

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
МИКОЛАЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту

Кафедра менеджменту та маркетингу

Теорія організації

Конспект лекцій

для здобувачів першого (бакалаврського) рівня
вищої освіти ОПП «Менеджмент» спеціальності
073 «Менеджмент» денної та заочної форм
здобуття вищої освіти

Миколаїв

2025

УДК 65.01+005.1

ТЗЗ

Друкується за рішенням науково-методичної комісії факультету менеджменту Миколаївського національного аграрного університету від 27.03.2025 р., протокол №7

Укладач:

Г. С. Федосєєва – д-р екон наук, доцент кафедри менеджменту та маркетингу Миколаївського національного аграрного університету

Рецензенти:

А.С. Романенко – керуючий ТОВ «АГРО ЕКСПОРТ МИКОЛАЇВ»

Н.О. Шишпанова – к.е.н, доцент кафедри публічного управління та адміністрування і міжнародної економіки Миколаївського національного аграрного університету

© Миколаївський
національний аграрний
університет 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
Тема 1. Предмет, методологія, завдання теорії організації.....	6
Тема 2. Основні організаційні теорії та моделі.....	10
Тема 3. Організація як система.....	20
Тема 4. Організація як процес.....	23
Тема 5. Самоорганізація.....	26
Тема 6. Організаційне проєктування.....	31
Тема 7. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища організації.....	37
Тема 8. Культура організації.....	40
Тема 9. Практичні аспекти організації праці менеджера.....	46
Тема 10. Ефективність діяльності організації.....	52
РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА.....	59

ВСТУП

У сучасних умовах соціально-економічного розвитку ефективне функціонування організацій є запорукою сталого зростання як окремих підприємств, так і держави в цілому. Відтак вивчення теоретичних засад організації, принципів її побудови, функціонування та розвитку є надзвичайно важливим для майбутніх фахівців у сфері менеджменту.

Цей конспект лекцій призначений для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти освітньо-професійної програми «Менеджмент» спеціальності 073 «Менеджмент» денної та заочної форм здобуття вищої освіти. Він охоплює основні теми курсу, структуровані відповідно до навчального плану, та спрямований на полегшення засвоєння навчального матеріалу, розвиток аналітичного мислення і професійних компетентностей.

Дисципліна «Теорія організації» формує у здобувачів системне бачення організації як відкритої соціально-економічної системи, надає знання про закономірності її розвитку, організаційні структури, принципи управління та організаційної діяльності. Здобуті знання слугуватимуть базою для вивчення подальших управлінських дисциплін, зокрема стратегічного, операційного, інноваційного та персонал-менеджменту.

Основними завданнями, що мають бути вирішені у процесі викладення дисципліни, є надання здобувачам вищої освіти: знань з теорії організації та самоменеджменту; теоретичних знань та практичних навичок про теорію та практику функціонування організацій у мінливих умовах сучасного ринкового соціально-економічного середовища, про регулювання процесів, які в них відбуваються у взаємозв'язку із зовнішнім середовищем; теоретичних знань у сфері основних організаційних теорій, створення й функціонування організацій практичних навичок з аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища організацій, побудови організаційних структур різних типів, набуття навичок трансформації, створення іміджу й культури організації.

Об'єктом дисципліни є організаційні відносини, тобто зв'язки і взаємодії між різного роду цілісними утвореннями та їх структурними складовими, а також процеси і дії організуючої та дезорганізуючої спрямованості.

Предметом навчальної дисципліни є процес формування ефективних організацій на основі дії факторів зовнішнього та внутрішнього середовища.

Здобувачами першого (бакалаврського) рівня вищої освіти ОПП «Менеджмент» спеціальності 073 «Менеджмент» в процесі вивчення дисципліни «Теорія організації» набуваються наступні програмні компетентності:

Інтегральна компетентність: Здатність розв'язувати складні спеціалізовані задачі та практичні проблеми, які характеризуються комплексністю і невизначеністю умов, у сфері менеджменту або у процесі навчання, що передбачає застосування теорій та методів соціальних та поведінкових наук.

Загальні та фахові компетентності: ЗК 3. Здатність до абстрактного мислення, аналізу, синтезу; ЗК 4. Здатність застосовувати знання у практичних ситуаціях; ЗК 5. Знання та розуміння предметної області та розуміння професійної діяльності; ЗК 9. Здатність вчитися і оволодівати сучасними знаннями; ФК 1. Здатність визначати та описувати характеристики організації; ФК 2. Здатність аналізувати результати діяльності організації, зіставляти їх з факторами впливу зовнішнього та внутрішнього середовища; ФК 4. Вміння визначати функціональні області організації та зв'язки між ними; ФК 5. Здатність управляти організацією та її підрозділами через реалізацію функцій менеджменту; ФК 12. Здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, формувати обґрунтовані рішення.

Програмні результати навчання: ПРН 3. Демонструвати знання теорій, методів і функцій менеджменту, сучасних концепцій лідерства; ПРН 4. Демонструвати навички виявлення проблем та обґрунтування управлінських рішень; ПРН 5. Описувати зміст функціональних сфер діяльності організації; ПРН 6. Виявляти навички пошуку, збирання та аналізу інформації, розрахунку показників для обґрунтування управлінських рішень; ПРН 16. Демонструвати навички самостійної роботи, гнучкого мислення, відкритості до нових знань, бути критичним і самокритичним.

ТЕМА 1

Предмет, методологія, завдання теорії організації

1. Теорія організації як наука та її місце в системі наукових знань

Теорія організації — галузь наукового знання, яка вивчає загальні закономірності утворення, формування, функціонування та розвитку організацій як складних динамічних систем, що мають мету.

Об'єкт теорії організації — це взаємодія людей з приводу організації спільної діяльності, виробництва матеріальних благ, відтворення самих себе як суб'єктів суспільних змін.

Предмет теорії організації — організаційні відносини, тобто зв'язки і взаємодії між різного роду цілісними утвореннями та їх структурними складовими, а також процеси і дії організуючої і дезорганізуючої спрямованості.

Всі категорії теорії організації можна розділити на три відносно самостійні групи:

1) загальні категорії для більшості соціальних наук (суспільство, держава, власність, ринок, соціальна діяльність, людина, особа, ресурси, соціальні інститути, влада);

2) категорії, що переважно відображають організаційні явища і процеси, відбуваються в соціальних і соціально-економічних системах (організаційна система, організація, структура організації, місія, мета організації, лідер організації, формальна і неформальна організації, закони організації, організаційна культура);

3) категорії, що розкривають технологію організаційної діяльності та управління (правила, процедури, цикли, комунікації, вирішення протиріч, конфліктів, композиція, типізація, класифікація).

Метод теорії організації — набір теоретико-пізнавальних і логічних принципів та категорій, а також наукового (формально-логічного, математичного, статистичного, власне організаційного) інструментарію для дослідження системи організаційних відносин:

- Індуктивний метод.
- Статистичний метод.
- Абстрактно-аналітичний метод.
- Порівняльний метод

Функції теорії організації

1. Пізнавальна функція.

2. Методологічна функція.
3. Раціонально-організуюча функція.
4. Прогностична функція.

Теорія організації тісно пов'язана з: теорією менеджменту, соціологією організацій, організаційною поведінкою,

2. Організація як універсальна категорія: основні підходи

Організація – це група людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення загальної мети або цілей. Як однією з ознак організації вони вказують наявність хоча б двох осіб, об'єднаних загальною ціллю, що рахують себе частиною однієї групи.

Суть поняття «організація» в ширшому сенсі можна визначити:

по-перше, як «внутрішню впорядкованість, узгодженість, взаємодію більш-менш диференційованих та автономних частин цілого, обумовлену її будовою»;

по-друге, як «сукупність процесів або дій, що призводять до утворення і вдосконалення взаємозв'язку між частинами цілого»; по-третє, як «об'єднання людей, що спільно реалізують деяку програму або ціль та діють на основі певних процедур і правил».

Організація може розглядатися в статичі та динаміці.

У статичі – це деяке цілісне утворення (соціальне, технічне, фізичне, біологічне), що має цілком певну місію.

У динаміці вона виступає у вигляді різноманітних процесів з впорядкування елементів, формування та підтримки цілісності природних об'єктів, що створюються або вже функціонують.

Підходи до визначення організації:

1) організація як система – це внутрішня впорядкованість, узгодженість та взаємодія частин цілого, що обумовлена його побудовою та цілями.

2) організація як процес – це сукупність цілеспрямованих дій, що призводять до утворення необхідних зв'язків. Встановлення кількісних і якісних просторово-часових зв'язків є сутністю організації як процесу.

3. Властивості організації

Властивості організації

1. Цілеспрямованість
2. Перманентність
3. Дискретність
4. Реверсивність
5. Оперативність

6. Гнучкість організації
7. Ротаційність
8. Корпоративність
9. Комунікаційність
10. Композиційність
11. Комбінаторність
12. Селективність
13. Інгресивність

4. Принципи організації.

Часткові та ситуативні принципи організації.

Принцип - оптимальне правилом (нормою), яке сформульоване людьми та носить об'єктивний характер, вони визначають вимоги до конкретної системи, структури та організації.

Принципи організації розподіляють

- 1) структурні принципи;
- 2) принципи процесу;
- 3) принципи кінцевого результату.

Загальні принципи організації

1. Принцип зворотного зв'язку.
2. Принцип розвитку.
3. Принцип змагальності, конкуренції.
4. Принцип додатковості.
5. Принцип відповідності цілей і ресурсів.
6. Принцип відповідності розпорядництва та підпорядкування.
7. Принцип відповідності ефективності діяльності і економічності.
8. Принцип оптимального поєднання централізації і децентралізації виробництва і управління.
9. Принцип прямого зв'язку.
10. Принцип ритмічності.
11. Принцип синхронізації (системний принцип).

Часткові та ситуативні принципи організації.

Часткові принципи мають обмежене розповсюдження в соціально-економічних системах. Їх підрозділяють на наступні групи:

1. принципи, що використовуються в різних підсистемах суспільства;

2. принципи, що використовуються в процесі різних видів організаційної діяльності;

3. принципи управління фірмою, корпорацією.

Особливості дії ситуативних принципів обумовлені ситуацією, що складається або особливим характером діяльності.

5. Система законів організації

Загальні закони організації:

1. Закон синергії
2. Закон самозбереження.
3. Закон розвитку.
4. Закон відповідності різноманітності системи, що управляє, різноманітності керованого об'єкту.
5. Об'єктивний закон пріоритету цілого над частиною.
6. Загальний закон врахування системи потреб.

Часткові закони організації.

1. Закон безперервності, ритмічності в русі виробничих фондів.
2. Закон змагальності кадрів управління.

Специфічні закони організації.

1. Закон інформованості-впорядкованості;
2. Закон єдності аналізу і синтезу;
3. Закон пропорційності і композиції;
4. Закон диференціації і універсалізації функцій;
5. Закон своєрідності;
6. Закон соціальної гармонії;
7. Закон оптимального завантаження;
8. Закон ефективного сприйняття і запам'ятовування інформації.

ТЕМА 2

Основні організаційні теорії та моделі

1. Еволюція теорії організації

Підходи до характеристики розвитку теорії організації.

1. Розвиток поглядів на організацію як систему
2. Розвиток поглядів на природу організації в напрямі від раціонального до соціального.

Етапи розвитку теорії організації

Перший етап в теорії організації охоплює період з 1900 по 1930 р. Його можна визначити як еру «закритих систем і раціонального індивіда». Головними представниками теорії організації цього часу були Макс Вебер, Анрі Файоль і Фредерік Тейлор. Розроблений ними підхід орієнтований на організаційні і технічні удосконалення системи шляхом підвищення ефективності внутрішніх функцій організації.

Другий етап. (1930–1960) є ерою «закритих систем і соціального індивіда». Група теоретиків – Елтон Мейо, Дуглас Макгрегор, Честер Барнард – розробляла питання управління закритими системами, спираючись на внутрішні відносини і неекономічну мотивацію працівників.

Третій етап (1960–1975) – це період «відкритих систем і раціонального індивіда». Теорія організації робить крок вперед, розглядаючи організацію як складову частину системи вищого рівня, і одночасно – крок назад, оскільки повертається до механістичних уявлень про людину. Основний внесок у розвиток теорії організації до цього періоду внесли Альфред Чандлер, Поль Лоуренс, Джей Лорш.

Четвертий етап, що почався близько 1975 р., можна визначити як період «відкритих систем і соціального індивіда». На даному етапі відбувається повернення до «соціального мислення», але вже в рамках відкритих систем. Лідером сучасної теорії організації є Джеймс Марч.

2. Основоположні ідеї теорії організації

Ф. Тейлор і наукові основи теорії організації.

Фредерік Тейлор (1856–1915) – американський інженер. Після закінчення технологічного інституту в 1876 р. Тейлор працював в металургійній компанії «Мідвейл стил компанії» і пройшов шлях від бригадира до головного інженера заводу. У 1886 р. він вступив в Американське товариство інженерів-механіків.

