

Міністерство освіти і науки України

Державний біотехнологічний університет

Факультет менеджменту, адміністрування та права

Кафедра менеджменту, бізнесу і адміністрування

ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

Конспект лекцій

*для студентів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти денної
та заочної форма навчання спеціальності
073 «Менеджмент»*

*Харків
2023*

Міністерство освіти і науки України

Державний біотехнологічний університет

Факультет менеджменту, адміністрування та права

Кафедра менеджменту, бізнесу і адміністрування

ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

*для студентів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти денної
та заочної форма навчання спеціальності
073 «Менеджмент»*

*Харків
2023*

УДК 35(072)

ТЗЗ

Схвалено

*на засіданні кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування
Протокол № 7 від 01.02.2023 р.*

Теорія організації: конспект лекцій для студентів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти денної та заочної форм навч., спец. 073 «Менеджмент»/ Державний біотехнологічний університет; упоряд.: С.І. Міненко –Харків:[б.в.], 2023. - 143с.

У конспекті лекцій з навчальної дисципліни «Теорія організації» подано теоретичний матеріал курсу відповідно до вимог робочої програми. Акцентовано увагу на ключових поняттях теорії організації, розглянуто систему, методологію, процес і техніку управління організацією. Для перевірки рівня засвоєння знань до кожної теми запропоновано питання та тести для самоконтролю.

Рецензенти:

Дудник О.В. – кандидат економічних наук, доцент, завідувачка кафедри менеджмент ІТ, Харківський технологічний університет «ІТ STEP»)

Орел А.М. – доктор економічних наук, доцент, Національний авіаційний університет)

Відповідальний за випуск (зав.каф.):

Смігунова О.В. – канд.. екон. наук, доцент

© Міненко С.І. упорядкування, 2023

©ДБТУ, 2023

ЗМІСТ

<i>Передмова</i>	5
<i>Тема 1</i>	7
<i>Тема 2</i>	25
<i>Тема 3</i>	37
<i>Тема 4</i>	59
<i>Тема 5</i>	70
<i>Тема 6</i>	84
<i>Тема 7</i>	102
<i>Тема 8</i>	112
<i>Тема 9</i>	124

ПЕРЕДМОВА

В контексті сучасного етапу розвитку економіки країни та складного і суперечливого процесу участі України в глобальній та регіональній економічній інтеграції в разі збільшується значення підготовки кваліфікованих фахівців галузі управління. Велике значення в процесі управління системами в умовах зовнішнього середовища, що швидко змінюється, надається саме управлінню організаційними процесами, що відбуваються у всьому різноманітті діяльності організацій. Управляти системами та організаціями без розуміння їх сутності та закономірних процесів розвитку неможливо. Актуальність та необхідність вивчення дисципліни «Теорія організацій» зумовлена потребами визначення та вивчення закономірностей трансформаційних процесів, що відбуваються у економічному середовищі як базовому секторі забезпечення становлення та сталого розвитку конкурентної державної економіки.

Метою викладання навчальної дисципліни «Теорія організацій» є формування у студентів на основі системного підходу сучасного світогляду щодо створення, функціонування й еволюції організацій із освоєнням методологічних основ формування ефективної організації, використовуючи сучасні прогресивні підходи до організаційного проектування, методи та засоби інформаційного моделювання управлінських процесів та систем.

Основними завданнями вивчення дисципліни «Теорія організацій» є:

1. Вивчення загальних закономірностей, принципів формування, функціонування та розвитку організації та організаційного процесу із врахуванням факторів внутрішнього та зовнішнього середовища.

2. Засвоєння законів та принципів організаційних систем з позиції їх внутрішнього устрою і механізмів функціонування.

3. Оволодіння методикою управління організаційними системами та процесами, які в них протікають.

4. Набуття навичок практичного застосування теоретичних положень – законів, закономірностей та принципів функціонування та розвитку організацій та сформульованих на цій основі методичних рекомендацій і правил в організаційній діяльності.

У результаті вивчення навчальної дисципліни студент повинен знати: - теорію та практику функціонування організацій у мінливих умовах сучасного ринкового соціально-економічного середовища, - особливості регулювання процесів, які відбуваються в організаціях у взаємозв'язку із зовнішнім середовищем тощо; - основні організаційні теорії; 5 - теоретико-методологічні засади створення й функціонування організацій; - основні методичні підходи аналізу внутрішнього й зовнішнього середовища організацій; - принципи побудови організаційних структур організацій різних типів; вміти: - працювати з монографічними, довідково-енциклопедичними, статистичними, електронними джерелами з соціально-економічної проблематики та менеджменту; -

розраховувати основні показники та використовувати методологічні інструменти з метою пізнання мінливих явищ та процесів, які впливають на стан організації; - використовувати методологічні та методичні прийоми вивчення ефективності діяльності й проектування організацій; - досліджувати й характеризувати різні види організацій, визначаючи їх переваги й недоліки; - здійснювати порівняльний аналіз і формування різних типів організаційних структур; - визначати чинники формування іміджу й культури організації; - розробляти заходи з трансформації як організації у цілому, так і її складових з урахуванням впливу факторів зовнішнього середовища.

