну інформацією і передачі відомостей між окремими людьми або їх групами. Виділяють наступну типологію комунікацій :

- внутрішньоособова комунікація;
- міжособова комунікація;
- комунікація в малій групі;
- громадська комунікація;
- внутрішня оперативна комунікація;
- зовнішня оперативна комунікація;
- особистісна комунікація.

Особливо важливо, щоб у процесі комунікацій був забезпечений зворотний зв'язок.

До типології комунікацій можна підійти також з точки зору ієрархічної багаторівневої формальної структури організації. Виходячи з цього, розглядаються вертикальні і горизонтальні комунікації, а також формальні і неформальні комунікаційні зв'язки .

Загальний процес спілкування включає в себе п'ять елементів: комунікатор, повідомлення, середовище, одержувач і зворотний зв'язок. Це простіше можна пояснити так: хто говорить , що, яким шляхом , кому , з яким ефектом. Фактично слово «спілкування » походить від латинського «communis», що означає «загальний». Таким чином, спілкування також, як і комунікації, можна визначити як «передачу інформації і розуміння за допомогою використання загальних символів (загальні символи можуть вербальними і невербальними).

Сучасна модель спілкування заснована на роботах американських учених К. Шеннона і В. Вівера, а також німецького вченого В. Шрамма (рис.6.1). Її базові елементи включають комунікатора, кодування, повідомлення і засіб комунікації, середовище, декодування, одержувача, зворотний зв'язок і перешкоди (шуми). Кожен елемент моделі може бути розглянутий у контексті організації.

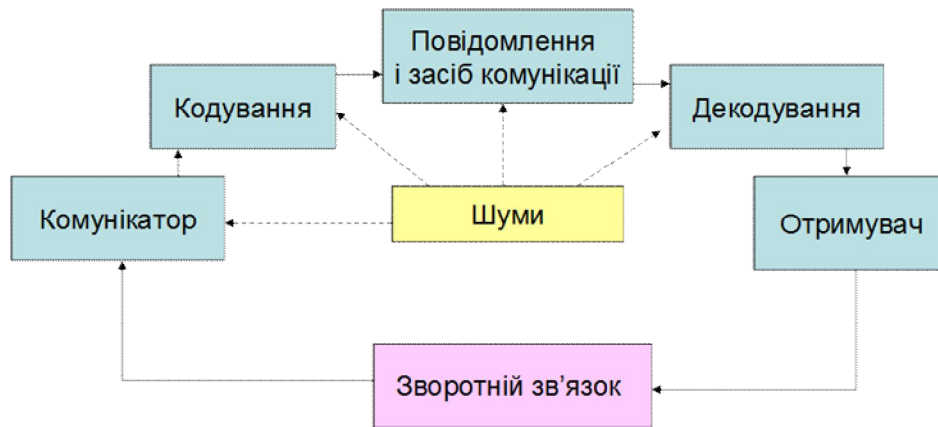


Рис. 6.1. Модель комунікації Шеннона-Вівера-Шрамма

Комунікатор - це особа, яка має певні цілі, наміри, інформацію і мету спілкування.

Кодування. Процес кодування переводить ідеї комунікатора в систематичний комплекс символів - мову, що відображує мету комунікатора. Основною формою кодування є мова. Повідомлення є результатом кодування. Метою комунікатора є вираз повідомлення в вербальній чи невербальній формі. *Повідомлення* - це те, що людина сподівається повідомити бажаному отримувачу, а конкретна форма залежить значною мірою від середовища, використовуваного для передачі повідомлення.

Середовище - носій повідомлення, засіб, яким надсилається повідомлення. Організації забезпечують працівників інформацією, використовуючи вже розроблені способи: особисте спілкування, телефонні переговори, групові зустрічі, повідомлення по факсу, доповідні записки і т.д. Вибір відповідного середовища може мати величезний вплив на ефективність спілкування.

Одержувач - для завершення процесу спілкування повідомлення повинно бути розшифровано, щоб бути зрозумілим одержувачу. *Декодування* - технічний термін для процесів одержувача - включає в себе переклад. Одержувачі перекладають повідомлення, використовуючи свій власний досвід і компетенцію.

Зворотній зв'язок - односторонні процеси спілкування не дають можливості зворотного зв'язку «від одержувача до комунікатора», збільшуючи потенціал розриву між імовірним повідомленням і отриманим повідомленням. Забезпечення зворотного зв'язку в процесі спілкування є дуже бажаним. Перешкоди можуть з'явитися в кожному з п'яти елементів спілкування.