Тейлор залишив після себе солідну творчу спадщину, що включає крім соціальних робіт з металургії, книги, що прославили його ім'я на весь світ: «Відрядна система» (1895), «Цеховий менеджмент» (1903) і «Принципи наукового менеджменту» (1911). Похований він у Філадельфії і на його могилі написано «Батько наукового менеджменту».

З своїх досліджень і експериментів Ф. Тейлор вивів низку загальних принципів, які склали основу класичної теорії організації.

- розподіл праці;
- функціональне керівництво;
- вимірювання праці;
- завдання-розпорядження;
- програми стимулювання
- праця як індивідуальна діяльність;
- роль індивідуальних здібностей.

Принципи організації А. Файоля. Через деякий час після публікації в США Ф. Тейлором результатів своїх досліджень француз А. Файоль сформулював загальні принципи організації.

Головна праця Анрі Файоля «Загальне і промислове керівництво» вийшла в світ в 1916 р. І хоча роботи Тейлора і Файоля були написані приблизно в один час, вони істотно відрізнялися одна від одної. Ідеї Тейлора базувалися переважно на наукових дослідженнях, тоді як принципи, сформульовані Файолем, були результатом численних експериментів і визначалися досвідом його роботи як керівника. Впродовж 30 років (1888–1918) він був головним керівником французького гірничодобувного і металургійного концерну «Комамбо»; концерн, який знаходився спочатку на межі краху, перед виходом Файоля у відставку перетворився на одне з найбільших і процвітаючих підприємств Франції.

Файоль прагнув розробити принципи організації, які б можна було застосувати для всіх рівнів управління. Коротко їх можна сформулювати таким чином. Щоб працювати ефективно, організація повинна мати:

- чіткі цілі;
- один центр підпорядкування (єдність управління);
- один відділ управління (єдність контролю);
- чіткі лінії інстанцій, по яких йдуть розпорядження (скалярний ланцюг підпорядкування від верхніх ешелонів ієрархії до її нижчих ланок);
- рівність прав і обов'язків;

- раціональний розподіл праці і логічне угруповання завдань за підрозділами, відділами та адміністративними секторами вищої ланки;

- чітке визначення відповідальності за результати діяльності і такі встановлені офіційні відносини, щоб кожен в організації знав свою роль та становище в колективі;

- сприятливі можливості для прояву ініціативи.

Бюрократія М. Вебера. Німецький соціолог Макс Вебер (1864– 1920) розробив принципи побудови ідеального типу структури організації, яка отримала назву бюрократичної. Термін «бюрократія» М. Вебер використовував в його точному значенні – «правління державних службовців». На його думку, бюрократію відрізняють точність, суворі дисципліна, стабільність і відповідальність. Принципи побудови бюрократичної організації полягають в наступному:

- вся діяльність на основі розподілу праці розчленовується на елементи, що дозволяє визначити завдання і обов'язки кожного посадовця;

- організація будується на принципах ієрархії, строгої системи підлеглих та відповідальності, системи влади і авторитету;

- діяльність організації регулюється на основі інструкцій, стандартів, правил, що визначають відповідальність кожного співробітника і його обов'язки;

- управління організацією здійснюється на основі формальної безособовості, тобто виключає особисті мотиви та емоції;

- відбір, призначення на посаду і підвищення по службі базується на заслугах і достоїнствах, а не на традиціях і капризах. М. Вебер вважав, що запропонована ним система принципів забезпечить задовільного виконання багатьох одноманітних організаційних завдань, а ієрархія, влада і бюрократія лежать в основі всіх соціальних організацій.

Е. Мейо і Хотторнський експеримент. Австралійський консультант, соціолог, професор школи бізнесу Гарвардського університету Елтон Мейо (1880–1949) очолив серію експериментів, проведених на заводі фірми «Вестерн електрик» в Хотторні (1924– 1927). Результати цих експериментів істотно змінили в той період уявлення про мотиви поведінки працівника в організації і послужили початком другого етапу в розвитку теорії організації.

Дослідження на Хоторнському заводі почалися з низки експериментів з поліпшення освітленості робочих місць з метою пошуку шляхів підвищення продуктивності праці. Результати експериментів не дозволили вивести такої залежності. Проте вдалося встановити, що продуктивність праці пов'язана з тим, що робочі відчували до себе особливу увагу як до учасників експерименту. Дане явище отримала назва Хоторнського ефекту. Хоторнський ефект означає схильність людей до поведінки, що відхиляється від норми, коли вони розуміють, що є об'єктом експерименту і відчують до себе особливу увагу. Такого роду «спеціальне» звернення до випробовуваних суб'єктів призвело до виникнення в управлінні нової наукової школи, що отримала назву «Школа людських відносин».

Проведені дослідження дозволили Е. Мейо зробити низку істотних висновків, що суперечили концепції «раціонального працівника». Головними з них є наступні:

- чітке розділення і нормування праці не завжди призводять до підвищення продуктивності;
- люди чуйніші до соціального впливу групи рівних ним людей, чим до спонук і заходів контролю, що виходять від керівництва;
- менеджер повинен бути добре підготовлений професійно, щоб бути справжнім керівником. Він повинен розуміти потреби окремих людей і груп, вислуховувати проблеми тих і інших, уміти дати потрібну раду і переконати співробітника прийняти зміни.

Ч. Барнард і цілеспрямовані організації. Об'єднання ідей Тейлора, Файоля і Вебера з результатами Хоторнського експерименту призвело до висновку, що організація – це «система свідомо координованих дій групи людей». Її основними елементами є техніка і люди, зосередження уваги тільки на одному з цих елементів не призводить до оптимізації системи. Це положення вперше було висунуте Ч. Барнардом. Честер Барнард – професор, бізнесмен і філософ. Він почав працювати в корпорації ЛТ & Т в 1909 р. як статистик і швидко піднявся по службових сходах. У 1927 р. Ч. Барнард вже був президентом однієї з телефонних компаній. Його єдина книга «Функції керівника» (1938) визнана класичною роботою в сфері теорії організації.

Суть ідей Ч. Барнарда:

- фізичні і біологічні обмеження, властиві індивідам, вимушують їх співробітничати, працювати групами, оскільки кооперація – це найдієвіший спосіб подолання цих обмежень;

- співпраця призводить до виникнення систем, що погоджено діють;

- окремим індивідам властиві особисті мотиви кооперації, але існує якась межа, до якої вони продовжують сприяти зусиллям в досягненні корпоративної мети;

- організації можуть бути розподілені на два види: «формальні», тобто ті, які об'єднують зусилля декількох осіб і координують їх дії для досягнення загальної мети, і «неформальні», під якими розуміється сукупність особистих контактів і взаємодій, а також асоційовані групи людей, що не мають загальної або свідомо скоординованої мети;

- неформальна організація виступає як своєрідний самозахист індивідів перед експансією формальних організацій;

- влада – це інформаційний зв'язок (команда), завдяки якому інформація сприймається членами організації як інструмент управління їх діяльністю;

- функції адміністратора у формальній організації – підтримка інформаційного зв'язку за допомогою організаційної структури, забезпечення діяльності найважливіших ділянок силами індивідів, що входять в організацію, формалізоване визначення мети (планування).

Д. Макгрегор і теорія Х-У. Дуглас Макгрегор (1906 – 1964) є одним з найбільш відомих теоретиків, що зробив істотний внесок до розробки теорії організації на другому етапі. Його праці присвячені питанням практичного управління (керівництва). Найбільш значущою роботою є книга «Людська сторона підприємництва» (1960).

Спостерігаючи за взаєминами керівництва і персоналу, Макгрегор прийшов до висновку, що керівник будує свою поведінку відносно підлеглих відповідно до своїх особистих уявлень про працівників і їх здібності. Проведені дослідження дозволили Макгрегору охарактеризувати систему керівництва з двох протилежних позицій, кожен з яких може зайняти керівник по відношенню до своїх підлеглих. Спрощений варіант цієї системи розглядає позначені позиції по різні сторони континууму. Одна з крайніх позицій, що відображає традиційний погляд на управління і контроль, названа теорією Х, а інша – теорією У.

Відповідно до теорії Х керівник найчастіше виражає своє відношення до підлеглих таким чином:

- кожній людині від природи властиво небажання працювати, тому вона прагне уникати витрат праці, де це тільки можливо;

- через те що люди не бажають працювати, їх слід примушувати, контролювати, керувати ними або загрожувати покаранням, якщо вони не роблять достатніх зусиль для досягнення поставленої організацією мети;

- честолюбство властиво дуже небагатьом, люди прагнуть уникати прямої відповідальності і вважають за краще бути відомими;

- понад усе люди бажають особистого спокою і потребують захисту.

Теорія Y розглядає протилежну ситуацію, що ідеалізується, при якій субординація виглядає як партнерство і становлення колективу проходить в ідеальному середовищі. Вона включає наступні положення:

- витрати фізичних і духовних сил на роботі такі ж природні, як і при грі або відпочинку, і в нормальних умовах людина не відмовляється від виконання тих або інших обов'язків;

- загроза покарання або зовнішній контроль не є єдиними засобами, що стимулюють досягнення поставленої організацією мети. Люди наділені здібностями до самоврядування і самоконтролю при досягненні цілей, яким вони прихильні;

- прихильність цілям є функцією винагороди, тобто залучення до діяльності організації передбачає, що нагорода за діяльність відповідатиме тому, які завдання, що стояли перед колективом, виконані;

- винахідливість і творче начало вельми поширені серед населення, але в умовах сучасного життя, коли технології так високо розвинені, вони часто залишаються прихованими.

А. Чандлер, Дж. Томсон, П. Лоуренс, Дж. Лорш і дослідження впливу зовнішнього середовища на організацію.

Найбільш значний внесок у розвиток теорії організації на третьому етапі був зроблений Альфредом Чандлером. Результати його досліджень отримали віддзеркалення в книзі «Стратегія і структура» (1962). А. Чандлер встановив, що із зміною стратегії компанії відповідним чином змінюється і її організаційна структура.

А. Чандлер показав, що збільшення обсягу продукції, що випускається, орієнтується на потокове виробництво і призводить до необхідного переходу від функціональної організаційної форми до структурної схеми на основі підрозділів.

Теоретичне обґрунтування взаємозв'язку навколишнього оточення і структури організації виконав Дж. Томсон в книзі «Організації у дії», показавши різницю між закритими і відкритими організаціями. На думку

Томсона, закрита організація прагне до визначеності і орієнтована на внутрішні чинники, які пов'язані з досягненням її мети. Відкрита організація визнає взаємозалежність організаційної структури і її оточення, намагається досягти стабілізації в своїх відносинах з вимогами зовнішнього середовища. Як заявляв Дж. Томсон, організації, кінець кінцем, тісно пов'язані з своїм оточенням: вони набувають ресурсів в обмін на продукцію, що випускається, їх технології базуються на реальностях навколишнього світу.

Услід за А. Чандлером і Дж. Томсоном в 1967 р. дослідження впливу зовнішнього середовища на організацію провели викладачі гарвардської школи бізнесу Пол Лоуренс і Джей Лорш. Результатом цієї співпраці стала книга «Організація і її оточення». Лоуренс і Лорш розглядали організаційні структури і системи управління, порівнюючи компанії, що мають кращі результати в динамічному бізнесі (виробництво спеціальних пластиків), з кращими компаніями в стабільній, мало змінній галузі (виробництво контейнерів). Вони встановили, що кращі фірми в бізнесі, для якого характерна стабільність, використовують функціональну схему організації і прості системи контролю. Навпаки, лідери в динамічному виробництві мають більш децентралізовану форму організації і складніші системи управління, чим їх конкуренти. Шляхом соціометричного обстеження П. Лоуренс і Дж. Лорш виявили тісну кореляційну залежність внутрішніх параметрів організації і характеристик зовнішнього середовища.

Р. Сайерт, Дж. Марч, Г. Саймон і модель «смітника». Сучасна концепція розвитку поглядів на організацію робить наголос на неформальність, індивідуальну заповзятливість і еволюцію. Найбільш відомими теоретиками даного етапу є Річард Сайерт, Джеймс Марч, Гелберт Саймон. Р. Сайерт і Дж. Марч робили спробу побудувати теорію фірми, що діє в умовах постійного «квазівирішення» конфліктів між підрозділами в організації, що складають, за Марчем, «політичні коаліції».

Проте джерелами конфліктів вони вважали природний для будь-якої організації розподіл відповідальності за досягнення різної мети і «обмежену раціональність» менеджерів в їх прагненні справитися з проблемами управління. Будь-яка організація, по Сайерту-Марчу, має достатньо сильні соціальні механізми для вирішення конфліктів (компромісне узгодження цілей і завдань, утворення резервів на випадок непередбачених ускладнень, переведення уваги з розгляду одних проблем на інші і т.п.).