Видання має на меті забезпечення якості спеціальної теоретичної підготовки фахівців галузі управління, які здійснюватимуть керівні функції в організаціях, на підприємствах та установах різних сфер діяльності та форм власності всіх галузей національної економіки, а також службовців державних, центральних та місцевих органів влади.

План

1. Сутність поняття "організація".
2. Етапи розвитку організації.
3. Закони організації.
4. Принципи організації.



1.

Сутність поняття "організація"

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

Поняття "організація" відноситься до числа найбільш часто вживаних.

Воно вживається щонайменше у трьох значеннях:

- організація як система;
- організація як процес.

Організації як системі притаманні такі ознаки:

- цілісність - передбачається, що система являє собою сукупність конкретних елементів із властивими тільки їм властивостями і характером взаємозв'язку. Таким чином, система виділяється з нескінченного різноманіття об'єктів матеріального світу;

- подільність - передбачається, що система допускає розподіл її на підсистеми й елементи, що, у свою чергу, мають системні властивості. Сама ж досліджувана система входить у більш широку сукупність елементів, тобто в систему більш високого рівня.

Отже, організація – це утворення групи або окремих осіб, взаємодіючих між собою, управлямих керівництвом організації і працюючих на постійній основі для досягнення загальних цілей.

Організація характеризується низкою основних ознак:

- 1) наявність мети, що надає зміст існуванню організації, визначеність і спрямованість діям її членів, згуртовує й поєднує їх у повсякденному житті;

2) наявність у ній деякого числа учасників, які, доповнюючи один одного, об'єднуючи свої зусилля, допомагаючи один одному, забезпечують реалізацію її мети;

3) внутрішній координуючий центр, що надає стабільність організації, рівновагу внутрішнім і зовнішнім процесам;

4) саморегулювання, суть якого полягає в тому, що організаційний центр на основі наявної інформації самостійно приймає рішення, що стосуються внутрішнього життя організації, і координує дії її членів.

5) відособленість організації, наявність границь, що відокремлюють її від зовнішнього оточення, у тому числі від інших організацій;

6) організаційна культура, що представляє собою сукупність норм поведінки, традицій, символів – усього того, що відрізняє дану організацію від інших.

Для будь-якої організації характерний вертикальний (за рівнем управління) і горизонтальний (за виконуваними функціями) поділ праці.

Організація має відносно визначені межі, що можуть мінятися згодом. Члени організації, на яких покладаються визначені обов'язки, вносять свій внесок у досягнення встановлених цілей. Перевага організованих груп полягає в тому, що людина, входячи до складу колективу, може більш успішно досягти своїх цілей, ніж індивідуально. Тому для досягнення своїх цілей вона створює інтегровані, кооперативні системи поведінки.

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

Важливо підкреслити, що організації заздалегідь проектуються, моделюються для формування структури, підлеглої інтересам досягнення встановлених цілей. У проектуванні організації використовується уявлення про неї як про організм, що діє раціонально і цілеспрямовано, що має апіорі встановлену мету й удосконалює методи досягнення мети. Проектування в сучасних умовах викликане до життя складністю управління організаціями, необхідністю застосування науково обґрунтованих методів для виконання функцій управління і спеціалізацією управлінської праці. Цей підхід якісно відрізняється від

широко розповсюджених методів підвищення ефективності організацій - таких як традиційне розчленування й об'єднання на науковій основі підрозділів чи сфер відповідальності керівників, їхня заміна, поліпшення тих чи інших організаційних процедур.

Кожна організація має своє призначення- місію, в ім'я якої люди поєднуються і здійснюють свою діяльність.

Місія поняття неоднозначне. Здійснюючи свою місію (призначення), організація домагається досягнення визначених цілей- виживання, росту, прибутковості. Вона випускає визначену продукцію і надає послуги, використовує різні технології тощо.

В організаціях важливе значення має ієрархія. Організація вважається ієрархічною, якщо відносини між начальником і підлеглими мають ланцюговий характер. Із збільшенням ієрархічності зростає кількість підлеглих, які водночас є начальниками. Таким чином, утворюється "потік" влади й відповідальності, що "спускається" по неперервній лінії від вищих рівнів влади до нижчих. Цю лінію можна назвати "порядком підлеглості", або "порядком влади".

Сутність ієрархічних відносин становлять відносини між вищою службовою особою або підрозділом та підлеглими. Чисельність підлеглих характеризує "розмах" влади, або розмах управління. Чим ширший цей розмах, тим більше ліній влади відгалужується від начальника. Загальна чисельність людей, підлеглих вищій владі, в організації може бути збільшена або розширенням розмаху, або подовженням лінії влади, або поєднанням першого і другого способів. Слід зазначити, що власне ієрархічний рівень ще не визначає ранг або статус усіх посад, або особисте звання людей, що обіймають певні посади. Кожний з рівнів складається переважно з цілої низки посад і завдань. На практиці вища посада в будь-якій ієрархії служить значущим символом у здійсненні розпорядчого впливу і організації управлінського процесу.

Організація як процес є прояв суспільної діяльності, що виникла на основі суспільного поділу праці. Функціональним призначенням організації в цьому значенні є створення нових і удосконалення створених і функціонуючих систем будь-якого виду. Тому організувати - значить створити нову систему або поліпшити стан колишньої в процесі її функціонування відповідно до мінливих внутрішніх і зовнішніх умов.