6.3. Бар'єри ефективного спілкування, організація комунікативних процесів

Невербальні повідомлення - повідомлення, що передаються позою, виразом обличчя, рухом рук або очей. Один з найбільш цікавих аспектів невербальної комунікації полягає в тому, що її неможливо зупинити. Як би люди не намагалися, вони не можуть утриматися від невербальних

повідомлень. Один дослідник встановив, що лише 7 % впливу повідомлення визначено його вербальним повідомленням, інше має невербальну природу: 38 % визначено модуляцією голосу, 55,5% - виразом обличчя. Парамова - мова тіла - рухів. Трагування мови тіла може виявитися важкою справою, оскільки оцінка невербального спілкування суб'єктивна. Завдання стає важчим враховуючи, що в різних країнах значення невербальних символів часто різне.

Бар'єри ефективного спілкування - компетенція, вибіркоче слухання, оціночні судження, достовірність джерела, семантичні проблеми, фільтрування, внутрішньогрупова мова, відмінності статусу, тиск часу, перевантаження спілкуванням. Ці джерела перешкод можуть бути присутніми як в організаційному, так і в міжособистісному спілкуванні.

Компетенція. Різні люди можуть інтерпретувати одне і те ж повідомлення по-різному, залежно від попереднього досвіду, що призводить до варіацій у процесах кодування і декодування. Фахівці у сфері спілкування вважають, що це найбільш важливий фактор, що підриває ефективність комунікації.

Вибіркове слухання. При цій формі вибіркового сприйняття людина має тенденцію до блокування нової інформації, особливо якщо вона суперечить існуючим судженням.

Оціночні судження одержувач робить практично в кожній ситуації спілкування. Вони базуються на оцінці комунікатора одержувачем на основі попереднього спілкування з ним або на оцінці очікуваного значення повідомлення.

Достовірність джерела означає довіру слів і дій комунікатора з боку одержувача. Рівень достовірності, оцінюваний одержувачем, безпосередньо пов'язаний з тим, як він реагує на слова, ідеї та дії комунікатора.

Тиск часу - серйозний бар'єр у спілкуванні. Коротке повідомлення є недоліком формально описуваної системи спілкування, який нерідко обумовлений дефіцитом часу. Проект організації повинен забезпечити чотири окремі напрямки спілкування: вниз, вгору, горизонтально і діагонально. Низхідне спілкування надходить від представників вищих рівнів ієрархії до тих, хто знаходиться на нижчих рівнях. Найбільш поширеними формами низхідного спілкування є управлінська політика, робочі інструкції та ін. Ефективна організація потребує висхідного спілкування, так само, як і низхідного. Однак досягнення ефективного висхідного спілкування - реалізація відкритих і чесних повідомлень службовців в дирекцію - представляє собою особливо важке завдання, зокрема у великих організаціях. Висхідне спілкування - це спілкування, що йде від нижчого до верхнього рівня ієрархії.

Хоча вертикальне спілкування є первинним в організаційній структурі, умовою ефективної роботи також є горизонтальне спілкування, воно необхідне для координації та інтеграції розмаїтості організаційних функцій. Оскільки механізми забезпечення горизонтального спілкування, як правило, в структурі організації не існують, забезпечення їх функціонування є завданням керівників середньої та нижньої ланки.

Діагональне спілкування - спілкування, яке перетинає функції і рівні в організації. Це канал спілкування, який використовується в тих випадках, коли члени організації не можуть ефективно спілкуватися, використовуючи інші канали.

Багатьма дослідниками комунікацій виділяється неформальний канал спілкування: чутки. Чутки є потужним засобом спілкування, що перетинає формальні канали спілкування. Хоча природа їх впливу на організаційну активність і ефективність є дискусійною, але такий вплив є реальним.

Як поліпшити процеси спілкування в організації? Дослідники пропонують наступні шляхи: роз'яснення справжнього змісту інформації, регулювання інформаційного потоку, використання зворотного зв'язку, співпереживання, повторення, заохочення взаємної довіри, ефективний розподіл часу, спрощена мова, ефективне слухання.

ТЕМА 7

ФУНКЦІОНУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

- 7.1. Суб'єкти і об'єкти організаційної діяльності
- 7.2. Організація і методи прийняття рішень
- 7.3. Координація в організації

Ключові слова: організаційна діяльність, координація, мозковий штурм, метод Дельфі, прийняття рішень.

7.1. Суб'єкти і об'єкти організаційної діяльності

Організаційна діяльність - це створення або удосконалення механізму управління організацією у відповідності з цілями і завданнями організаційних систем, що представляють собою сукупність структури і способів функціонування її елементів.

З точки зору соціальної системи під організаційною діяльністю розуміється:

- об'єднання людей в групи;
- інтеграція діяльності членів колективу організації;
- інтеграція цілей усіх членів колективу.

Залежно від покладених на них функціональних обов'язків члени колективу можуть бути як суб'єктами, так і об'єктами організаційної діяльності.

Суб'єкт управління - це джерело керуючого впливу або особа, яка приймає рішення (одна людина, група, колектив організації).

Об'єкт управління - це отримувач і виконавець керуючого впливу.