Розвиваючи такі ідеї, як сатисфакція (досягнення скоріше задовільних, чим максимальних результатів в ухваленні рішень), обмежена раціональність і послідовний пошук, Сайерт, Саймон і Марч багато в чому сприяли

утвердженню погляду на те, що менеджери зовсім не є пристроями для раціонального вирішення проблем або рахунковими машинами. Особи, що ухвалюють рішення, не працюють в умовах довершеного знання, звідси виникає невизначеність, що є нормальним станом справ.

У подальшому Марч і Саймон висунули концепцію організації як «смітника», виразивши цим своє ставлення до конфлікту цілей і інтересів, невизначеності проблем, ірраціональності рішень, які мають місце у внутрішньо організаційних відносинах.

3. Сучасна теорія організації

1. Ситуативний підхід до розгляду проблем організації, заснований на визнанні того, що в організаційній діяльності не існує єдиного правильного шляху. Організація повинна пристосовуватися до умов навколишнього середовища. Неможливо забезпечити створення таких структур, методів, типів організаційного порядку, які були б ідеально пристосовані для будьякого часу, цілей, цінностей, ситуації. Кожному типу управлінської ситуації, вирішуваних завдань, зовнішнього середовища відповідають свої оптимальні вимоги до стану організації, стратегія і структура.

2. Екологічний підхід стверджує, що серед організацій «виживає найбільш пристосована», має місце процес природного відбору і заміни організацій. У спрощеному вигляді даний підхід до розгляду організацій можна охарактеризувати таким чином:

1) у центрі уваги дослідників знаходяться не окремі організації, а групи, або популяції, організацій;

2) ефективність організації визначається її здатністю виживати;

3) роль навколишнього середовища у формуванні структури, стратегії організації визнається абсолютною, вважається, що менеджмент не робить істотного впливу на здатність організації до виживання;

4) оскільки природні і соціальні ресурси обмежені, то в процесі жорсткої конкуренції одні організації уцілюють, а інші припиняють існування.

3. Підхід організаційного навчання заснований на визнанні двох видів навчання організації:

першого порядку – по «одинарній петлі»

другого порядку – по «подвійній петлі».

4. Моделі теорії організації

Класична модель. Основою класичної моделі є уявлення про те, що організація – лише результат дій керівників, які її повністю конструюють і володіють нею. Її серцевина – процес праці. Організація розглядається як

безособовий механізм, адміністративна піраміда з різними рівнями управління, пронизаними формальними зв'язками.

Головне в цій моделі – єдність командування і чіткий розподіл обов'язків. Основні засоби – планування, координація, контроль.

Перш за все, організація – це інструмент для вирішення завдань, а його «гвинтик» – людина – нікого не цікавить як особа.

Основні риси організації класичної моделі можна представити таким чином:

1. Організаційні цілі
2. Структура і процеси
3. Характер організаційної поведінки
4. Тип системи управління
5. Розвиток
6. Головні напрями вдосконалення

Основні поняття і положення класичної раціоналістичної моделі організації.

1. Ієрархія
2. Адміністративна влада.
3. Влада
4. Спеціалізація.
5. Взаємини між лінійною структурою і штабними службами

Бюрократична модель. Автор моделі М. Вебер виходить з того, що поведінка окремої особи непередбачувана, не завжди розумна і іноді перешкоджає ефективній діяльності організації. Тому він вибрав як ідеальну модель таку форму організації, в якій можна було б звести до мінімуму вплив поведінки окремої особи.

Основними рисами моделі ідеальної бюрократичної організації, запропонованої М. Вебером, є:

1. розподіл праці на основі функціональної спеціалізації;
2. чітка ієрархія влади;
3. система правил, що визначають права і обов'язки кожного члена організації;
4. система процедур, що визначають порядок дії у всіх ситуаціях, що виникають в процесі функціонування організації;
5. відбір і висування працівників за їх кваліфікацією.

Неокласична модель. Іншим напрямом теорії організації слід вважати поведінковий напрям. Моделі цього напрямку будуються з урахуванням можливостей людини, яка розглядається не тільки як оператор, що виконує деяку роботу, але і як особа, що володіє певними соціальними інтересами. Зародження поведінкового напрямку пов'язане з тим, що в 1930-х роках велике машинне виробництво зумовило максимальне інтенсивне використання фізичних можливостей працівника, а це увійшло до суперечності з потребами особи.

Характерні риси неокласичної моделі:

1. Організаційні цілі.
2. Структури і процеси.
3. Характер організаційної поведінки.
4. Тип системи управління.
5. Розвиток.
6. Головні напрями вдосконалення.

Інституційна модель. Ця модель розглядає організацію як політичний інститут, як об'єднання груп, кожна з яких переслідує свої цілі. Відповідно до інституційної моделі нормальне функціонування організації обумовлюється не тільки раціональністю структури, врахуванням соціально-психологічних запитів її членів як індивідів, але і врахуванням запитів соціальних груп, що діють як всередині, так і поза організацією. Одним з принципів реалізації інституційної моделі є участь працівників в управлінні організацією, зокрема «партисипативне управління», засноване на залученні членів організації до ухвалення управлінських рішень.

Риси інституційної моделі організації:

1. принцип соціальної відповідальності бізнесу;
2. врахування особливостей групової ідеології;
3. забезпечення більшої відповідності структури управління організації культурним традиціям, науці і т.д.;
4. погляд на ухвалення рішень як на процес взаємних вимог і поступок, що призводять до певних компромісів між групами.

Системна модель ґрунтується на концепції відкритих систем з урахуванням вивчення відносин організації і зовнішнього середовища. Вона базується також на концепції соціальних систем, тобто включає і інструментальні (технічні, економічні, організаційні), й поведінкові змінні.

ТЕМА 3

Організація як система

1. Поняття організаційної системи. Організація як відкрита система

Суть системного підходу в менеджменті полягає в уявленні про організацію як про систему. Система, за визначенням багатьох авторів, – це сукупність взаємопов'язаних елементів. Характерною особливістю такої сукупності є те, що її властивості як системи не зводяться до простої суми властивостей вхідних елементів.

Система – це певна сукупність взаємопов'язаних і взаємодіючих елементів, що володіє властивостями цілісності, ємерджентності та стійкості.

Розгляд організації як системи є продуктивним. Це дозволяє систематизувати і класифікувати організації за низкою загальних ознак. Так, за рівнем складності виокремлюють дев'ять рівнів ієрархії:

1. рівень статичної організації, що відображає статичні взаємини між елементами цілого;
2. рівень простої динамічної системи з наперед запрограмованими обов'язковими рухами;
3. рівень інформаційної організації, або рівень «термостату»;
4. організація, що самозберігається, – відкрита система, або рівень клітини;
5. генетичні громадські організації;
6. організація типу «тварин», що характеризується наявністю рухливості, цілеспрямованою поведінкою і обізнаністю;
7. рівень індивідуального людського організму – «людський» рівень;
8. соціальна організація, що є різноманітністю суспільних інститутів;
9. трансцендентальні системи, тобто організації, які існують у вигляді різних структур і взаємозв'язків.

Сьогодні визначальним є підхід до організації як до відкритої системи, що характеризується такими рисами:

1. наявність компонентів;
2. наявність зв'язків;
3. наявність структури;
4. наявність взаємодії;
5. перебіг процесів;
6. цілісність та ємерджентні властивості;

7. можливість ідентифікації;
8. наявність зовнішнього середовища;
9. наявність концепції.

Властивості організації як системи:

1. Цілісність
2. Емерджентність
3. Стійкість

2. Життєвий цикл організації

Життєвий цикл організації – сукупність стадій, які проходить організація в період свого життя: народження, дитинство, юність, зрілість, старіння, відродження.

1. Народження будь-якої організації пов'язане з необхідністю задоволення інтересів нового клієнта, з пошуком та займанням вільної ринкової ніші.

2. Дитинство – стадія небезпечна, оскільки саме в цей період відбувається неспівмірне в порівнянні із зміною управлінського потенціалу зростання організації.

3. Юність – це період переходу від комплексного менеджменту, здійснюваного невеликою командою односторонців, до диференційованого менеджменту з використанням простих форм фінансування, планування та прогнозування.

4. Зрілість – розвиток організації на цій стадії спрямовується на користь збалансованого зростання на базі стійкої структури та чіткого управління.

5. Старіння характеризується тріумфом бюрократії на всіх етапах управління, загибеллю нових ідей в громіздких структурах управління.

3. Соціальна організація.

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

Першим, найважливішим компонентом соціальних систем є людина – істота перш за все суспільна, свідомо, пов'язана з іншими людьми різноманітними відносинами та формами взаємодії.

Друга група компонентів соціальної системи – процеси (економічні, соціальні, політичні, духовні), сукупність яких є зміною станів системи в цілому або в якійсь частині її підсистем.

Третя група компонентів соціальної системи – речі, тобто предмети, залучені до господарського і суспільного життя, так звані предмети другої природи.

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

Рівні соціальних систем.

1. Суспільство (українське, американське, китайське та ін.).
2. Співтовариства, об'єднання людей меншого порядку (нації, стани, соціальні та етнічні групи, еліти,).
3. Організації, що діють в реальному секторі економіки (кредитно-фінансові установи, наукові, науково-освітні фірми, корпорації, громадські об'єднання).
4. Професійні групи, кафедри, відділи та інші підрозділи в рамках організації. Їх відмінна особливість полягає в безпосередніх контактах кожного з кожним.

Соціальній організації властиві соціальні властивості, до яких відносяться: організаційні цілі і функції, ефективність результатів, мотивація і стимулювання персоналу.

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

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

До економічних – матеріальне стимулювання і відповідальність, прожитковий мінімум, пільги та привілеї.

4. Класифікація організацій

1. За критерієм формалізації: формальні та неформальні організації;
2. За формою власності: приватні, колективні (корпоративні), комунальні та державні організації;
3. За формою результату: комерційні та некомерційні організації;
4. За типом завдань, що вирішуються: економічні, фінансові, політичні, освітні, медичні, військові та ін. організації;
5. За принципами об'єднання людей: добровільні, примусові, унітарні;
6. За характером діяльності: технологічні, програмно-цільові, непрограмні.

Тема 4

Організація як процес

1. Статика та динаміка організаційних систем. Динамічна організація

Для розгляду організації як процесу використовують поняття, запозичені з механіки:

1. Статика – врівноважений стан організаційної системи, в якому вона знаходиться незалежно від змін (як позитивних, так і негативних), що відбуваються в зовнішньому середовищі. Організація, в якій немає змін, тобто тривалий час параметри її функціонування залишаються незмінними, приречена на деградацію та поступове руйнування, оскільки вона не має перспективи розвитку;

2. Динаміка – розвиток організації та її рух до нових цілей під впливом, як внутрішнього, так і зовнішнього середовища.

Для організації, що розвивається, характерними є намагання постійно нарощувати темпи свого розвитку, освоювати нові технології та розширювати коло завдань, що вирішуються.

Динамічна організація є послідовністю, яка об'єднує дії, операції, стадії, етапи, фази, цикли в загальний процес.

Теорія організації визначає, що елементи процесу характеризуються такими критеріями:

1. дія – первинність, однозначність, завершеність;
2. операція – орієнтація та спеціалізація;
3. стадія – функціональна однорідність та послідовність; етап – проміжна результативність та керованість;
4. фаза – період в розвитку організації та виокремленість за характерними ознаками; цикл – послідовність та періодична повторюваність.

2. Принципи статичного та динамічного стану організації

1. Принцип пріоритету мети.
2. Принцип пріоритету функцій над структурою.
3. Принцип пріоритету суб'єкта управління над об'єктом.
4. Принцип пріоритету персоналу.
5. Принцип пріоритету структур над функціями.
6. Принцип пріоритету об'єкту управління над суб'єктом.

3. Порівняльний аналіз принципів дії динамічних і статичних організацій

Система, що динамічно розвивається, повинна бути в стані стійкої рівноваги. Це не означає, що вона знаходиться в деякому застиглому або нерухомому стані. Динамічна організація, прагнучи до стійкості, продовжує удосконалюватися та розвиватися. Розвиток організації в рамках вибраної стратегії відбувається під впливом системи управління, а також прийнятих норм та правил поведінки. Інтереси управлінського апарату та функціональних підрозділів суперечливі. Суперечність полягає в тому, що система управління в особі адміністрації зацікавлена в уніфікації поведінки підлеглих їй людей і груп. Чим вище рівень уніфікації, тим легше здійснювати управління, передбачити результат управлінського впливу, забезпечити стійку та стабільну роботу всієї системи.

Ідеалом для управлінської впливу є добре відлагоджена машина. Щоб наблизити кожного окремо взятого працівника організації до цього ідеалу, йому визначена певна роль в організації, що строго регламентується посадовими інструкціями та функціональними обов'язками. Цьому ж сприяє трудова дисципліна, норми поведінки і традиції, встановлені в колективі.