Організація як процес здійснюється людьми. Вона сформувалася у величезний самостійний об'єкт, тому виділилася також особлива група

професійних працівників, яких називають фахівцями з організації виробництва, праці та управління. У своїй практичній діяльності вони широко використовують організаційні методи, що забезпечують реалізацію організаційних впливів. Застосування заходів організації як засобу удосконалення систем припускає наявність загальних організаційних основ. Такими є об'єктивні закони організації.

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

Організація процесу управління - це всебічне його упорядкування, що визначає чіткість, послідовність і припустимі межі його здійснення. Інакше кажучи, це доцільна побудова процесу управління в часі й у просторі відповідно до потреб узгодження спільної праці в соціально-економічній системі з задачами підвищення ефективності управління виробництвом.

Організація процесу управління припускає встановлення:

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



2. Етапи розвитку організації

Організації зароджуються, розвиваються, добиваються успіхів, слабшають і, зрештою, припиняють своє існування. Деякі з них існують нескінченно довго, жодна не живе без змін. Нові організації формуються щодня. У той же час щодня сотні організацій ліквідуються назавжди. Ті,

що вміють адаптуватися процвітають, негнучкі - зникають. Якись організації розвиваються швидше інших і роблять свою справу краще, ніж інші. Керівник повинен знати, на якому етапі розвитку знаходиться організація, і оцінювати, наскільки прийнятий стиль керівництва відповідає цьому етапу.

Саме тому розповсюджене поняття про життєвий цикл організацій як про передбачувані їх зміни з визначеною послідовністю станів протягом часу. Застосовуючи поняття життєвого циклу, можна побачити: існують різні етапи, через які проходять організації, і переходи від одного етапу до іншого є передбачуваними, а не випадковими.

Життєвий цикл використовується для пояснення того, як продукт проходить через етапи народження чи формування, росту, зрілості й спаду. Організації мають деякі виняткові характеристики, що вимагають визначеної модифікації поняття життєвого циклу. Один з варіантів розподілу життєвого циклу організації на відповідні тимчасові відрізки передбачає наступні етапи.

1. Етап підприємництва. Організація знаходиться в стадії становлення, формується життєвий цикл продукції. Цілі є ще нечіткими, творчий процес проходить вільно, просування до наступного етапу вимагає стабільного забезпечення ресурсами.

2. Етап колективності. Розвиваються інноваційні процеси попереднього етапу, формується місія організації. Комунікації і структура в рамках організації залишаються в сутності неформальними. Члени організації витрачають багато часу на виконання своїх обов'язків і демонструють високі зобов'язання.

3. Етап формалізації і управління. Структура організації стабілізується, вводяться правила, визначаються процедури. Опір робиться на ефективність інновацій і стабільність. Розробка і прийняття рішень стають ведучими компонентами організації. Зростає роль вищої керівної ланки організації, процес прийняття рішень стає більш зваженим, консервативним. Ролі уточнені таким чином, що вибуття тих чи інших членів організації не викликає серйозної небезпеки.

4. Етап розробки структури. Організація збільшує випуск своєї продукції і розширює ринок надання послуг. Керівники виявляють нові можливості розвитку. Організаційна структура стає більш комплексною і відпрацьованою. Механізм прийняття рішень децентралізований.

5. Етап спаду. У результаті конкуренції на ринку, в організації зменшується попит на свою продукцію чи послуги. Керівники шукають

шляхи утримання ринків і використання нових можливостей. Збільшується потреба в працівниках, особливо тих, хто має найбільш цінні спеціальності. Кількість конфліктів нерідко збільшується. До керівництва приходять нові люди, які намагаються затримати занепад. Механізм розробки і прийняття рішень централізований. Стадії життєвого циклу організації можна представити більш детально.

Народження. Засновники організації виявляють незадоволені вимоги споживача чи соціальні потреби. Цілеспрямованість, здатність ризикувати і відданість справі характеризують цей етап. Нерідко використовується директивний метод керівництва, який потребує швидкого виконання і ретельного контролю. Для тих, хто в цей період працює в організації, характерні найвища згуртованість і взаємодія.

Дитинство. Це - небезпечний період, оскільки найбільша кількість невдач відбувається протягом перших років після виникнення організації. Зі світової статистики відомо, що величезне число організацій невеликого масштабу зазнають невдачі через некомпетентність і недосвідченість керівництва. Кожне друге підприємство малого бізнесу терпить крах протягом двох років, чотири з п'яти підприємств - протягом п'яти років свого існування. Задача цього періоду - швидкий успіх. Цілі - здорове існування і розвиток, а не просте виживання. Нерідко вся робота виконується на межі можливостей, щоб не втратити темп зростаючого успіху. Управління здійснюється діяльним і підготовленим керівником і його командою.

Юність Під час цього перехідного періоду ріст організації здійснюється, як правило, несистематично, ривками; організація все більше набирає силу, однак координація проводиться нижче оптимального рівня. Більш організовані процедури поступово замінюють ризиковану пристрась до успіху. Налагоджується планування, розробка бюджетів, прогнозів. Розширюється прийом на роботу фахівців, що викликає тертя з колишнім складом. Засновники організації змушені більше виконувати роль безпосередніх керівників, а не підприємців, проводячи систематичне планування, координацію, управління і контроль.