Керуючий вплив - набір функцій чи завдань, які повинні виконувати виконавці. У ролі об'єкта може виступати як людина, група, колектив, так і машина. Одна і та ж людина може бути одночасно і суб'єктом (по відношенню до безпосередніх виконавців або до матеріальних об'єктів), і об'єктом (відносно

вищих посадових осіб). Організаційна діяльність суб'єктів і об'єктів управління організації регламентується положеннями про відділи та служби, а також посадовими інструкціями.

До суб'єктів організаційної діяльності належать: президент компанії, генеральний директор, комерційний директор, технічний директор, заступники директора з економічних питань, з персоналу, з маркетингу, з якості, керівники функціональних підрозділів, менеджери і т.д.

До об'єктів організаційної діяльності відносяться всі функціональні підрозділи організації, які виконують процедури підготовки, узгодження та виконання рішень, а також всі операції, що належать до цих процедур в рамках посадових обов'язків. Об'єкт організаційної діяльності отримує завдання, осмислює його, проводить інформаційну роботу, виконує доручення або замовлення, здає виконану роботу замовнику або використовує її у своїй організації і т. д.

7.2. Організація і методи прийняття рішень

Для здійснення організаційної діяльності в організації узагальнений суб'єкт управління приймає відповідні управлінські рішення.

Прийнято розрізняти способи прийняття рішень залежно від того, на що орієнтована особа, яка приймає рішення:

- раціональний, коли весь процес обґрунтування рішення націлений на максимальний результат;
- адміністративний, коли в рамках повноважень керівника приймається рішення, що відповідає мінімальним вимогам;
- інтуїтивний, коли при прийнятті рішень керуються аналогіями, словесними концептуальними асоціаціями, передбаченням.

Раціональний спосіб прийняття рішень передбачає розгляд всіх альтернатив, наслідків, які можуть виникнути в кожному можливому випадку. Вибір падає на ту альтернативу, яка забезпечує максимальний вигравш. Раціональний спосіб прийняття рішення можливий у тому випадку, якщо суб'єкт рішення:

- Знає свої цілі і може ранжувати їх за ступенем важливості;
- Знає всі можливі альтернативні варіанти розв'язання проблеми;
- Знає відносні «за» і «проти» кожної альтернативи.

Суб'єкт рішення повинен завжди вибрати альтернативу, яка максимізує досягнення мети.

Адміністративний спосіб прийняття рішень виражається в тому, що керівник досліджує альтернативи до тих пір, поки не виявляє задовільного рішення, тобто забезпечує досягнення мети на мініальному рівні. Він вибирає першу альтернативу, яка відповідає поставленим цілям. Він керується тільки конкретними обставинами ситуації, своїми повноваженнями, досвідом і рівнем підготовки.

Інтуїтивний спосіб прийняття рішень передбачає відсутність систематичного підходу до вибору альтернатив. Цей спосіб використовується творчими особистостями, коли рішення приймається з нагоди. Більшість же рішень обґрунтовується з використанням поєднання раціонального та інтуїтивного способів.

Процес прийняття рішення включає наступні стадії:

1. Виявлення та визначення проблеми.
2. Пошук інформації та альтернатив рішень.
3. Вибір серед альтернатив.
4. Ухвалення рішення.

За актом «прийняття рішення» слідує передача його для реалізації, організація його підтримки, асигнування необхідних ресурсів, створення системи зворотного зв'язку.

Хто повинен приймати рішення: індивідуум або група?

При груповому прийнятті рішення забезпечується участь тих, кого рішення стосується, підвищується їх готовність до виконання його, полегшується координація подальшої роботи, поліпшуються комунікації, збільшується різноманітність розглянутих варіантів, розширюється обсяг використовуваної інформації.

Групи найкраще використовуються для прийняття рішень, коли особливо важлива точність. В останні десятиліття вироблений цілий ряд методів групового прийняття рішень. Серед них - мозковий штурм, метод номінальної групи, метод Дельфі.

Мозковий штурм - метод, який визначає процес генерування ідей, коли розглядаються всі можливі альтернативи з критичної точки зору.

Метод номінальної групи - обмежує обговорення або спілкування один з одним до певної межі. Члени групи присутні на зустрічі, але діють незалежно.

Метод Дельфі найбільш складний і тривалий за часом. Він схожий на метод номінальної групи з тією різницею, що фізичної присутності всіх членів групи не потрібно. Переваги методу - незалежність думки експертів, що знаходяться в просторовому віддаленні один від одного.

7.3. Координація в організації

Організація є об'єктом управління, в якому люди і виконувані ними завдання знаходяться в постійній взаємозалежності і взаємозв'язку. Для забезпечення синхронізації діяльності та взаємодії різних частин організації використовується координація.

Координація являє собою процес розподілу діяльності в часі, забезпечення взаємодії різних частин організації в інтересах виконання поставлених перед нею завдань.

Координація забезпечує цілісність, стійкість організацій. Чим вищий ступінь поділу праці і тісніша взаємозалежність підрозділів, тим більша необхідність у координації.