Організація має в своєму розпорядженні грошові та технічні ресурси, розпорядження якими регламентується системою службових відносин. Результатом діяльності цієї складної системи взаємин є досягнення організацією стійкості. В принципі будь-яка організаційна система зацікавлена в переході до стабільного, стійкого стану свого існування. Люди в більшості своїй потребують постійності норм і зв'язків, оскільки це знижує ризик їх професійної діяльності, створює упевненість в завтрашньому дні, що визначається постійною роботою, доходом і, врешті-решт, рівнем соціального комфорту. Система управління організацією також прагне до певної стійкості в облаштуванні і надійному функціонуванні підлеглого їй об'єкту управління, маючи при цьому можливість ефективного контролю над ним.

Елементи статичності притаманні будь-якій організації, наприклад, фінансові показники діяльності за фіксований період часу, структура, розподіл владних повноважень, посадові обов'язки, штатний розпис тощо. Сюди ж слід віднести постійний асортимент продукції, що випускається, стійкі партнерські зв'язки та інші показники.

Перейшовши цілком в статичний стан, організація набуває інерційності, яку важко подолати, і входить в стан організаційної стагнації. Стагнація застосовується, в певних випадках, для позначення організаційних систем, що

працюють тривалий час при відносній незмінності основних показників своєї діяльності, що може розглядатися не як позитивне явище, а як відсутність прогресу та ослаблення реактивної здатності.

Таким чином, існує протиріччя соціальної організації: з одного боку, ціллю її існування є досягнення стабільного режиму діяльності, з іншого – незворотними є нововведення, які необхідні організації для виживання та успішного розвитку, що визначають динамічність організації.

Властивості, які повинні враховувати органи управління організацій, що динамічно розвиваються:

1. Лідерство.
2. Розвиток організації.
3. Орієнтація на споживача.
4. Нові технології..
5. Структура управління організацією.

4. Організація як система процесів

У будь-якій організації одночасно протікає велика кількість процесів, що вирізняються як за своїм призначенням, так і за основними характеристиками.

Найбільш узагальнено всі процеси, які відбуваються в організації можна поділити на дві групи:

1. процеси, що мають матеріально-речовий характер;
2. інформаційні процеси.

За іншим підходом до класифікації процесів в організації як критерій використовується роль процесу в створенні нових цінностей. Відповідно до цього всі процеси, що відбуваються в організації, поділяються на три групи:

1. Первинні (основні);
2. Вторинні (допоміжні);
3. Управлінські.

Тема 5. Самоорганізація

1. Самоорганізація як ґрунтовний процес природи та її антиентронійна спрямованість

Самоорганізація проявляється на рівні живої клітини, тканин, утворених з клітин, на рівні органів, систем органів, що виконують певні функції організму, і, нарешті, всього організму в цілому. Не тільки одного організму, а й усієї популяції в цілому.

У неживій природі ми також бачимо принципи самоорганізації на всіх рівнях. На мікрорівнях це виявляється в законах, за якими існують елементарні частинки, атоми і молекули, за якими вони взаємодіють і створюють складні структури матерії. Хімічні реакції - це процеси самоорганізації на атомно-молекулярному рівні. На макрорівнях самоорганізація проявляється в законах виникнення, розвитку та взаємодії планет, зірок, галактик та інших космічних утворень. І, нарешті, самий вищий рівень самоорганізації - це сукупність всіх законів і сил, які забезпечують еволюцію.

Самоорганізація - це основний закон природи, це - механізм управління процесами, що відбуваються на всіх рівнях, спрямований на виникнення і підтримку процесів, пов'язаних з утворенням нових більш високоорганізованих форм і структур, передбачених еволюцією, і придушенням процесів, які знаходяться в стороні від еволюції, протидіють їй.

2. Природничо-наукові засади синергетики. Синергетична концепція самоорганізації.

Синергетика – це науковий напрям, який вивчає зв'язки між елементами структур, що утворюються у відкритих системах завдяки інтенсивному обміну речовиною та енергією з навколишнім середовищем у неврівноважених умовах.

У таких системах, які є лише фрагментами єдиного світового процесу саморуху, саморозвитку матерії, спостерігається узгоджена поведінка елементів, зростає ступінь упорядкування, тобто зменшується ентропія (довідник «Концепция современного естествознания»).

Синергетика сьогодні - це компонента науки, яка розкриває механізм самоорганізації гео-, біо-, соціосистем, пропонує модель їх зміни і розвитку.

Флуктуація, яка розвилась швидше за інших, якби «підкорює» собі інші процеси і внаслідок цього всі елементи системи виявляються втягненими в єдиний великомасштабний рух.

Саме наявність такого підкорення дозволяє переходити від нескінченного

числа рівнянь або параметрів для елементів складної багатокomпонентної системи до одного або кількох рівнянь для опису повільно затухаючих параметрів порядку.

Відповідно другому закону термодинаміки, організаційні системи схильні до скорочення або розпаду на частини. Оскільки замкнута система не отримує ресурси із зовнішнього середовища, вона може з часом скорочуватися.

При зростанні розмірів організації виникає потреба в поділі праці у сфері управління. Одна група – керівники вищого рівня – визначає характер системи управління організацією, тобто процесу, за допомогою якого повинні вирішуватися проблеми організації, і несе за це відповідальність. Друга група керівників підпорядковується керівникам вищого рівня, її обов'язок полягає у виробленні рішень.

Відкриті системи домагаються узгодження двох, часто конфліктних стратегій. Дії з підтримки збалансованості системи забезпечують взаємодію із зовнішнім середовищем, а це, у свою чергу, запобігає різким змінам, які можуть розбалансувати систему. І навпаки, дії з пристосування системи до різних змін дозволяють адаптуватися до динаміки внутрішнього і зовнішнього попиту. Одна стратегія, наприклад, орієнтована на забезпечення стабільності системи шляхом закупівлі, технічного обслуговування і ремонту обладнання, набору і навчання робітників, використання правил і процедур. Друга стратегія зосереджена на зміні системи через планування, вивчення ринку, розвитку виробництва нової продукції тощо. І те, і інше необхідно для виживання організації.

Стабільні організації, які не здатні адаптуватися до зміни умов, довго існувати не зможуть. Організації, що пристосовуються до змін, але нестабільні, тобто неефективні, також довго існувати не зможуть.

Організаційна система може досягти своїх цілей, використовуючи різні комбінації ресурсів і стратегій. Ось чому необхідно розглядати різноманітні форми і способи рішення проблем, що виникають, а не шукати один «оптимальний» вихід, що приводить до швидких результатів.

Самоуправління і самоорганізація властиві живій і неживій матерії. Іноді вони більш ефективні, ніж штучне управління і організація.

Самоорганізація як процес – це формування сукупності дій, що ведуть для створення стійких реакцій в системі.

Самоорганізація як явище – це поєднання елементів для реалізації програми або мети, що діють на основі внутрішніх правил і процедур.

Самоуправління – автономне функціонування якоїсь соціальної системи (колективів, організацій, об'єднань і навіть однієї людини).

3. Види і принципи самоорганізації.

Види самоорганізації:

- Технічна самоорганізація (як процес) оснований на програмі автоматичної зміни алгоритму дії при зміні властивостей об'єкта управління, мети управління або параметрів навколишнього середовища. Як явище технічна самоорганізація – це набір альтернативних інтелектуальних адаптивних систем, які забезпечують задану працездатність незалежно від умов функціонування.

- Біологічна самоорганізація (як процес) оснований на генетичній програмі збереження виду, яка покликана забезпечити соматичну (тілесну) побудову об'єкта (як явище).

- Соціальна самоорганізація (як процес) оснований на суспільній соціальній програмі гармонізації суспільних відносин і реалізується шляхом самонавчання, самовиховання і самоконтролю. Як явище соціальна самоорганізація – це конкретні вчинки людини або організації, форми комунікації, висновки.

Самонавчання – це необхідне самостійне прагнення людини або організації до змін внутрішньої бази даних і бази знань, яке реалізується шляхом затрат власного вільного часу і фінансових ресурсів на більш повне задоволення потреб та інтересів в інформації, знаннях і спілкуванні, і може проводитися як на базі державних і приватних навчальних закладів, так і самостійно по індивідуальній методиці.

Самовиховання – цілеспрямоване подолання шкідливих або створення нових позитивних якостей особистості або організації, зокрема формування активної ділової політики, укріплення своєї продукції, технології чи іміджу; само прищеплення, самодисципліна і лояльність; само схвалення і само стимулювання; подолання негативних емоцій.

Самоконтроль – це контроль власної діяльності людини, колективу або організації, що здійснюється з метою порівняння результатів діяльності з прийнятими нормами, правилами і стандартами. Це порівняння дозволяє людині або іншому об'єкту організації неформально оцінити свою діяльність, виявити свої можливості для покращення діяльності або переконатися в невідповідності роботи своїм силам і знанням. Для проведення самоконтролю використовуються: самоаналіз, самозвіт, самооцінка, само сповідь, тестування по індивідуальному тесту, внутрішній голос. Відносно суспільного контролю результати самоконтролю можуть бути: адекватними, завищеними або заниженими.

Принципи самоуправління і самоорганізації:

- Принцип вторинності: самоуправління не може бути первинним в організації
- Принцип сполучення управління і самоуправління: в будь-якої організації управління і самоуправління повинні поєднуватися на кожному рівні управління.
- Принцип м'якої регламентації: процес самоуправління не може бути жорстко регламентованим законодавчими актами і положеннями організації.

3. Гнучкість організації. Виробнича гнучкість.

Принцип гнучкості організації вможливорює пристосування виробничого процесу до змін економічних, організаційних умов, а також конструктивно-технологічних вимог до продукції, що виготовляється. Він забезпечує скорочення часу і витрат на переналагодження устаткування під час випуску деталей і виробів широкої номенклатури.

Гнучкість процесу передбачає гнучкість орієнтації й реалізації.

Основний показник — ступінь гнучкості — визначається кількістю часу, що витрачається, і необхідних додаткових витрат при переході на випуск нової продукції.

Найбільшого розвитку цей принцип набув в умовах високоорганізованого виробництва, де використовуються верстати з ЧПУ, обробні центри, автоматичні засоби контролю, складування, переміщення об'єктів виробництва, здібних до переналагодження.

Гнучкість виробничої системи являє собою можливість пристосовувати виробничі системи до умов зовнішнього середовища, яке змінюється, насамперед через поліпшення якості продукції, що випускається.

Під гнучкістю виробництва розуміється його спроможність без будь-яких істотних змін техніки, технології і організації виробництва забезпечувати перехід на нові вироби в найкоротші терміни і з мінімальними витратами трудових та матеріальних ресурсів незалежно від зміни конструктивних і технологічних характеристик виробів.

Принцип гнучкості вможливорює пристосування виробничого процесу до змін економічних, організаційних умов, а також конструктивно-технологічних вимог до продукції, що виготовляється. Він забезпечує скорочення часу і витрат на переналагодження устаткування під час випуску деталей і виробів широкої номенклатури.

Гнучке автоматизоване виробництво (ГАВ) являє собою організаційно-технічну виробничу систему, що функціонує на основі комплексної автоматизації і здатна (у діапазоні технічних можливостей) з мінімальними

витратами й у коротку терміни, не припиняючи виробничого процесу і не зупиняючи устаткування, переходити на випуск нової продукції довільної номенклатури шляхом перебудови технологічного процесу (у межах наявного верстатного парку й обслуговуючого комплексу) за рахунок заміни програм управління.

5. Сталість організації.

Сталість у теорії організації визначається як здатність системи функціонувати у станах, близьких до рівноваги, в умовах постійних зовнішніх і внутрішніх збурюючих впливів.

Сталість першого роду відповідає статичної, другого - динамічної рівноваги, що обумовлюється статикою явищ і динамікою процесів, що відбуваються у складних соціально-економічних системах.

Вперше дослідження економічних систем у статиці і динаміці було проведено американським економістом Дж. Кларком.

Для статичної властивості рівноваги, в той час як динаміка вивчає зміну явищу у часі і просторі.

Рівновага - поняття більш вузьке, аніж сталість, але при цьому воно є одним з неодмінних її умов. Природною рівновагою є стан динамічного балансу (гомеостазу), тобто безперервного речовинно-енергетичного оновлення із збереженням основних якісних характеристик і кількісних параметрів, які поступово змінюються аж до переходу в якісно інший стан або фазу дисбалансу (руйнування).

Сталість, будучи універсальною властивістю різних типів систем (економічних, технічних, біологічних), полягає в їх здатності ефективно виконувати внутрішні і зовнішні функції, незважаючи на негативний вплив екзо- і ендогенних факторів.

Сталість розвитку системи характеризується систематичним збільшенням результату не нижче допустимого мінімуму і не вище об'єктивно детермінованого максимуму. У зв'язку з цим представляється доцільним розмежувати поняття «сталий ріст» і «сталий розвиток».