Рання зрілість. Основні ознаки цього періоду - експансія, диференціація і, можливо, диверсифікованість. Утворюються структурні підрозділи, результати діяльності яких вимірюються отриманим прибутком. Використовується багато загальноприйнятих методів оцінки ефективності, посадові інструкції, делегування повноважень, норми

продуктивності, експертиза, організація навчання і розвитку. Однак починають виявляти себе тенденції бюрократизму, боротьби за владу, прагнення домогтися успіху за будь-яку ціну.

Розквіт сил. Маючи в правлінні акціонерів, організація ставить на даному етапі ціль збалансованого росту. Структура, координація, стабільність і контроль повинні мати таке ж значення, як і інновації, удосконалення всіх частин і децентралізація. Приймається концепція структурних підрозділів, результати діяльності яких вимірюються отриманим прибутком. Нова продукція, ринок збуту і технології повинні бути керованими, а кваліфікаційні навички управлінського персоналу - більш відточені.

Старіння. Цей тип ніколи б не настав, якби керівництво організації постійно усвідомлювало необхідність відновлення. Конкуренти незмінно заміряються на частку організації на ринку. Бюрократична тяганина, не завжди обґрунтована стратегія, неефективна система мотивацій, громіздка система контролю, закритість до нових ідей - усе це, разом узятє, створює умови для "закупорки артерій". Як показує практика, дуже важко зупинитися і припинити виконання непродуктивної роботи. У результаті організація поступово починає розпадатися. Вона змушена або прийняти тверду систему відновлення, або загинути як самостійна структура, влившись у відповідну корпорацію. Організація відкочується назад, і знову починається боротьба за її виживання.

Відновлення. Організація в стані піднятися з попелу як Фенікс. Це може зробити нова команда керівників, уповноважених на проведення реорганізації і здійснення планової програми внутрішнього організаційного розвитку.



3. Закони організації

Діяльність кожної організації заснована на залежностях, законах і закономірностях.

Залежність – основа формування закону, що показує зв'язок між вхідним впливом і результатом його перетворення. Залежності діляться на об'єктивні (формується незалежно від волі й свідомості людей) і суб'єктивні (створюються керівником або фахівцями на якийсь обмежений час для реалізації корпоративних цілей). Залежності можуть бути короткочасними (наприклад, залежність понаднормової продуктивності праці від величини оплати) і довгостроковими

(наприклад, залежність заробітної плати працівника від його особистої продуктивності).

Також залежності можна поділити на моральні (пов'язані з дотриманням у суспільстві норм поведінки) й аморальні (пов'язані зі звичаями, які порушують міжнародні права людини).

Поняття закону впливає з поняття залежності. Умови переростання:

- 1) фіксація залежності в законодавчих документах;
- 2) придбання залежністю статусу загальноприйнятої для значної кількості організацій;
- 3) визнання й підтримка залежності вченими.

Закон – це стійкий об'єктивний зв'язок явищ або подій, що властивий досить значній кількості організацій і має повторюваність у подібних умовах.

Соціальні закони визначають відносини між працівниками й групами і проявляються в процесі їхньої діяльності. Відповідно до соціальних законів складаються відносини між організаціями й людьми, що працюють у цих організаціях. На відміну від законів матеріального світу дія того самого соціального закону може мати різний ступінь інтенсивності в однотипних ситуаціях, тому треба розглядати його не як постійну характеристику, а як деяку тенденцію, що має певний ступінь вірогідності. Прояв дії законів соціальних організацій завжди містить елемент невизначеності, тому що розвиток організації пов'язаний з діяльністю людей. Типи невизначеностей:

- невідомість (для знову створеної організації зміни в політичній ситуації: обвал цін, війни);
- випадковість (фактори, що підкоряються соціальним законам);
- розпливчастість (формулювання закону, що допускає неоднозначність тлумачення).

Невизначеність характеризується поняттям «ризик». Менеджмент - це управління ризиками, що неможливо без знання законів, які регламентують функціонування соціальних організацій.

Закони мають велике значення для діяльності організації, тому що формують теоретичний фундамент теорії організації, сприяють переходу від емпіричного підходу до професійного, дозволяють оцінювати виникаючі ситуації, дозволяють аналізувати накопичений досвід, сприяють підвищенню управлінської культури в компаніях. Закони,

також як і закономірності, можна поділити на об'єктивні (закони організації) і суб'єктивні (закони для організації).

Закони й закономірності мають механізм дії (формування залежності вихідних параметрів від вхідних) і механізм використання (набір правил і норм для працівника, що реалізує механізм дії). Для ефективної діяльності організації необхідно, щоб дані механізми були узгоджені між собою.

Існують різні точки зору на класифікацію законів організації, які близькі за своїм призначенням, але мають різночитання у назвах (наприклад, класифікація Е. А. Смирнова й класифікація А.А. Беляєва й Є.М. Короткова)

Отже, закони організації бувають загальні (основні – діють в усіх організаціях); специфічні (діють у соціальних організаціях) і приватні (діють у конкретних ситуаціях і видах діяльності) (рис. 1.13).

Крім цього вчені виділяють:

- закони будови організацій: цілісності, пропорційності й композиції, ієрархічності;

- закони функціонування й розвитку організацій: необхідної розмаїтості, самоорганізації, самозбереження, синергії, інформованості-впорядкованості, розвитку;

- закони, що регламентують функціонування соціальних організацій: соціальної гармонії, оптимального завантаження, ефективного сприйняття й осмислення, установки, стабільності й дохідливості інформації та ін.