Існує кілька видів взаємозалежності підрозділів підприємства:

1. Номінальна взаємозалежність - підрозділи безпосередньо між собою не пов'язані. Ступінь координації їх діяльності мінімальна.

2. Послідовна взаємозалежність - робота підрозділів наступних етапів роботи залежить від роботи на попередніх етапах . Потрібна більш тісна координація .

3. Взаємна взаємозалежність - вводяться фактори виробництва одного підрозділу стають результатом іншого, і навпаки. Необхідна більш тісна координація .

За своїм характером координаційна діяльність буває чотирьох видів:

- превентивна, тобто спрямована на передбачення проблем і труднощів;
- ліквідуюча, тобто призначена для усунення перебоїв, що виникають у системі;
- регулююча, тобто спрямована на збереження існуючої схеми роботи;
- стимулююча, тобто спрямована на поліпшення діяльності системи або існуючої організації, навіть за відсутності конкретних проблем.

Координаційна діяльність здійснюється за допомогою певних механізмів: неформальна, непрограмована координація; програмована безособова координація; індивідуальна координація; групова координація.

Неформальна, непрограмована координація здійснюється добровільно, неформально, без попереднього планування з боку підприємства і з боку своїх співробітників.

Програмована безособова координація здійснюється керівником з використанням стандартних методів і правил роботи у формі процедури, плану або курсу дій при часто повторюваних проблемах координації. Прикладом такого підходу можуть служити певні терміни виконання плану.

Індивідуальна координація використовується для кожного працівника окремо.

Групова координація використовується при вирішенні питань координації на нарадах груп – комітети, що збираються регулярно, або спеціально створювані комісії.

При авторитарному стилі управління координація здійснюється за ієрархією управління, на основі статуту та процедур організації, а також прийнятої стратегії.

При ліберальному стилі координація здійснюється неформальними методами з використанням групових координаторів.

Проміжний стиль управління характеризується безліччю можливих комбінацій різних стилів і, відповідно, використанням різних методів координації.

ТЕМА 8

ПРОЕКТУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СИСТЕМ

8.1. Формування організаційних структур

- 8.2. Етапи і методи проектування організаційних систем
- 8.3. Оцінка ефективності організаційних проектів
- 8.4. Корегування організаційних структур

Ключові слова: організаційна система, організаційна структура, ефективність, корегування.

8.1. Формування організаційних структур

Проектування організаційної системи являє собою процес створення прообразу майбутньої організації. Воно повинно включати в себе не тільки опис організації на початковий момент її існування, але й прогноз її подальшого розвитку. Особливе місце в цьому процесі відводиться формуванню організаційної структури.

Організаційна структура управління - поняття багатостороннє. Воно включає: систему цілей і їх розподіл між різними ланками; склад підрозділів, які пов'язані певними стосунками; розподіл завдань і функцій по усіх ланках; розподіл відповідальності, повноважень і прав усередині організації, співвідношення централізації і децентралізації; комунікації, потоки інформації і документообіг, людей і їх групи, що вступають у взаємовідносини для вирішення загальних завдань.

Системний підхід до проектування організаційних структур базується на дотриманні наступних принципів:

- коректне формулювання цілей і підцілей проектованої організації з урахуванням їх актуальності, новизни і можливості практичної реалізації;
- постановка всіх управлінських завдань, без вирішення яких реалізація цілей виявиться нездійсненою;
- обґрунтований розподіл до цих завдань функцій, прав і відповідальності по вертикалі управління - від генерального директора підприємства до виконавців;
- виявлення усіх необхідних зв'язків і відносин по горизонталі управління, з метою координації діяльності усіх функціональних ланок і допоміжних служб у рамках виконання загальних поточних завдань і реалізації перспективних виробничих програм;
- обмежене поєднання вертикалі і горизонталі управління шляхом знаходження оптимального для цих умов співвідношення централізації і децентралізації управління;
- дотримання правил композиції і декомпозиції, сформульованих в законі єдності аналізу і синтезу.

Системний підхід, надаючи важливого значення функції управління і нормативам чисельності як частини загального процесу формування організаційно-управлінської структури, перш за все передбачає початкове визначення системи цілей організації, які і обумовлюють структуру завдань і зміст функцій апарату управління, тобто організаційну структуру управління.

8.2. Етапи і методи проектування організаційних систем

Процес формування організаційних структур включає наступні дії: формування цілей і завдань; визначення складу і місця підрозділів; визначення ресурсного забезпечення підрозділів (чисельність працюючих, матеріальні, фінансові і ін. ресурси); розробка регламентуючих процедур, документів, положень, що закріплюють і регулюють форми, методи, процеси, які здійснюються в організаційній системі управління.

Виконання всіх перерахованих вище дій можна здійснити за трьома стадіями:

1. Формування загальної структурної схеми апарату управління.
2. Розробка складу основних підрозділів і зв'язків між ними.
3. Регламентація організаційної структури.