Сталий ріст означає односпрямований позитивний вектор зміни кількісних параметрів явища, в той час як сталий розвиток припускає відступи від позитивних значень зростання на користь якісних характеристик. При цьому сумарний вектор руху за досить тривалий період часу, незважаючи на періодичні негативні і нульові значення, буде мати в цілому позитивну спрямованість.

ТЕМА 6. Організаційне проектування

1. Організаційне проектування: сутність, цілі та принципи

Проектування організаційних систем - комплекс робіт по створенню підприємства, формування структури управління, забезпечення діяльності необхідними ресурсами.

Проектування організаційних систем, в основному, застосовується на двох стадіях:

- 1) створення нових організацій,
- 2) зміни існуючих (наприклад, з впровадженням нових технологій, випуску нового продукту і т.п.).

Звідси організаційне проектування матиме і різні цілі:

- створення нової системи;
- часткове удосконалення наявної організаційної системи;
- радикальне перетворення наявної організаційної системи.

Процес проектування організації має базуватись на таких принципах:

- коректне формулювання цілей та підцілей організації, що проектується, з урахуванням їх актуальності, новизни та можливостей практичної реалізації;
- обов'язкове визначення завдань, без вирішення яких цілі організації неможливо реалізувати;
- обґрунтований розподіл функцій, прав та відповідальності по вертикалі управління;
- виявлення всіх необхідних зв'язків та відносин по горизонталі з метою координації діяльності функціональних ланок та допоміжних служб;
- оптимальне співвідношення централізації та децентралізації управління.

2. Універсальні погляди на проект організації: механістичний та органічний

Бюрократична (механістична) модель. Виокремлюють такі риси бюрократичної організації: наявність чіткого розподілу рівнів та посад, призначення на які має відбуватися на основі експертного висновку; негнучка структура; чітко визначені, стандартизовані і стійкі завдання; опір змінам; командний тип комунікацій, що здійснюється за принципом зверху вниз, усталена ієрархія посад. З такими характеристиками організація може діяти ефективно в умовах, коли використовується рутинна технологія та є нескладне і нединамічне зовнішнє оточення.

У бюрократичній моделі закладено потенціал прояву за певної ситуації таких негативних явищ, як жорсткість, некомпетентність, тяганина, неефективність та безглуздість правил. Свої переваги (універсальність, передбачуваність та продуктивність) бюрократична система може реалізувати за таких умов: відомі загальні цілі та завдання організації; робота в організації може ділитися на окремі операції; загальна мета організації має бути достатньо простою, щоб можна було реалізувати її на основі централізованого планування; виконання роботи індивідом може достовірно вимірюватися; грошова винагорода мотивує працівника; влада керівника визнається як законна.

Біхевіористична (органічна, поведінкова) модель. Ця модель з'явилася в контексті функціонування школи людських відносин. Вона ґрунтується на розвитку груп в організації та процесів людських взаємовідносин. Процес визначення цілей є децентралізованим та полягає в груповій відповідальності.

Процес комунікації передбачає вільний рух інформації в організації. Процес прийняття рішень відбувається на всіх щаблях організації через групове обговорення.

Органічний підхід до проектування організації характеризується слабким або помірним використанням формальних правил і процедур, децентралізацією, готовністю до змін, різновекторністю комунікацій, гнучкістю структури та невеликою кількістю рівнів ієрархії. Цей підхід демонструє свою ефективність в умовах, коли використовується нерутинна технологія і є складне та динамічне зовнішнє оточення.

Органічний підхід дає змогу організації краще взаємодіяти з новим оточенням, швидше адаптуватися до змін. Якщо механістичний підхід орієнтує організацію на високі структуровані ролі, то опис роботи за органічного підходу може складатися всього з однієї фрази: «Робіть те, що ви вважаєте за необхідне для виконання роботи». За органічного підходу через відсутність ясних оцінок та стандартів працівником більше рухає самотивація та внутрішня винагорода, аніж чітко розроблена система формального контролю.

3. Етапи організаційного проектування

У різних джерелах існує велика кількість описів етапів організаційного проектування. Однак, загалом цей процес зводиться до чотирьох основних пунктів.

1. Аналіз організаційної структури, що діє (діагностика). Ми даємо відповідь на питання "Де ми зараз?" При розгляді організаційної структури проводиться аналіз її відповідності цілям і стратегії організації. Він покликаний встановити, якою мірою наявна структура відповідає вимогам, що висуваються до організації, тобто наскільки організаційна структура є раціональною з погляду встановлених критеріїв оцінювання.

До критеріїв оцінювання зазвичай відносять принципи управління:

- співвідношення між централізацією і децентралізацією;
- обсяг контрольних функцій, встановлений для кожного рівня управління;
- аналіз і оцінка апарату управління (кількість співробітників, наявність елементів дублювання, розподіл повноважень та відповідальності);
- аналіз функцій управління (способи і технологія ухвалення управлінських рішень, принципи і методи мотивування працівників);
- оцінювання діяльності (зміна технологій, впровадження інновацій). У результаті аналізу виявляються недоліки, з'ясовуються причини неефективності управління.

2. Постановка цілей і задач проектування. Тобто на цьому етапі ми повинні зрозуміти, куди ми хочемо потрапити.

3. Власне організаційне проектування. Етап допомагає відповісти на питання "Як ми хочемо досягти поставлених цілей?" При проектуванні організаційної структури управління компанією можуть вирішуватися такі завдання: визначається тип структури, склад підрозділів, чисельність управлінського персоналу, витрати на управління. Тут доцільно скласти поетапний план реалізації проекту, визначити терміни, відповідальних, їх повноваження і фінансові та інші ресурси по кожному етапу. У найбільш загальному вигляді стосовно виробничих систем організаційний проект включає такі розділи.

1. Загальний опис об'єкта проектування.
2. Організаційні рішення, що належать до підсистеми виробництва.
3. Організаційні рішення, що належать до управляючої підсистеми в цілому.
4. Організаційні рішення, що належать до окремих функцій управління.
5. Організаційні рішення, що належать до підготовки виробництва
6. Організаційні рішення за п. 1—5, що належать до структурних підрозділів нижчого рівня.

Представлені розділи та склад організаційного проекту можуть бути деталізовані за окремими завданнями і процедурами. Наприклад, організаційні рішення, що належать до побудови виробничого процесу в просторі і часі, при подальшій конкретизації включають проектування будівель, споруд, виробничих приміщень, розміщення устаткування, схем побудови виробничих та інформаційних потоків. При проектуванні організаційних рішень за окремими функціями управління деталізується опис кожної функціональної підсистеми, розробляються положення про підрозділи, їх структура та штатний розпис, рекомендації щодо технологій ухвалення рішень.

4. Методи проектування організації

Проектування організаційних структур управління здійснюється на основі таких основних методів:

1. Метод аналогій передбачає перенесення вже існуючих схем на діючу організацію.
2. Експертний метод базується на вивченні рекомендацій та пропозицій експертів і досвідчених управлінців-практиків.
3. Метод структуризації цілей передбачає вироблення системи цілей організації («дерево цілей») та подальший аналіз і формування організаційних структур з погляду їх відповідності системі цілей.
4. Метод організаційного моделювання є розробкою формалізованих математичних, графічних та інших інших моделей організації або окремих її елементів.

5. Основні чинники впливу на організаційне проектування

У нових умовах до проектування організаційних структур необхідно широко використовувати системний підхід. Він передбачає врахування зовнішніх і внутрішніх чинників оточення організації. Як показують дослідження, ці чинники мають ситуативний характер і поділяються на п'ять груп:

1. стан зовнішнього середовища;
2. технології діяльності в організації;
3. стратегічний вибір керівництва організації щодо її цілей;
4. поведінка працівників;
5. розмір.

Англійська дослідниця Д. Вудворт одна з перших встановила залежність між технологією і організаційним проектуванням. Організації, що характеризуються найбільшою та найменшою складністю технологій, мають

тенденцію до органічних проектів, а організації, що використовують технології середнього ступеня складності, віддають перевагу більш механістичним проектам.

У 1962 р. А. Чандлер сформулював принцип, за яким проектування організації має відповідати вибраній стратегії. Він зробив висновок про те, що зі зміною стратегії перед організацією виникають нові проблеми, вирішення яких безпосередньо пов'язане з проектуванням нової організаційної системи. Відмова від перепроєктування організації призводить до того, що вона виявляється не в змозі досягти своїх цілей. Розглянемо три можливі сфери стратегічного вибору.

Перша належить до тієї ідеології управління, якої дотримується вище керівництво. Цінності і принципи, що лежать в її основі, можуть вирішальним чином вплинути на такі елементи проектування організації, як розвиток горизонтальних зв'язків, масштаб керованості, кількість рівнів ієрархії, централізацію і децентралізацію.

Друга сфера залежить від споживачів, які обслуговуватимуться організацією. Якщо організація має індивідуальних і «організованих» споживачів, то ця подвійність повинна знайти віддзеркалення у процесі її проектування у всіх елементах.

Третя сфера стратегічного вибору — це ринки збуту і територіальне розміщення виробництва. Вихід організації з метою розміщення виробництва або продажу продукції за національні межі вимагає врахування у процесі проектування її організаційної системи.

Розмір організації. Як правило, для великих організацій характерна більш складна структура, вищий ступінь диференціації, низька частка адміністративного персоналу, велика ступінь децентралізації та формалізації відносин, ніж у дрібних.

6. Коригування організаційних структур

У процесі проектування організації іноді виникає потреба у коригуванні вже діючих структур організації. В більшості випадків рішення про корегування структури організації приймається вищим керівництвом. Слід зауважити, що значні за масштабом перетворення в організації не варто починати доти, доки не з'являться для цього серйозні причини (зміна зовнішньої економічної та політичної ситуації, незадовільне функціонування організації, перевантаження керівної ланки, зміна технологій управління, відсутність перспектив розвитку). Внесення коректив в організаційну структуру має супроводжуватись систематичним аналізом функціонування організації та вивченням середовища, що її оточує, з метою виявлення

проблемних зон. Залежно від конкретних обставин зміни в структурі організації можуть бути частковими або радикальними. Однією з форм коригування організаційної системи є реорганізація.

Причини коригування організаційних структур:

1. Незадовільне функціонування підприємства.
2. Перевантаження вищого керівництва.
3. Відсутність орієнтації на перспективу.
4. Розбіжності з організаційних питань.
5. Зростання масштабу діяльності.
6. Об'єднання господарюючих суб'єктів.
7. Зміна технології управління.
8. Зовнішня економічна обстановка.

7. Оцінка ефективності організаційних проектів

Оцінка ефективності дозволяє визначити рівень прогресивності діючої структури, розроблювальних проектів чи планових заходів, і проводиться з метою вибору найбільш раціонального варіанта структури або способу її вдосконалення.

Показники, що використовуються при оцінках ефективності апарату управління і його організаційної структури, можуть бути розбиті на три взаємозалежні групи.

1. Група показників, що характеризують ефективність системи управління, виражається через кінцеві результати діяльності організації (обсяг випуску продукції, прибуток, собівартість, обсяг капітальних вкладень, якість продукції).
2. Група показників діяльності апарату управління (результати і витрати управлінської праці).
3. Група показників, що характеризують раціональність організаційної структури та її техніко-організаційний рівень (прийняті норми керованості, збалансованість розподілу прав і відповідальності).

ТЕМА 7

Аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища організації

1. Внутрішнє середовище організації

Внутрішнє середовище організації – комплекс змінних параметрів, які формуються та контролюються керівництвом або виникають під впливом зовнішнього середовища чи процесів всередині організації.

Внутрішнє середовище підприємства або мікросередовище організації містить п'ять складових: цілі, структуру, завдання, технологію та персонал організації, тобто те, що характеризує виробничий цикл і потребує уваги керівництва.

Ціль – це конкретний кінцевий стан, або бажаний результат, якого прагне досягти група, працюючи разом. Під час процесу планування керівництво розробляє цілі і доводить їх до відома членів організації.

Структура організації – це логічні взаємовідносини рівнів управління та функціональних ланок, побудовані у формі, яка дозволяє ефективно досягати цілей організації. Майже у всіх організаціях має місце розподіл праці по горизонталі і по вертикалі.

Завдання – це наперед визначена робота, серія робіт або частина роботи, що повинна бути виконана заздалегідь встановленим способом у визначений термін. З технічного боку, завдання адресовані посаді, а не працівнику, що її займає. Завдання традиційно поділяються на три категорії: робота з людьми, предметами (машинами, сировиною, інструментами) та інформацією.

Технологія – це поєднання кваліфікаційних навичок, обладнання, інфраструктури, інструментів і відповідних технічних знань, необхідних для здійснення бажаних перетворень, що стосуються матеріалів, інформації чи людей.