Загальні закони організації

Закон синергії: для будь-якої організації існує такий набір елементів, за якого її потенціал завжди буде суттєво більше простої суми потенціалів елементів, що входять до неї, або суттєво менше.

Синергія – процес суттєвої зміни потенціалу, що відбувається пропорційно залученню ресурсів або стрибкоподібно.

Сприятливим закон синергії буде, якщо керівник і підлеглі знають про нього. Ознаки досягнення синергії в організації:

- сприятливий клімат у колективі,
- скорочення технологічного циклу,
- активне придбання акцій свого підприємства,
- знижена втома працівників,
- постійний попит на продукцію або послуги,

□ благодійна діяльність.

У будь-якій організації є приміщення, технологічне устаткування, персонал, матеріали, комплектуючі вироби. Ці ресурси становлять потенціал організації, її здатність до діяльності. Кожен ресурс організації має кількісні та якісні характеристики: обсяг, маса, продуктивність. Сукупність ключових характеристик визначає потенціал конкретного ресурсу організації. У реальній діяльності організації важливим є потенціал сукупності ресурсів. Використовувані ресурси істотно підсилюють або послаблюють потенціал один одного. Загальний потенціал організації буде значно меншим, або значно більшим за суму потенціалів, що становлять діяльність ресурсів, — ефект синергії. Різні поєднання використовуваних в організації ресурсів можуть створити різний рівень можливого потенціалу організації: від дуже низького до дуже високого. Ефект синергії аналогічний до резонансу, тобто до різкого зростання або зниження продуктивності. Таким чином, синергію можуть викликати як виразно позитивні, так і виразно негативні наслідки. Позитивна синергія реалізується за рахунок збігу набору ресурсів та оптимального поєднання їх характеристик. Негативна синергія одержується в результаті абсолютно непрофесійного підходу до дорученої діяльності. Керівників організацій, насамперед, цікавить ефект синергії. Механізмом його дії є об'єктивний закон теорії організації — закон синергії.

Закон синергії свідчить: будь-яка система (технічна, біологічна або соціальна) має такий набір ресурсів, за якого її потенціал завжди буде або значно більшим від простої суми потенціалів ресурсів, що до неї входять (технологій, персоналу, комп'ютерів), або істотно меншим.

Особливо важливими є соціальні системи у вигляді компаній, фірм, товариств або об'єднань. Завдання керівника полягає в тому, щоб знайти такий набір, за якого ресурси оптимально взаємодіяли б між собою, створюючи ефект позитивної синергії. На практиці ефект позитивної та негативної синергії зустрічається нечасто. Це пояснюється дуже рідкісним поєднанням високого управлінського професіоналізму керівника та тривалого періоду успіхів. Проте знання закону синергії може активізувати діяльність керівника щодо пошуку найоптимальнішого набору ресурсів.

Закон синергії діє незалежно від волі та свідомості керівника, проте результати дії закону залежать від керівника, підлеглих і зовнішнього середовища.

Оскільки будь-яке завдання практики та теорії зводиться до тектологічного питання: як найдоцільніше організувати певну сукупність реальних або ідеальних елементів". Нині відсутні прямі методи оцінки синергетичного ефекту. Проте для успішної реалізації закону синергії необхідно використовувати методи організації та самоорганізації, управління і самоврядування. Серед них: питання-відповіді; конференція ідей або "мозкова атака"; метод евристичного прогнозування.

Найбільш простий спосіб оцінки ефекту синергії полягає в оцінці показників діяльності організації, що аналізується, в порівнянні з роботою іншої аналогічної організації.

Закон самозбереження: Закон самозбереження означає, що будь-яка реальна організована система прагне зберегти себе як цілісне утворення. Найважливішою умовою збереження системи є забезпечення її рівноважного функціонування. Рівноважний стан організації передбачає безперервну підтримку ентропії (Ентропія – поворот, перетворення, небезпечна зміна чого-небудь) системи на низькому рівні, безперервну протидію чинникам, які мають руйнівний порядок.

Закон самозбереження є теоретичною основою для аналізу загального стану організації оскільки кожна матеріальна система (організація, колектив, родина) прагне зберегти себе (вижити) і використовує для досягнення цього весь свій потенціал (ресурс).

З функціонуванням, ростом і розвитком організації пов'язана проблема статичної та динамічної рівноваги. Підприємство знаходиться в статичній рівновазі, якщо його структура з часом не змінюється. Організація проводить відповідні заходи, щоб пристосуватися до навколишнього середовища. Такий вид рівноваги отримав назву статичної. При динамічній рівновазі структура організації змінюється, з'являються нові підрозділи, а іноді і новий бізнес. Організація не лише пристосовується до вимог середовища, але і дає їй нову інформацію, новий імпульс для розвитку.

Закон розвитку: Кожна організація прагне досягти найбільшого сумарного потенціалу при проходженні всіх етапів життєвого циклу.

Закон інформованості-упорядкованості: чим більшою інформацією володіє організація про внутрішнє й зовнішнє середовище, тим вище ймовірність її успішного функціонування.