Формування загальної структурної схеми визначає головні характеристики організації; напрямки, за якими має здійснюватися детальне проектування як організаційної структури, так і внутрішньоорганізаційного економічного механізму, способів переробки інформації, кадрового забезпечення.

Розробка складу основних підрозділів і зв'язків між ними. Цей етап передбачає реалізацію організаційних рішень не тільки в цілому по великих лінійно-функціональних і програмно-цільових блоках, але і по самостійних (базових) підрозділах апарату управління; розподіл конкретних завдань між ними; побудова внутрішньоорганізаційних зв'язків.

Регламентація організаційної структури передбачає визначення кількісних характеристик апарату управління; перелік процедур управлінської діяльності; визначення складу внутрішніх елементів базових підрозділів (відділів, бюро, груп, посад); визначення проектної чисельності підрозділів, трудомісткості основних видів робіт, кваліфікаційний склад виконавців, розподіл завдань і робіт між конкретними виконавцями, встановлення відповідальності за їх виконання, розробки процедур виконання управлінських робіт у підрозділах, розробку порядку взаємодії підрозділів при виконанні робіт, розрахунок витрат на управління, розрахунок ефективності апарату управління в умовах проектової організаційної системи.

Сукупність документів, розроблених на всіх стадіях проектування, разом з пояснювальною запискою складає проект організаційної структури управління.

Проектування організаційних структур управління здійснюється на основі таких методів:

1. Метод аналогій.
2. Експертно-аналітичний метод.
3. Структуризація цілей.
4. Організаційне моделювання.

1. *Метод аналогій* полягає в застосуванні організаційних форм і механізмів управління, які виправдали себе в організаціях з подібними організаційними характеристиками по відношенню до проєктованої організації (цілями, технологією, специфікою, розмірами і т. д.). До методу аналогії відноситься розробка типових структур управління, а також визначення меж і умов їх застосування.

2. *Експертно-аналітичний метод* полягає в обстеженні і аналітичному вивченні організації силами кваліфікованих фахівців, із залученням керівників, що дозволяє виявляти специфічні особливості проблем і «вузькі місця» в роботі апарату управління. Даний метод є найбільш гнучким і всеохоплюючим, застосовується в поєднанні з іншими методами і має різноманітні форми реалізації.

3. *Метод структуризації цілей* передбачає вироблення системи цілей і підцілей організації, включаючи їх кількісне та якісне формулювання і подальший аналіз організаційних структур з позицій їх відповідності системі цілей.

4. *Метод організаційного моделювання* являє собою розробку формалізованих математичних, графічних, машинних та інших відображень (моделей) розподілу повноважень і відповідальності в організації. Вони є базою для проведення аналізу та оцінки різних варіантів організаційних структур у взаємозв'язку їх змінних.

Процес проєктування організаційної структури управління повинен здійснюватися на спільному використанні перерахованих вище методів.

8.3. Оцінка ефективності організаційних проєктів

Оцінка ефективності сформованої структури організації є важливим елементом розробки проєктних і планових рішень. Вона дозволяє визначити рівень прогресивності діючої структури або розроблюваних проєктів або планових заходів. Проводиться з метою вибору найбільш раціонального варіанта структури або способу її вдосконалення.

Набір критеріїв ефективності організаційної структури проводиться у двох напрямках оцінки її функціонування:

- За ступенем відповідності досягнутих результатів встановленим цілям;
- За ступенем відповідності процесу функціонування системи об'єктивним вимогам до його змісту, організації та результатам.

Показники, що використовуються при оцінці ефективності організаційної структури, розбиваються на три взаємопов'язані групи.

1. Група показників, що характеризують ефективність системи через кінцеві результати діяльності організації та витрат на управління. До них відносяться: збільшення прибутку, зниження собівартості, економія на капітальних вкладеннях, якість продукції, терміни впровадження нової техніки і т. п.

2. Група показників, що характеризують зміст і організацію процесу управління. До них належать: витрати на управлінську працю; продуктивність апарату управління; адаптивність (діапазон зміни умов); гнучкість (властивість змінюватися і налагоджувати нові зв'язки); оперативність (своєчасність виявлення і вирішення управлінських проблем); надійність (безвідмовність функціонування); старанність (здатність забезпечувати виконання завдань у встановлені терміни).

3. Група показників, що характеризують раціональність організаційні структури та її техніко-організаційний рівень. До них відносяться: звенність системи управління, рівень централізації функцій, прийняті норми керуваності, збалансованість розподілу прав і відповідальності, рівень спеціалізації і функціональної замкнутості підсистем.

Ефективна дія системи управління проектованої організації можлива тільки при правильно налагодженому інформаційному забезпеченні, яке повинно включати в себе систему комунікацій, що забезпечує необхідні зв'язки з навколишнім середовищем, швидке проходження наказів і розпоряджень від керівників до виконавців, можливість оперативного контролю всіх ланок системи. Розробка схем інформаційного забезпечення - це заключна стадія організаційного проектування.