Технології класифікують на такі групи:

- технології індивідуального, дрібносерійного виробництва;
- технологія масового виробництва;
- технологія безперервного виробництва;
- посередницькі технології.

Організації мають статус юридичної особи, формуються і функціонують відповідно до законодавства про підприємство.

Персонал – це працівники організації, що володіють певними навичками, кваліфікацією, здібностями які організація використовує з метою досягнення власних завдань.

Відносно персоналу організації та її кадрового потенціалу необхідно передбачити як поведе себе конкретна людина в даній ситуації. З цією метою

враховують її здібності, обдарованість, схильність до певної діяльності, потреби, сподівання, сприйняття, ставлення, точку зору тощо.

Всі внутрішні зміни взаємопов'язані. У своїй сукупності вони розглядаються як соціотехнічні підсистеми. Зміни однієї з них певною мірою впливають на всі інші.

2. Зовнішнє середовище організації

Зовнішнє середовище організації - це сукупність неконтрольованих суб'єктів і сил, що діють за межами організації і є невіддільними апаратами управління.

Зовнішнє середовище підприємства поділяється на середовище прямого та опосередкованого впливу.

Середовище прямого впливу активно, реально та негайно впливає або може вплинути на діяльність організації, а також частково відчуває вплив організації на нього. Воно містить у собі такі сили, як:

- конкуренти;
- покупці та постачальники;
- органи державного регулювання;
- власники підприємств і ділові партнери;
- інвестори;
- маркетингові посередники;
- контактні аудиторії;
- профспілки;
- ЗМІ та ін.

Середовище опосередкованого впливу – це неконтрольовані фактори розвитку підприємства, вони відображають стан суспільства, його економіки, природного середовища і не пов'язані конкретно із якоюсь однією організацією.

Загальне зовнішнє оточення є більш-менш однаковим для більшості підприємств. До факторів зовнішнього середовища опосередкованого впливу належать:

- економічне середовище;
- політичне середовище;
- науково-технічне середовище;
- культурне середовище;
- демографічне середовище;
- природне середовище та їх складові.

Успіх організацій, головним чином, залежить від дії сил зовнішнього середовища, але визначається внутрішніми змінними. Найважливіше значення для керівництва організацією мають наступні характеристики зовнішнього середовища:

Взаємозв'язок чинників зовнішнього середовища – це рівень сили з якою зміна одного чинника діє на іншу;

Складність зовнішнього середовища – під складністю зовнішнього середовища слід розуміти кількість факторів, на які організація повинна реагувати, а також рівень мінливості кожного фактора;

Рухливість середовища – це швидкість, з якою відбуваються зміни в оточенні організації;

Невизначеність зовнішнього середовища – відносна кількість інформації про середовище і впевненість у її достовірності.

ТЕМА 8. Культура організації

1. Суть та значення організаційної культури

Організаційна культура - це система формальних і неформальних правил, норм і стандартів діяльності, звичаїв і традицій, індивідуальних і групових інтересів, особливостей поведінки персоналу даної організаційної структури, стилю керівництва.

Організаційна культура створює атмосферу ідентифікування для членів організації, зміцнює соціальну стабільність, служить контролюючим механізмом, який направляє і формує відносини та поведінку працівників. Загальна мета організаційної культури — створення в організаціях здорового психологічного клімату для об'єднання працівників в єдиний колектив, що сповідує певні етичні, моральні та культурні цінності. Організаційна культура повинна розглядатися як стратегічний ресурс організації, що визначає її конкурентне становище на ринку, а також як основа для виходу організації з кризи.

Про ОК можна говорити тільки в разі, коли більшість співробітників розділяють дану систему поглядів, що визначає взаєморозуміння між ними і зовнішнім оточенням.

Часто в компаніях ОК формується в порядку, в якому втілюються цінності та методи їх лідерів. Деякі керівники нав'язують своїм підлеглим цінності художнього спрямування, інші - релігійного і т.д. У цьому немає нічого поганого, якщо цей набір відповідає місії, цілям і призначенню організації. Важлива роль керівника чи власника полягає в тому, щоб керувати не тільки процесом виробництва і управління, але і ціннісними установками організації.

ОК може мати особливості залежно від роду діяльності, форми власності, місця положення на ринку чи в суспільстві. Існує підприємницька ОК, державна ОК, ОК лідера, ОК при роботі з персоналом та ін.

Слід враховувати, що організаційна культура зазнає впливу національної культури. Саме риси і характеристики національної культури дають ключ до розуміння особливостей певних елементів організаційної культури, що відрізняють діяльність тих чи інших компаній.

Організаційну культуру можна розпізнати за такими ознаками:

- Видимі зовнішні факти (дизайн, поведінка, технології).
- Символіка, реклама, марка.
- Взаємодія між людьми. Культура організації містить як суб'єктивні, так і об'єктивні елементи

До суб'єктивних елементів культури належать вірування, цінності, обряди, ритуали, табу, легенди та міфи, пов'язані з історією організації та життям її засновників, звичаї, прийняті норми спілкування, гасла.

Об'єктивні елементи культури відображають матеріальний бік життя організацій. Це, наприклад, символіка кольору, зручність і оформлення інтер'єрів, зовнішній вигляд будівель, устаткування, меблі.

Образ мислення членів організації, що визначається традиціями, цінностями, рівнем культури, свідомістю членів організації називається менталітетом.

Управління організаційною культурою здійснюється за допомогою таких заходів, як контроль за її станом з боку менеджерів; пропаганда і навчання персоналу необхідним навичкам; підбір кадрів, що відповідають цій культурі, та усунення тих, хто в неї не вписується; широке використання символіки, обрядів та ритуалів.

2. Класифікація організаційної культури

Суб'єктивна організаційна культура — це припущення, що поділяються працівниками, віра і очікування, а також групове сприйняття організаційного оточення з його цінностями, нормами та ролями, що існують поза особою. Суб'єктивна організаційна культура є базою для формування управлінської культури, тобто стилів керівництва, технології ухвалення управлінських рішень, характеру взаємин керівника і колективу співробітників, професіоналізму, чіткості роботи апарату управління.

Об'єктивна організаційна культура — це, зазвичай, матеріальне зовнішнє оточення організації: будівля, її архітектура, забарвлення, місце розташування, устаткування і меблі, кольори і обсяг простору, зручності, кімнати прийому, оснащення робочих місць.

Існують наступні шари організаційної культури:

1. Домінуюча організаційна культура - це організаційна культура, яку поділяють більшість співробітників компанії.

2. Субкультура організації - це культура професійних груп, яка існує в організації і яка не йде в розріз із загальними положеннями організаційної культури.

3. Контркультура організації - це культура груп співробітників, яка суперечить загальним нормам організаційної культури.

Молоді організації або організації, що характеризуються постійною ротацією думок і цінностей, мають слабку культуру. Члени таких організацій не мають достатнього спільного досвіду для формування спільних цінностей, відсутні чіткі уявлення про цінності і переконання про досягнення успіху в

справі, в організації домінують різні точки зору. Однак не всі зрілі організації зі стабільним кадровим складом характеризуються сильною культурою: головні цінності організації повинні активно підтримуватися. Сильна культура визначає послідовність поведінки працівників. Працівники чітко знають, якому стилю поведінки вони повинні слідувати. Передбачуваність, упорядкованість і послідовність діяльності в організації формуються за допомогою високої формалізації.

Сильна культура досягає того ж результату без ведення якої-небудь документації і розподілів. Більш того, сильна культура може бути більш ефективною, ніж будь формальний структурний контроль. Чим сильніша культура організації, тим менше менеджменту потрібно приділяти уваги розвитку формальних правил і положень для управління поведінкою працівника. Це все буде в підсвідомості працівника, що приймає культуру організації.

Сильна культура не тільки створює переваги для організації. Слід мати на увазі, що вона є й серйозною перешкодою на шляху проведення змін в організації. Тому вважається, що краще мати помірно сильну культуру в організації.

3. Функції організаційної культури

Всі функції умовно можна підрозділити на дві групи: ті, що визначаються внутрішнім станом формального механізму організації; ті, що визначаються необхідністю адаптації організації до свого зовнішнього середовища.

До першої групи функцій належать такі. Охоронна функція. Інтегруюча функція. Регулююча функція. Функція заміщення. Адаптивна функція. Освітня та розвиваюча функція. Функція управління якістю. Орієнтуюча функція. Мотиваційна функція.

До другої групи функцій організаційної культури належать такі. Функція орієнтації на споживача. Функція пристосування економічної організації до потреб суспільства.

4. Властивості організаційної культури

Властивості організаційної культури:

- 1) загальність;
- 2) переважання неформальності;
- 3) стійкість;
- 4) багаторівневість;
- 5) багатогранність, багатоаспектність;

До елементів організаційної культури відносять такі її параметри і властивості, як:

- Індивідуальна автономність.
- Структура.
- Напрямок.
- Інтеграція.
- Управлінське забезпечення.
- Підтримка.
- Стимулювання.
- Ідентифікування.
- Управління конфліктами.
- Управління ризиками.

До основних ознак організаційної культури відносять:

- відображення в місії організації її основних цілей;
- спрямованість на вирішення інструментальних питань в широкому сенсі завдань організації або особистих проблем її учасників;
- ступінь ризику;
- міра співвідношення конформізму та індивідуалізму;
- перевага групових або індивідуальних форм ухвалення рішень;
- ступінь підлеглості планам та регламентам;
- переважання співпраці або суперництва серед учасників;
- відданість або байдужість людей стосовно організації;
- орієнтація на самостійність, незалежність або підлеглисть;
- характер ставлення керівництва до персоналу;

5. *Формування організаційної культури.*

Організаційна культура у своєму розвитку проходить кілька етапів:

- 1) виникнення організаційної культури;
- 2) підтримання організаційної культури;
- 3) розвиток організаційної культури.

Виникнення організаційної культури починається з виникнення організації. ОК в організації може формуватися різними шляхами - в результаті:

- довготривалої практичної діяльності,
- діяльності керівника чи власника (своя ОК)
- штучного формування ОК фахівцями консультаційних фірм,
- природного відбору найкращих норм, правил і стандартів, привнесених керівником і колективом.

Перший, другий і четвертий шляхи формування ОК іноді в літературі називаються корпоративною культурою.

На думку М. Крістенсена і А. Оверфорда, організаційна культура складається з наступних частин: норми поведінки, відносини всередині і поза організацією, внутрішньоорганізаційні комунікації, базові цінності. Крістенсен і Оверфорд запропонували наступні рекомендації з формування організаційної культури компанії.

1. Необхідно розробити показники, що вимірюють ефективність діяльності кожного підрозділу організації.
2. Потрібно збільшити число співробітників, які віддані компанії і продуктивні.
3. Необхідно формувати програми реформування організаційної культури силами менеджерів самої компанії.
4. Необхідно придумувати заходи заохочення відзначилися співробітників, які передбачають преміювання та підвищення на посаді.
5. Керівник повинен уміти делегувати відповідальність підлеглим.

6. Зміна організаційної культури

На можливість зміни культури впливають наступні фактори: організаційна криза, зміна керівництва, стадії життєвого циклу організації, її вік, розмір, рівень культури, наявність субкультур.

Організаційна криза (погіршення становища організації, її поглинання іншою організацією, втрата головних клієнтів, різкий прорив конкурентів на ринок).

Зміна керівництва. Оскільки вище керівництво є головним чинником у формуванні культури організації, заміна її головних керівників сприяє введенню нових цінностей. Але нове керівництво саме по собі не є гарантією того, що працівники приймуть нові цінності. Нові лідери повинні мати чітке альтернативне бачення того, якою може бути організація, і мати авторитет.

Стадії життєвого циклу організації. Змінити культуру організації легше в перехідні періоди від її створення до зростання і від зрілості до занепаду. Коли організація вступає в стадію зростання, основні зміни організаційної культури будуть необхідні. Культура організації ще не вкоренилася, і працівники приймуть її зміни, якщо:

- попередній успіх організації не відповідає сучасним умовам;
- працівники не задоволені загальним станом справ в організації;
- образ засновника (засновника) організації і його репутація під сумнівом. Інша можливість зміни культури з'являється, коли організація вступає в стадію занепаду. На цій стадії зазвичай необхідні скорочення

персоналу, зниження витрат і прийняття інших подібних заходів, які драматизують настрої працівників і свідчать про те, що організація переживає кризу.

Вік організації. Незалежно від стадії життєвого циклу організації, чим менше її вік, тим менш сталими будуть її цінності. Зміна культури більш імовірно в молодій організації.

Розмір організації. Змінити культуру легше в малій організації, так як в ній спілкування керівників з працівниками більш тісне, що збільшує можливості поширення нових цінностей.

Рівень культури. Чим ширше поширена культура в організації і вище згуртованість колективу, що розділяє спільні цінності, тим складніше змінити культуру. Слабка культура більш схильна до змін, ніж сильна. Наявність субкультур. Чим більше існує субкультур, тим сильніше опір зміни домінуючої культури.