Закон єдності аналізу й синтезу: кожна організація прагне настроїтися на найбільш економічний режим діяльності за рахунок постійної зміни своєї структури або виконуваних функцій. Швидкість і

результат перетворень залежить від діапазону змін зовнішнього або внутрішнього середовища.

Закон пропорційності-композиції: кожна організація прагне придбати, створити або зберегти у своїй структурі всі необхідні ресурси, які знаходяться у заданій пропорції

Закон пропорційності забезпечує положення:

1) кожна організація повинна стежити за стратегічними, тактичними й оперативними змінами й вносити відповідні зміни в набір і пропорції ресурсів;

2) зміна утримування набору ресурсів та їхніх пропорцій не повинна виходити за межі нормативного рівня;

3) у кожній організації повинен бути обґрунтований план діяльності й розвитку;

4) набір ресурсів та їхніх пропорцій повинні бути обмежені раціональними рамками для їхнього ефективного використання;

5) кожна організація повинна виконувати весь набір функцій на своїй ділянці діяльності не залежно від колективу постійних працівників;

6) плановані до використання ресурси повинні підходити один одному за всіма характеристиками.

Специфічні закони соціальної організації

Закон своєрідності: для кожної організації існує специфічна, найкраща й тільки їй властива структура виробництва й управління.

Закон соціальної гармонії: у кожній організації розвиток соціальної сфери збільшує продуктивність праці за рахунок підвищення емоційного рівня працівників і активізації їхньої трудової діяльності.

Закон соціального завантаження: для кожного працівника існує обсяг оптимального завантаження роботою, за якого повною мірою можуть розкритися його здібності й можливості. Знайти область ефективної діяльності можна методом визначення кваліфікації за результатами роботи.

Закон ефективного сприйняття й запам'ятовування інформації: процеси сприйняття й запам'ятовування інформації працівником реалізуються найбільше ефективно, якщо вони наближені до процесу його мислення.

Закон ефективного осмислення: ефективне осмислення нового можливо за наявності у працівника великого обсягу знань або інформації з даної теми.

Закон установки: будь-який працівник найбільш повно сприймає ту інформацію, на яку він настроївся й до якої приготувався.

Закон стабільності інформації: перш інформація про подію, що надійшла працівникові, є найбільше стійкою, ніж повторна про цю ж подію.

Закон дохідливості інформації: дохідливість повідомлень для працівника буде вище при одночасному використанні декількох форм її подачі.

Приватні закони організації

Закон відповідності різноманітності управляючої підсистеми різноманітності управленої підсистеми: невизначеність у поведінці управляемого об'єкта може бути зменшена за рахунок відповідного збільшення різноманітності форм управління. Різноманіття існуючих соціальних систем, які розрізняються за масштабами, складністю, рівнем їхньої відкритості, визначає альтернативність шляхів їхнього розвитку. У соціальному розвитку відбувається твердий безперервний відбір більш зроблених організаційних структур, що володіють кращими властивостями адаптації.

Закон пріоритету цілого над частиною: у взаємодії системи й підсистеми провідною стороною є ціле, що активно впливає на частини, при цьому ціле й частини єдині, вони не існують одна без одної. Частини підлегли цілому, рухаються й розвиваються в його межах. Відносини між ними - це відносини рівноправних партнерів, однаково зацікавлених у стабілізації й збереженні організації як системи. Для стабільного функціонування соціальна система повинна мати єдину мету й ведучий суб'єкт управління, що спрямовує її розвиток. За відсутності або недотриманні кожного із цих параметрів організація не спроможна зберігати цілісність. Спочатку вона випробовує розбалансованість, дезінтеграцію, а згодом розпадається.

Закон обліку системи потреб: діями працівників завжди рухають потреби й інтереси. Організація є самостійним господарюючим суб'єктом ринку, що породжує в колективі різні потреби. Окремі групи, виходячи з функціональних видів діяльності, вирішують різні завдання з різним

ступенем трудомісткості. Все це створює різні потреби. Тому управління, що враховує різноманіття сукупності індивідуальних, групових, загальнофірмових і суспільних інтересів, буде ефективним.

Закон заможності кадрів управління: кожна організація повинна мати чіткий механізм оцінки й відбору управлінських кадрів відповідно до їхніх реальних здібностей.

Закон диференціації й універсализації функцій: в організаціях діють протилежно спрямовані процеси, з одного боку, поділ, спеціалізація функцій; з іншого - їхня інтеграція, універсализація. У підсумку збільшуються потенційні можливості складової системи елементів і поліпшуються результати їхньої взаємодії у вигляді приросту потенціалу організації у цілому.

Закон безперервності й ритмічності в русі виробничих фондів: ритмічність процесу виробництва, безперервність матеріально-технічного постачання й реалізації виготовленої продукції, своєчасне відновлення основних виробничих фондів організації. Дотримання даних умов дозволяє досягти оптимальної швидкості обороту виробничих фондів, що підвищує ефективність виробництва. Ритмічність роботи організації повинна перебувати під контролем господарських керівників, тому що чинність поділу праці організації взаємозалежні, порушення ритму в одній частині системи викличе труднощі роботи в іншій.

Закони мають один на одного як позитивний, так і негативний вплив. Наприклад, закон інформованості-упорядкованості є допоміжним для всіх інших законів. Закон пропорційності-композиції пов'язаний із законом оптимального завантаження.