8.4. Корегування організаційних структур

Приведення структури організації у відповідність до умов, що змінилися, є одним з найважливіших завдань управління. У більшості випадків рішення про коректування структур приймаються вищими керівниками організації при виникненні серйозних причин, які не викликають сумнівів. Причинами необхідності коригування організаційних структур є:

- Зміна зовнішньої економічної обстановки;
- Незадовільне функціонування підприємства (зростання витрат, зниження продуктивності праці, плинність кадрів, зниження внутрішніх і зовнішніх ринків, зменшення масштабів діяльності, брак ресурсів і т. д.);
- Перевантаження вищого керівництва;
- Зміна технології управління;
- Розбіжності з організаційних питань;
- Необхідність перерозподілу прав і функцій;
- Відсутність перспективи;
- Зростання масштабу діяльності;
- Збільшення різноманітності;
- Об'єднання господарюючих суб'єктів;
- Вплив технологій виробничих процесів.

Кожне із зазначених обставин призводить до змін організаційної структури і відповідно до перегляду головної стратегії підприємства, так як ані стратегія, ні структура не можуть бути встановлені незалежно один від одного.

Аналітичний процес вивчення стратегії підприємства складається з п'яти етапів.

Перший етап - виявлення завдань підприємства, областей невизначеності і найбільш ймовірних варіантів розвитку. Завдання підприємства визначають загальну структуру.

Другий етап - визначення змінних, які значно впливають на виконання завдань. Особливе значення має аналіз зовнішнього середовища, вивчення впливу зовнішніх факторів і внутрішнього середовища.

Третій етап - вивчення мети і планів підприємства, їх відповідності головній меті, оскільки цілі та плани роблять безпосередній вплив на організаційну структуру шляхом визначення пріоритетів та значення раніше прийнятих рішень.

Четвертий етап - визначення відповідності структури організації завданням, цілям, планам і факторам, від яких залежить успішність її функціонування. Для цього ретельно вивчається існуюча формальна структура організації, її слабкі та сильні сторони.

П'ятий етап - оцінка людських ресурсів підприємства, тобто наявність висококваліфікованих фахівців для виконання поставлених завдань, а також вивчення основних процесів управління (планування, розподіл ресурсів, оперативний контроль) для визначення їх здатності виконання завдань, цілей і стратегічних програм.

Процес внесення корективів в організаційну структуру управління повинен передбачати:

- Систематичний аналіз функціонування організації та її середовища з метою виявлення проблемних зон, при якому використовується метод попереднього виявлення відхилень від норми в роботі ділових організацій - метод діагностики;

- Розробку генерального плану вдосконалення організаційної структури;

- Послідовну реалізацію планованих змін;

- Заохочення підвищення рівня інформованості співробітників.

Діагностика - встановлення і вивчення ознак, що характеризують стан організаційної системи для передбачення можливих відхилень від норми і запобігання збоїв у роботі системи.

Діагностика проводиться в кілька етапів. Перший етап - виявлення та опис ознак, що викликають труднощі в роботі, тобто виявлення «симптомів захворювання, відхилення від норми». Необхідною умовою проведення цього етапу є наявність положень і нормативів, які є основою вимірювання економічних і соціально-психологічних характеристик діяльності системи.

Другий етап - вимірювання параметрів і аналіз отриманих показників.

Третій етап - висновки і рекомендації, що дозволяють поставити остаточний діагноз і вжити необхідних заходів для виправлення ситуації.

ТЕМА 9

ЕФЕКТИВНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

- 9.1. Поняття організаційної ефективності
- 9.2. Чинники ефективності організації
- 9.3. Оцінка ефективності організації

Ключові слова: ефективність, продуктивність, результативність, ефект.

9.1. Поняття організаційної ефективності

Ефективність – це досягнення якихось визначених результатів з мінімально можливими витратами або отримання максимально можливого обсягу продукції з даної кількості ресурсів (Вікіпедія).

Економічна ефективність – це співвідношення корисного результату і затрат факторів виробничого процесу.

З точки зору організаційної поведінки – це оптимальне співвідношення виробництва, якості, результативності, гнучкості, задоволеності, конкурентоспроможності та розвитку.

Оцінити ефект організації (результат) досить складно, оскільки в організації виникає низка різних ефектів: соціальний, економічний, екологічний, науково-технічний. Величина ефекту характеризує результативність організації.

Можна виділити декілька основних підходів до визначення ефективності організації:

1. Розуміння ефективності як ступені досягнення мети організації. Такий підхід є коректним, якщо організаційні цілі конкретні, охоплюють широкий спектр діяльності організації та піддаються вимірюванню.

2. Розуміння ефективності як здатності організацій використовувати середовище для придбання рідкісних ресурсів. Одним з основних аспектів даної концепції є взаємозалежність між організацією і зовнішнім середовищем організації як форми обміну певними ресурсами. На відміну від вимоги „максимізації”, що висувається в інших підходах, ця методологія припускає „оптимізувати” використання зовнішнього середовища.