Для зміни культури необхідна особлива стратегія, яка припускає:

- аналіз культури для оцінки її поточного стану, порівняння з бажаною культурою і проміжну оцінку її елементів, які потребують зміни;
- розробку спеціальних пропозицій і заходів.

Методи зміни культури організації відповідають методам підтримки культури. Це:

- зміна об'єктів і предметів уваги з боку менеджера;
- зміна стилю управління кризою або конфліктом;
- перепроєктування ролей та зміна наголосу в програмах навчання;
- зміна критерію стимулювання;
- зміна акцентів у кадровій політиці;
- зміна організаційної символіки та обрядовості.

У процесі проведення змін у культурі організації виникає багато труднощів. Особливо вони породжуються опором змінам культури. Це стає помітним, коли зміни починають зачіпати глибинний зміст організаційної культури.

ТЕМА 9

Практичні аспекти організації праці менеджера

1. Сутність та зміст управлінської праці. Напрями організації діяльності менеджера

Управлінська праця, порівняно з працею безпосередньо продуктивною, внаслідок якої створюються матеріальні цінності, має свої особливості. Управління - це перш за все робота з людьми, а їх трудова діяльність є об'єктом управлінського впливу. Це праця творча, переважно розумова, яка здійснюється людиною здебільшого у вигляді нервово-психічних зусиль. Процес розумової праці складається з таких елементарних дій або операцій, як слухання, читання, мовлення, контактування, спостереження за дією, мислення тощо.

Управлінська праця має особливу продуктивну форму хоча участь у створенні матеріальних благ відбувається не безпосередньо, а опосередковано, через працю інших осіб. Управлінська діяльність реалізується у продукті праці сукупного працівника. Продуктом управлінської праці є не товари та послуги, а управлінський вплив у вигляді рішення.

Як і будь-який інший процес, управлінська праця складається з таких основних елементів, як предмет праці (те, що підлягає впливу, обробці), засоби праці (те, за допомогою чого здійснюється вплив), сам процес (цілеспрямована діяльність) і результат. Ці елементи дозволяють визначити характер і особливості управлінської праці незалежно від посади управлінського працівника, галузі діяльності тощо.

Виділяють такі функціональні складові управлінської праці:

1. Евристична.
2. Адміністративна.
3. Операторна.

Принципи організації управлінської праці (праці керівника):

1. Делегування повноважень.
2. Спеціалізація.
3. Паралельність.
4. Пропорційність.
5. Ритмічність.

2. Участь у рішенні виробничих завдань

Розподіл управлінської праці – це об'єктивний процес відокремлення її видів у самостійні сфери трудової діяльності різних груп управлінських працівників.

Види розподілу управлінської праці:

1. Функціональний
2. Ієрархічний
3. Технологічний
4. Професійний
5. Кваліфікаційний
6. Посадовий

Кооперація праці являє собою об'єднання, взаємодію групи робітників у процесі спільного виконання взаємопов'язаних трудових процесів.

В організації існують дві внутрішні форми розподілу праці:

- 1) горизонтальний розподіл – це розподіл праці на компоненти, що становлять частини загальної діяльності;
- 2) вертикальний розподіл відокремлює роботу по координуванню дій від самих дій: загальне керівництво; технологічне керівництво; економічне керівництво; оперативне управління; управління персоналом

Існує ряд принципів, які повинні здійснюватись при будь-яких формах розподілу функцій між менеджером і працівниками. До них відносяться:

- ✓ Чітке розмежування обов'язків і функцій між окремими службами і конкретними виконавцями;
- ✓ Визначення відповідальності та прав кожного працівника за результати і наслідки діяльності;
- ✓ Забезпечення можливості усім лінійним і функціональним менеджерам самостійно приймати рішення у межах встановлених прав та усувати недоліки на тому рівні управління, де вони виникають;
- ✓ Створення надійної взаємодії в роботі між підрозділами (службами) і окремими виконавцями.

Делегування повноважень означає передачу підлеглим тих прав, які їм необхідні для прийняття рішень у процесі виконання конкретної роботи. Разом з тим, делегування не означає, що вищий керівник зовсім відмовляється від прав і обов'язків вирішувати делеговані питання.

Делегуванню підлягають не усі обов'язки і права, а лише та їх частина, яка не є прерогативою (винятковим правом) керівника (наприклад, видання

наказів, підпис деяких звітних документів та ін.). Діючими законодавчими і нормативними актами визначено перелік обов'язків і прав, які не можна делегувати.

Делегувати рекомендується:

- 1) рішення часткових, вузькоспеціалізованих проблем, у яких виконавці краще розбираються, ніж керівник;
- 2) здійснення підготовчої роботи, яка носить рутинний характер;
- 3) присутність на різних заходах інформаційного характеру, виступи з повідомленнями.

Менеджер здійснює безпосередній вплив на підлеглих. Він контролює, бере участь у реалізації всіх функцій управління. Ця участь може бути прямою або непрямою, повною або частковою.

Пряму і повну участь менеджер здійснює при реалізації функцій загального керівництва. Він розробляє головні напрямки і стратегію діяльності підприємства, регулює і координує роботу усіх основних служб, визначає цілі функціонування і перспективи розвитку персоналу, узгоджує дії між ними, забезпечує зв'язки із зовнішнім середовищем.

Непрямую та часткову участь менеджер здійснює при реалізації усіх інших функцій управління: технологічному керівництві, оперативному регулюванні виробничих процесів. Виконання цих функцій здійснюють лінійні та функціональні менеджери організації.

3. Організація особистої роботи менеджера

Планування часу є першим обов'язком будь-якого керівника, але вітчизняні менеджери, нажаль, приділяють цьому мало часу. Воно дає можливість керівнику сконцентруватися на найважливіших питаннях з врахуванням строків та часу на їх вирішення, а решту раціонально розподілити серед підлеглих. Крім того, планування часу дає можливість керівнику сформувати оптимальну структуру робочого дня і скласти його розпорядок.

Процес планування робочого часу (тайм-менеджмент) включає такі стадії:

1. Складання переліку завдань.
2. Визначення витрат часу на проведення конкретних робіт.
3. Розрахунок резерву часу.
4. Прийняття рішень по пріоритетах та передорученню.
5. Контроль (врахування незробленого).

Визначити пріоритетність - означає прийняти рішення про те, яким із завдань слід надати першочергового, а яким другорядного значення.

Принцип Паретто: означає, що 20 % витрат праці на дійсно важливі проблеми забезпечують 80 % результату. На решту 80 % витрат праці на другорядні проблеми припадає тільки 20 % результату. Спочатку – нечисленні життєвоважливі справи, потім – численні другорядні.

Метод вибору пріоритетів за допомогою ABC-аналізу ґрунтується на таких закономірностях:

- найважливіші завдання (категорії А) становлять приблизно 15 % усієї кількості завдань, які виконує менеджер. Значущість же цих справ з погляду внеску у досягнення мети становить приблизно 65%;
- на важливі завдання (категорії В) припадає в середньому 20% загальної кількості і також 20 % значущості завдань і справ менеджера;
- менш важливі і несуттєві завдання (категорії С) становлять 65% загальної кількості завдань, але всього 15% значущості усіх справ, які має виконувати менеджер.

4. Організація роботи менеджера з підлеглими

Менеджер постійно зустрічається і проводить бесіди з людьми, спілкування з якими дає можливість одержувати інформацію, переробляти її і приймати необхідні рішення.

Форми спілкування менеджера можуть бути різними:

- Ділові наряди;
- Індивідуальні та колективні зустрічі з працівниками на робочих місцях;
- Приймання підлеглих у робочому кабінеті за службовими і особистими питаннями.

Нерегульований процес спілкування менеджера з підлеглими призводить до великих втрат робочого часу обох сторін. Таким чином, необхідно планувати контакти з підлеглими. Це може здійснюватися у двох формах:

1. Цільовий вибір питань, за якими потрібно зустрітися і визначити час зустрічі;
2. Виділення у плані робочого тижня часу для неціленаправлених зустрічей.

До неціленаправлених зустрічей відносяться:

1. Діловий наряд.

2. Збори акціонерів, збори трудового колективу.
3. Диспечерські наради.

Нарада – форма організації суспільної діяльності працівників підприємств одного або кількох підприємств, працівників одного або кількох підприємств, яких забирає керівник для обговорення того або іншого питання, вироблення або прийняття рішення.

Засідання – форма організації роботи постійно діючого органу або групи.

Збори – це спільна присутність де-небудь будь-чим об'єднаних людей, як правило, зумовлена певною метою (збори працівників підприємства).

5. Організація і техніка проведення ділових бесід.

Переговори — взаємозв'язок між людьми, призначений для досягнення угоди, якщо інтереси обох сторін співпадають або суперечать один одному.

П'ять універсальних принципів ведення ділових бесід:

Перший принцип — привернути увагу співрозмовника (початок бесіди). Якщо співрозмовник виявить бажання спілкуватися значить, він впевнений, що наш виступ буде для нього корисний, тобто він буде нас із задоволенням слухати.

Другий принцип (передача інформації) — будити в нашому співрозмовнику зацікавленість. На основі викликаного інтересу варто переконати співрозмовника в тім, що він зробить розумно, погодившись з нашими ідеями й пропозиціями, тому що їх реалізація дасть йому і його підприємству певну користь.

Третій принцип — детальне обґрунтування (аргументація). Співрозмовник може цікавитися нашими ідеями й пропозиціями, він може зрозуміти їх доцільність, але все ще поводитьсь обережно і не бачить можливостей застосування на своєму підприємстві. Викликавши інтерес і переконавши співрозмовника, ми повинні з'ясувати й розмежувати його бажання. Треба переконати його в тому, що він вчинить розумно, погодившись з цими ідеями й пропозиціями (аргументацією).

Четвертий принцип — виявити інтереси й усунути сумніви співрозмовника (нейтралізація, спростування зауважень).

П'ятий принцип — перетворення інтересів співрозмовника в остаточне рішення (прийняття рішень).

Практичні рекомендації з проведення бесіди:

1. Уважно вислухайте співрозмовника до кінця.
2. Ніколи не забувайте про можливі упередження співрозмовника.

3. Уникайте непорозумінь і неправильних тлумачень.
4. Поважайте співрозмовника.
5. Завжди будьте ввічливі, дружньо налаштовані, дипломатичні й тактовні.

6. Якщо це необхідно і важливо,, будьте непохитні, але зберігайте холоднокрівність, коли «температура» бесіди піднімається.

7. Будь-якими можливими способами намагайтеся полегшити співрозмовнику сприйняття ваших тез і пропозицій, враховуючи внутрішню боротьбу між його бажаннями й реальними можливостями, щоб він міг «зберегти своє обличчя».

8. Продумайте тактичні прийоми ведення бесіди.

9. Спробуйте під час бесіди досягти своєї мети або щонайменше знайдіть прийнятний компроміс.

Умови, що уможливають ведення переговорів:

- існування взаємозалежності сторін, що беруть участь у конфлікті;
- відсутність значного розходження у можливостях суб'єктів конфлікту;
- відповідність стадії розвитку конфлікту можливостям переговорів;
- участь у переговорах сторін, які реально можуть приймати рішення в даній ситуації.

Стадії проведення переговорів:

1. Підготовка до переговорів (до відкриття переговорів);
2. Попередній вибір позиції (первинні заяви учасників про їхні позиції в даних переговорах);
3. Пошук взаємоприйнятною рішення (психологічна боротьба, встановлення реальної позиції опонентів);
4. Завершення (вихід з кризи або переговорного тупика).

Загальні рекомендації з вирішення конфліктної ситуації на переговорах:

1. Визнати факт існування конфлікту, тобто визнати наявність протилежних цілей, методів у опонентів, визначити самих учасників.
2. Визначити можливість переговорів.
3. Погодити процедуру переговорів.
4. Виявити коло питань, що складають предмет конфлікту.
5. Розробити варіанти рішень.
6. Прийняти погоджене рішення.
7. Реалізувати прийняте рішення на практиці.

ТЕМА 10.

Ефективність діяльності організації

1. Поняття ефективності діяльності організації.

Поняття "ефективність" в економічній літературі трактується неоднозначно. Його вживають в різних аспектах: як ефективність капітальних вкладень, ефективність вдосконалення технологічних процесів, ефективність раціоналізації виробництва.

Можна виділити декілька основних підходів до визначення ефективності організацій.

1. Розуміння ефективності як ступеня досягнення цілей організації. В цьому випадку важливе визнання динамічності цілей і відмінності між офіційними та оперативними цілями 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 з метою придбання рідкісних ресурсів.

Одним із основних аспектів цієї 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 за фіксованих витрат 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 цієї 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 ціле-покладання (формулювання цілей відповідно до потреб), ціле-забезпечення (використання соціально схвалених цілей), досягнення мети, економічності (досягнення певного співвідношення між результатами і витратами), факторної обумовленості

(врахування зовнішніх та внутрішніх чинників умов функціонування організації). Це визначення достатньо широке і охоплює як внутрішні, так і зовнішні аспекти ефективності.