Кожному етапу життєвого циклу організації відповідає максимальний або мінімальний вплив законів. Так, закон синергії, як і закон розвитку, має найбільше значення на етапі впровадження організації на ринок і на стадії зростання й розвитку, а на стадіях спадання й ліквідації його вплив виявляється мінімальним. Навпаки, закон самозбереження має найбільше значення на стадіях спадання й ліквідації, а на етапі розвитку не робить ніякого впливу. Закон інформованості-упорядкованості впливає на всіх етапах життєвого циклу.

Закони організацій і закони для організацій будуть ефективно працювати в тому випадку, якщо керівник зуміє знайти їхнє розумне сполучення, виділити головний на сучасний момент закон і забезпечити

підпорядкування йому всіх інших законів для досягнення цілей організації.



4. Принципи організації

Принцип – оптимальне правило (норма), що сформульована людьми й носить об'єктивний характер.

Принципи організації є відбиттям об'єктивних закономірностей практики управління. Вони визначають вимоги до конкретної системи, структури й організації. Відповідно до цих вимог утворюються органи управління, установлюються взаємини між його рівнями, між організацією й державою, застосовуються ті або інші методи управління.

Зі змінами економічного життя змінюються й принципи організації.

Наприклад, на початку ХХ ст. застосовувалися принципи, вироблені Ф. Тейлором і А. Файолем, сьогодні приділяється увага соціальному аспекту.

У літературі наводиться різна класифікація принципів. А.А. Беляєв і Є.М. Коротков підрозділяють їх на загальні, приватні й ситуаційні.

Є.А. Смирнов виділяє принципи статичного й динамічного станів, а також загальні принципи організації. Поєднуючи ці підходи, можна підрозділити всі принципи на:

- загальні – для всіх організацій і ситуацій;
- приватні й ситуаційні – характерні тільки для певної сфери або ситуації в діяльності організації;
- динамічного або статичного станів, характерні для певної організації.

Крім цього, у літературі принципи організації підрозділяються на три групи

1) Структурні принципи Поділ праці, єдність мети і керівництва, співвідношення централізації і децентралізації, влада і відповідальність Забезпечують чітку взаємодію між загальними цілями і завданнями, з одного боку, та їх поділ на більш приватні і дрібні, з іншого, сприяючи правильному підбору та призначення керівників, закріплення за ними відповідних повноважень і відповідальності, а також об'єднання підрозділів ланцюгом цільових команд

2) Принципи процесу Справедливість, дисципліна винагорода персоналу, корпоративний дух, єдність команд, підпорядкування

головному інтересу Визначає характер і зміст діяльності керівників, їх взаємини з підлеглими. Ці принципи необхідно враховувати при проектуванні організаційних структур

3) Принципи кінцевого результату Порядок, стабільність, ініціатива Визначають оптимальні характеристики організації

Загальні принципи організації та їх характеристика

Принцип зворотного зв'язку: соціально-економічні системи – це відкриті і не рівноважні системи. Їх регулювання можливо за принципом зворотного зв'язку. Будь-яка система управління складається з управляючої та управлінської підсистем. Між ними є різноманітні комунікаційні зв'язки, які є каналами передачі управлінської інформації, циркуляція якої дозволяє установити співвідношення між інформацією на вході й виході управлінської системи. Зіставлення рівнів інформації дає можливість оцінити стан як керованої підсистеми в цілому, так і окремих її елементів. Оцінка інформації суб'єктом керування повинна бути оперативною і достовірною, щоб не відбулася втрата якості керування.

Принцип розвитку (необоротна спрямована зміна системи): рух не рівноважної системи до стійкості, що забезпечується завдяки відхиленням значень величин від їхніх середніх значень на кожному з етапів життєвого циклу організації. Розрізняють дві форми розвитку: еволюційну (поступова кількісна і якісна зміна) і революційну (стрибокподібний неусвідомлений перехід від одного стану системи, процесу управління до іншого). Існує прогресивний й регресивний розвиток, що може спочатку охоплювати не всю систему, а тільки будь-який її компонент.

Принцип конкурентності: життєздатність організації залежить від ступеня змагальних начал, які виявляють найбільш ефективні шляхи розвитку.

Принцип додатковості: амбівалентний підхід до розкриття функціонування й розвитку організацій – це поєднання в організації, з одного боку, об'єктивних, стійких тенденцій, рівноважних, організованих, прогнозованих начал; а з іншого, – випадкових, нестійких, стихійних, мимовільних, імовірнісних, не прогнозованих начал.