3. Розуміння ефективності як здатності організацій досягати максимальні результати при фіксованих витратах або здатності мінімізувати витрати досягнувши необхідних результатів.

4. Розуміння ефективності як здатності до досягнення мети на основі „хороших” внутрішніх характеристик. На думку прихильників цього підходу, ефективна організаційна структура підсилює задоволеність, відчуття гарантованості і контроль персоналу над діяльністю організації. Основний недолік даної концепції — надмірна увага до засобів досягнення мети на шкоду оцінці результатів.

5. Розуміння ефективності як ступеня задоволеності населення організацією та її продуктом.

Ефективність організації розглядається через систему суспільних цінностей, що відповідають потребам суспільного розвитку, і трактується як

здатність системи до виконання функцій цілепокладання (формулювання цілей відповідно до потреб), цілезабезпечення (використання соціально схвалених цілей), досягнення мети, економічності (досягнення певного співвідношення між результатами і витратами), факторної обумовленості (облік зовнішніх і внутрішніх чинників умов функціонування організації). Це визначення достатньо широке і охоплює як внутрішні, так і зовнішні аспекти ефективності.

Зіставлення запропонованих підходів з розумінням суті ефективності свідчить про багатозначність цього поняття. Загальним для всіх визначень є уявлення про ефективність як про здатність системи до досягнення мети, якою виступає задоволення інтересів споживачів, оптимальне використання зовнішнього середовища, підвищення економічності, результативності організації. Реалізація цілей складає основний зміст ефективності організацій. Якщо цілі даного періоду не досягнуті, то діяльність організації не може бути визнана ефективною. Разом з тим сам факт отримання результату не дає можливості визначити ефективно або неефективно досягнута мета, якщо не встановлено співвідношення витрат і результатів даної діяльності. Вимога економічності діяльності організації припускає встановлення певної відповідності між отриманими результатами і витратами на їх досягнення.

9.2. Чинники ефективності організації

Можна виділити три групи взаємообумовлених чинників ефективності організації:

1) загальносистемні чинники, що визначають передумови ефективного функціонування організації, до яких належать ступінь реалізації принципів діяльності організації, організаційна культура, обґрунтованість системи відбору і оцінки організаційних рішень, наявність організаційного механізму, що здійснює координацію і забезпечує взаємозв'язок часткових процесів;

2) зовнішні чинники обмеження діяльності організації, обумовлені вимогами зовнішнього середовища, обмеженням інвестиційних ресурсів;

3) чинники управління розвитком організації — наявність програми розвитку організації, забезпеченість організаційними ресурсами.

За значимістю та силою впливу окремих чинників в можна виділити такі, які найбільш істотно впливають на ефективність організації. Ці чинники називають *критичними*. Ефективність організації в основному визначається саме критичними чинниками, що вимагає їх змістового аналізу.

Принципи діяльності організації є основою побудови практичної роботи організації. Їх реалізація дозволяє підвищити ефективність за рахунок узгодження і впорядкування зв'язків основних елементів і процесів організації, а також зв'язків із зовнішнім середовищем. Шляхом своєчасного перегляду принципів досягається адекватний стану внутрішнього і зовнішнього середовища розвиток організації.

Організаційна культура є чинником, що дозволяє організації опосередковано впливати на ефективність управлінських рішень. Існує тісна

взаємозалежність між культурою організації і успіхом її діяльності. Всі успішні організації разом з чітким уявленням про стратегію свого розвитку, гнучкою організаційною структурою і висококваліфікованими співробітниками володіють сильною культурою і особливим стилем, які разом сприяють досягненню високої ефективності організації. При виникненні проблем в організаціях з розвинутою культурою її співробітники здатні оперативно ухвалювати потрібні організаційні рішення, оскільки основоположні цінності організації визначені, зрозумілі і сприймаються всіма працівниками.

Наявність організаційного механізму, що здійснює координацію і забезпечує взаємозв'язок часткових процесів. Організаційний механізм характеризує підрозділи організації і відносини, які встановлюються і підтримуються між ними в процесі її діяльності, а також форми прояву цих відносин, систему організаційних норм і процедур. Наявність організаційного механізму дозволяє здійснювати цілеспрямовану роботу із впорядкування зв'язків і підвищенню ступеня узгодженості процесів та робіт. Якщо із зміною вимог зовнішнього середовища число і характер взаємозв'язків елементів організації змінюється за умови збереження або підвищення організованості, то можна говорити про високу ефективність функціонування організації.

Вимоги зовнішнього середовища характеризують суспільні потреби, конкретизовані у властивостях продукту організації, а також обмеження, пов'язані з впливом на навколишнє середовище. Ці вимоги необхідно враховувати при формуванні організаційних цілей і виборі шляхів їх досягнення. Якщо цього не відбувається, організація втрачає суспільну спрямованість і виступає як замкнута система, що реалізовує свої власні цілі.