Відомий економіст Д. Сінк під ефективністю організаційної системи розуміє результативність її функціонування, яка містить такі сім складових:

- дієвість — рівень досягнення поставленої мети;
- економічність — рівень використання ресурсів;
- якість — рівень відповідності специфікаціям та призначенню;
- прибутковість як співвідношення між валовим доходом і сумарними витратами;
- продуктивність — співвідношення кількості виробленого продукту до спожитих ресурсів;
- якість трудового життя — ступінь задоволення особистих потреб і запитів працівників у процесі трудової діяльності;
- впровадження нововведень як характеристика перетворення науково-технічного потенціалу організації.

Якщо використовувати викладені положення як вихідні під час визначення сутності ефективності, то можна зробити висновок, що діяльність організації може бути визнана ефективною за умови виконання таких умов:

- цілі в кожен певний момент часу розглядаються як тимчасові, рухомі, похідні від вимог, що висувуються з боку як суспільства, так і самої організації;
- зміст цілей відповідає сутнісним характеристикам організації та відображає зовнішні та внутрішні умови функціонування організації;
- визначені цілі успішно досягнуті: досягнення цілей виправдане засобами, що витрачаються, необхідне співвідношення витрат і результатів діяльності виконане;
- для досягнення цілей використані визнані, схвалені суспільством засоби; необхідність цієї умови визначається соціально-економічною природою системи організації; її виконання дає змогу уникнути додаткових витрат, пов'язаних з соціальною реабілітацією робіт, що проводяться.

Ефективність діяльності організації — це її властивість, пов'язана зі здатністю організації формулювати свої цілі з урахуванням зовнішніх і внутрішніх умов функціонування та досягати поставлених цілей шляхом використання соціально схвалених засобів за встановленого співвідношення витрат і результатів.

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.

Організаційна культура є чинником, що дає можливість організації опосередковано впливати на ефективність управлінських рішень. Наявна тісна взаємозалежність між культурою організації та успіхом її діяльності. Всі успішні організації разом із 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 розвиненою культурою її співробітники здатні оперативно ухвалювати потрібні організаційні рішення, оскільки основоположні цінності організації визначені, зрозумілі та сприймаються всіма працівниками.

Наявність організаційного механізму, що здійснює координацію і забезпечує взаємозв'язок часткових процесів. Організаційний механізм характеризує підрозділи організації та відносини, які встановлюються і підтримуються між ними в процесі її діяльності, а також форми вияву цих відносин, систему організаційних норм і процедур. Наявність організаційного механізму дає змогу здійснювати цілеспрямовану роботу із впорядкування зв'язків і підвищення ступеня узгодженості процесів та робіт. Якщо зі 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 під час формування організаційних цілей і вибору 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 визначає можливість досягнення кінцевого результату, адекватного

поставленим цілям, з використанням наявних фінансових можливостей. У разі, якщо організаційні проекти, концепції не мають необхідної фінансової підтримки, вірогідність їх практичної реалізації та отримання ефекту (а ця визначальна умова ефективності) незначні.

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

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

3. Критерії організаційної ефективності та види ефектів

Критерієм виступає найбільш істотна ознака, яка є мірилом для оцінки ступеня досконалості системи. Екстремальне значення вибраного критерію виражає оптимальність певної системи за вибраною характеристикою.

Можна виділити декілька типів критеріїв оптимальності:

- 1) глобальний — локальний;
- 2) зовнішній — внутрішній;
- 3) максимізуючий результат — мінімізуючий витрати.

Глобальний критерій оптимальності оцінює ефективність діяльності організації з позицій узгоджених її емерджентних інтересів та інтересів окремих елементів, що формують систему. Локальний критерій оптимальності характеризує ефективність функціонування окремих підсистем організації.

Зовнішній критерій дає змогу оцінити ефективність організації з погляду відповідності поставлених цілей і засобів їх досягнення нормативній системі суспільних цінностей та дотримання обмежень на ресурси, виходячи з цілей виробничої системи, частиною якої вона є. Внутрішній критерій характеризує інтереси, властиві цій організації, та може бути виражений через витрати ресурсів системи за обмежень, що накладаються суспільними потребами.

Організаційна система досягає максимального результату тільки за виконання всіх вимог, що висуваються до неї. Ступінь їх задоволення може бути різним залежно від конкретних умов і досконалості пропозицій, що розробляються щодо вирішення окремих питань. Тому виникає завдання

розробки варіантів альтернативних заходів та вибору оптимального з них. Завдання вибору за багатокритерійного аналізу може бути вирішене тільки за допомогою групи критеріїв, що характеризують різні сторони ефективності.

Ефект організації може бути у трьох формах: економічній, соціальній, організаційній.

Економічна форма ефекту найбільш вивчена, для неї розроблені відповідні кількісні методи оцінки, загальні для визначення економічної ефективності будь-яких витрат (на реорганізацію виробництва, створення нових організаційних структур, впровадження нової техніки).

Соціальна форма ефекту від діяльності організації має свою специфічну оцінку, хоч і не може бути виражена таким єдиним синтетичним показником, як економічна ефективність.

Нарешті, організаційний ефект організації виражається у посиленні взаємозв'язку і взаємодії елементів виробничої системи та появі у системі якісно нових властивостей, що відсутні у її елементів.

Таким чином, сукупний ефект організаційної системи охоплює не тільки результати у вигляді збільшення обсягу робіт або послуг, але і певні соціальні та організаційні результати.

Економічність характеризує ступінь використання організаційних ресурсів і дає можливість оцінити результативність системи стосовно витрат. Її можна виразити як відношення фактичних витрат, пов'язаних з діяльністю, до їх нормативної або планової величини. Величина фактичних витрат визначається на основі даних бухгалтерського обліку та звітності. Для визначення планової величини витрат можна використовувати прогнози та експертні оцінки, нормативи. Якщо фактичні витрати не перевищують нормативної величини, можна говорити про економічність діяльності організації.

4. Оцінювання ефективності діяльності організації

Одним із способів оцінювання 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.

На першому етапі цього підходу відбувається ідентифікація організаційної системи, яка полягає у виявленні особливостей функціонування організації. На цьому етапі визначаються функції, цілі й організаційні ресурси системи, встановлюються вимоги, що висуваються, і можливості їх задоволення в конкретних умовах.

Другий етап — формування критеріїв і вимірників ефективності — включає визначення основних напрямів оцінювання і критеріїв ефективності. Критерії виступають як необхідна передумова винесення ухвали про рівень ефективності організації, кожний з яких характеризується за допомогою низки показників. Відбір показників здійснюється на основі таких вимог: використовувані вимірники мають 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 ранжування за ступенем впливу на ефективність організації. Ранжування здійснюється за кількісною шкалою в діапазоні від 0 до 10. Максимальна оцінка надається характеристиці, що має найбільшу перевагу. Якщо позначити оцінку ознаки i у експерта через a_{ij} то відносну увагу показника можна розрахувати за формулою

5. Оцінювання ефективності організаційних систем

Оцінка ефективності організаційних систем проводиться з метою вибору найбільш раціонального варіанта структури або способу її вдосконалення. Ефективність організаційної структури має оцінюватися на стадії проектування, при аналізі структур управління діючих організацій для планування і здійснення заходів щодо вдосконалення управління. Комплексний набір критеріїв ефективності системи управління формується з урахуванням двох напрямів оцінювання її функціонування:

- за ступенем відповідності результатів, що досягаються, встановленим цілям організації;
- за ступенем відповідності процесу функціонування системи об'єктивним вимогам до його змісту, організації та результатів.

Критерієм ефективності при порівнянні різних варіантів організаційної структури є можливість найповнішого і стійкішого досягнення кінцевої мети системи управління за менших витрат на її функціонування. Критерієм ефективності заходів щодо вдосконалення організаційної структури є можливість повнішого та стабільнішого досягнення встановленої мети або скорочення витрат на управління, ефект від реалізації яких повинен за нормативний термін перевищити виробничі витрати.

Принципове значення для оцінювання ефективності системи управління має вибір бази для порівняння або визначення рівня ефективності, який береться за нормативний. У процесі оцінювання ефективності організаційної структури можуть бути використані такі групи показників:

- що характеризують ефективність системи управління, яка виражається через кінцеві результати діяльності організації та витрати на управління. Як ефект можуть розглядатися: обсяг продукції, що випускається, прибуток, собівартість, капітальні вкладення, якість продукції;

- що характеризують зміст і організацію процесу управління, зокрема безпосередні результати та витрати управлінської праці. Як витрати на управління враховуються поточні витрати на утримання апарату управління, експлуатацію технічних засобів, підготовку і перепідготовку кадрів;

- що характеризують раціональність організаційної структури і її техніко-організаційний рівень. Вони можуть використовуватися як нормативні при аналізі ефективності проєктованих варіантів організаційних структур. До них належать: ланковість системи управління, прийняті норми керованості, рівень централізації функцій управління.

У теорії організації розроблено кількісні методи вивчення залежності між кінцевим результатом, досягнутим організацією, і продуктивністю апарату управління, яка може визначатися як кількість виробленої організацією кінцевої продукції, що припадає на одного працівника апарату управління. Для цього використовуються такі коефіцієнти.

Вся робота щодо проєктування організаційних структур управління припускає ухвалення нестандартних організаційних рішень з урахуванням зовнішнього і внутрішнього середовища.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

Основна література

1. Буняк Н. М. Менеджмент організацій: навч. посіб. Луцьк : Волинський національний університет імені Лесі України, 2023. 192 с. URL: https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/23314/1/menorg_posibnyk.pdf
2. Менеджмент : підручник / С.Ю. Бірюченко, К.О. Бужимська, І.В. Бурачек та ін.; під ред. Т.П. Остапчук. Житомир : Державний університет «Житомирська політехніка». Житомир : Рута, 2021. 856 с. URL: <https://surli.cc/aecctw>
3. Монастирський Г. Л. Теорія організації : підручник. 2-е вид., доп. та перероб. Тернопіль : ЗУНУ, 2020. 329 с. URL: http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/41366/1/ТО_pidruchnyk_2020.pdf
4. Організаційне проектування : конспект лекцій навчальний посібник. / уклад. М. В. Шкробот, С. В. Салоїд. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. 166 с. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/ba1a3559-87db-486c-91ab-18d0c6835522/content>
5. Свидрук І. І., Миронов Ю. Б., Кундицький О. О. Теорія організації : підручник. Львів : Новий Світ 2000, 2025. 176 с.
6. Сумець О. М. Проектно-орієнтоване управління організацією : навчальний посібник. Київ : Університет економіки та права «КРОК», 2022. 167 с. URL: https://library.krok.edu.ua/media/library/category/navchalni-posibniki/sumets_0010.pdf
7. Теорія і концепції менеджменту : конспект лекцій / уклад. В. В. Дергачова, К.О. Кузнєцова, З.В. Григорова. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 190 с. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/648b846d-5dcb-4f5f-9cf5-6bda0e1d0401/content>
8. Теорія управління : навчальний посібник / І. А. Грузіна, І. О. Кінас, І. М. Перерва та ін. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2021. 138 с. URL: <https://surl.li/xssoik>
9. Туленков М. В. Сучасні соціальні теорії управління : навчальний посібник. Київ : Каравела, 2023. 508 с.

Додаткова література

1. Міністерство освіти і науки України. URL: www.mon.gov.ua.
2. Верховна рада України. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua>.
3. Інтернет портал для управлінців. URL: <http://www.management.com.ua>.
4. Друкер П. Ф. Ефективний керівник. Харків : Фоліо, 2018. 256 с.
5. Hatch, M. J. Organization Theory: Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives. Oxford University Press, 2013. 436 p. URL: https://students.aiu.edu/submissions/profiles/resources/onlineBook/v3E2v9_Organization%20theory%205.pdf
6. Jones, G. R. Organizational Theory, Design, and Change. Pearson, 2013. 576 p. URL: https://students.aiu.edu/submissions/profiles/resources/onlineBook/N4f7F2_Organizational%20Theory,%20Design,%20and%20Change.pdf
7. Bauer, T., Erdogan, B. Organizational Behavior and Theory. 2.0 ed. FlatWorld, 2023. 600 p. URL: https://www.opentextbooks.org.hk/system/files/export/5/5133/pdf/Organizational_Behavior_5133.pdf

Навчальне видання

Теорія організації

Конспект лекцій

Укладач: **Федосєєва** Ганна Степанівна

Формат 60х84 1/16. Ум. друк. арк. 2,0
Тираж 50 прим. Зам. №

Надруковано у видавничому відділі
Миколаївського національного аграрного університету
54020, м. Миколаїв, вул. Георгія Гонгадзе, 9

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 4490 від 20.02.2013 р.