Обмеження інвестиційних ресурсів як чинник ефективності організації визначають можливість досягнення кінцевого результату, адекватного поставленим цілям, з використанням наявних фінансових можливостей. В тому випадку, якщо організаційні проекти, концепції не мають необхідної фінансової підтримки, вірогідність їх практичної реалізації і отримання ефекту (а ця визначальна умова ефективності) незначні.

Забезпеченість організаційними ресурсами. Ресурси організації характеризують засоби організаційної діяльності. До складу цих засобів входять працівники, а також використовувані в практичній діяльності інформація, технічні засоби, інвестиції. Висока ефективність функціонування організації можлива за наявності необхідних ресурсів та зниження витрат на отримання необхідних результатів.

Програма розвитку організації виконує функції планування, контролю і регулювання її діяльності. Від того, наскільки досконалі є методи планування і управління процесом розвитку організації, обґрунтовані напрями організаційної діяльності та чітко сформульовані цілі розвитку, багато в чому залежить вирішення проблеми підвищення організаційної ефективності.

9.3. Оцінка ефективності організації

Ефективність організації може бути *економічною* та *соціальною*. Економічна ефективність організації характеризує співвідношення одержаних результатів із затратами, понесеними на їх досягнення. Соціальна ефективність вказує на досягнення соціальних цілей розвитку будь-якої організації, що полягають в забезпеченні зростання соціального добробуту членів трудового колективу та реалізації соціальної відповідальності організації перед суспільством.

Одним із способів оцінки ефективності організації є метод послідовного порівняння за допомогою стандартних оцінок, коли вимірювання ефективності проводиться шляхом експертного розрахунку значень окремих показників за групами критеріїв і визначення їх відносної значимості за інтервальною шкалою.

Так, на першому етапі цього підходу відбувається *ідентифікація організаційної системи*, полягає у виявленні особливостей функціонування організації. На даному етапі визначаються функції, цілі і організаційні ресурси системи, встановлюються вимоги, що висувуються, і можливості їх задоволення в конкретних умовах.

Другий етап — *формування критеріїв і вимірників ефективності* — включає визначення основних напрямів оцінки і критеріїв ефективності. Критерії виступають як необхідна передумова винесення ухвали про рівень ефективності організації, кожний з них характеризується за допомогою низки показників. Відбір показників здійснюється виходячи з таких вимог: використовувані вимірники повинні фіксувати фактичний рівень ефективності і одночасно враховувати завдання аналізу та управління економічними процесами на основі виявлення різних причинно-наслідкових зв'язків. Завершальною процедурою формування системи критеріїв є їх ранжирування за ступенем впливу на ефективність організації.

На третьому етапі — *оцінка ефективності організаційної системи* — проводяться розрахунок фактичних значень показників і перетворення одержаних числових оцінок в бали за допомогою шкали корисності. Четвертий етап — *аналіз ефективності організації* — включає розрахунок резервів зміни ефективності, відносну оцінку значимості критеріїв для підвищення результативності системи, встановлення напрямів її реорганізації.

Список рекомендованої літератури

1. Арутюнова Л.М., Пирогова Е.В. Теория организации. – Ульяновск: УлГТУ, 2007. – 110 с.
2. Друкер П. Практика менеджмента: Пер. с англ. – М.: Вильямс, 2003. – 398 с.
3. Коренченко Р.А. Общая теория организации: Учебник для вузов. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. — 286 с.
4. Латфуллин Г., Райченко А. Теория организации. – СПб.: Питер, 2003. – 400 с.

5. Монастирський Г.Л. Теорія організації: Навч. посібник. — К.: Знання, 2008. — 319 с.
6. Монастирський Г.Л. Теорія організації: Навч.-метод. комплекс для слухачів магістратури за спеціальністю „Адміністративний менеджмент”. — Тернопіль: Економічна думка, 2007 . — 84 с.
7. Орчаков О.А. Теория организации: Учеб.-метод.материалы. – М.: МИЭМП, 2006. – 35 с.
8. Рогалева Г.И., Жанчипова Ц.Б. Теория организации: Курс лекций. – Улан-Удэ: Издательство Бурятского университета, 2004. – 49 с.
9. Рогожин С.В., Рогожина Т.В. Теория организации: Учеб. пособие. — М.: Изд-во «Экзамен», 2003. — 320 с.
10. Теорія організації: Навч. посібник / За ред. І.В. Шереметьєвої. – Дніпропетровськ: НГУ, 2011. – 258 с.
11. Sapru, R.K. (2008). Administrative Theories and Management Thought. New Delhi: Prentice-Hall of India Private Limited.
12. Lægaard, J. (2006). Organizational Theory. Mille Bindslev & Ventus Publishing ApS.
13. Daft, R.L and A.Armstrong. (2009). Organization Theory and Design. Toronto: Nelson.