Три принципи відповідності:

1) цілей і ресурсів: ключові цілі, прийняті в організації, повинні вчасно забезпечуватися ресурсами. Даному принципу відповідає

програмно-цільова технологія процесу виробництва й розробки рішень, умови використання якої наступні:

- а) штат працівників повинен становити 100-2000 чол.;
 - б) час виконання завдання не повинен перевищувати один рік з моменту його видачі;
 - в) доступність управлінських і виробничих ресурсів повинна забезпечуватися в термін;
 - г) поділ управлінської й виробничої праці повинен бути яскраво вираженим;
 - д) випуск серійної й масової продукції повинен здійснюватися протягом тривалого терміну;
- 2) розпорядництва й підпорядкування: у кожного працівника повинен бути один лінійний (виконує адміністративну, технологічну або патронажну функцію) і будь-яка кількість функціональних керівників при виконанні конкретної роботи;

3) ефективності виробництва й економічності: для кожної організації повинна бути знайдена відповідність між ефективністю й витратами (ефект (результат) визначається зменшенням витрат)

Принцип оптимального поєднання централізації й децентралізації виробництва й управління: необхідно, щоб було знайдене найкраще поєднання обсягів адміністративних, технологічних і патронажних функцій виробництва й управління. Даний принцип вимагає вчасно проводити об'єднання або роз'єднання організацій або підрозділів. Зовнішніми сигналами для проведення цієї роботи є: зниження попиту на товари, зростання витрат на управлінський апарат, зростання незапланованих звільнень персоналу.

Принцип прямоочності: виробничі й інформаційні процеси повинні йти по найкоротшому шляху щоб уникнути додаткових витрат і перекручувань. Наприклад, дорога інформація, проробивши довгий шлях, може виявитися недостовірною.

Принцип ритмічності й синхронізації: виробничі й інформаційні процеси повинні відбуватися із заданим рівнем рівномірності протягом заданих тимчасових інтервалів для забезпечення узгодженості продуктивності праці на різних ділянках єдиного технологічного процесу. При цьому серед виробничих підрозділів треба виділити постійний або тимчасовий центр синхронізації, під режим діяльності якого повинні підбудовуватися інші процеси або підрозділи організації. Динаміка ринкових відносин вимагає гнучкості в організації бізнес-

процесів: щось тимчасово підсилити, когось виділити, переорієнтувати на нові підрозділи або процеси.

Приватні і ситуаційні принципи організації

Приватні й ситуаційні принципи організації мають обмежене розповсюдження в організаціях, вони обумовлені складною ситуацією або особливим характером діяльності. Їх підрозділяють на наступні групи:

1) використовувані в різних підсистемах суспільства (економічній, соціальній, політичній, сімейно-побутовій);

2) застосовувані в процесі різних видів організаційної діяльності (принципи держслужби, принципи управління персоналом);

3) управління організацією.

Наприклад, американський дослідник Д. Коллінз при формуванні команди рекомендує керуватися наступними засадами:

- керівництво здійснюється за допомогою питань, а не відповідей;

- обговорюються помилки, а не обвинувачуються працівники;

- при невдачах керівник дивиться в дзеркало, а при удачах у вікно.

Принцип пріоритету мети: найвищий пріоритет має мета у системі «функції-структура-персонал». При створенні, реструктуризації або ліквідації організації найбільш добре повинна бути розроблена загальна мета й представлена більш дрібними цілями за областями діяльності (економічними, організаційними, технологічними) або за видами продукції, що випускається (послуги, товари, інформацію). Кожна мета повинна бути конкретизована у вигляді завдань з зазначенням обсягів, термінів, ресурсів. Для їхнього рішення формуються функції управління й виробництва з зазначенням складності й схожості. На їхній базі створюється оптимальна організаційна структура, що, у свою чергу, служить підставою для формування контингенту працівників організації.

Принцип пріоритету функції над структурою: найвищий пріоритет має функція у системі «функція-структура». Керівник спочатку формує набір необхідних функцій, потім відповідно до нього створює організаційну структуру. Принцип пріоритету суб'єкта управління над об'єктом: пріоритет віддається керівництву щодо майбутніх працівників. Спочатку підбирається керівник, який зможе професійно реалізувати поставлену мету, потім він підбирає команду, яка за професійними й особистісними якостями може працювати над конкретними завданнями.

План

1. Організаційні теорії та моделі
2. Еволюція теоретичних концепцій організації
3. Сучасна організаційна парадигма



1. Організаційні теорії та моделі

Модель організації визначає структуру і механізми координації діяльності організації. Основними елементами організаційної моделі є система робіт, робочі групи і процеси, пов'язані з ними. Останні визначають відносини управління і комунікаційні зв'язки. Фактично модель організації є суперструктурою, в межах якої здійснюється діяльність організації.

основні моделі організації: класична, або механістична, модель (та її різновид

— бюрократична модель, неокласична, або органічна модель) а також інституційна і системна моделі.

Класична модель.

На початку ХХ ст. у зв'язку зі зростанням концентрації виробництва і утворенням великих промислових підприємств виникли умови для зародження наукових систем організації. В основному ці системи розроблялися і були спрямовані на раціональну організацію праці і виробництва. У створення й розвиток раціоналістичного напрямку зробили свій внесок класики теорії організації Ф. Тейлор, А. Файоль та ін.

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. Насамперед, організація — це інструмент для вирішення завдань, а його "гвинтик" — людина — нікого не цікавить як особистість.

Основні риси організації класичної моделі можна представити таким чином:

- організаційні цілі — отримання економічних та інших заданих результатів, внесок в їх досягнення;
- структура і процеси — раціонально побудовані ієрархічні структури, чітко регламентовані процеси з виконання наперед спеціалізованих функцій;
- характер організаційної поведінки — виконання відповідних функцій, робіт, повністю регульована раціональна поведінка;
- тип системи управління — механістичний, тобто сукупність елементів формальної структури (підрозділів, функцій, посад і т. ін.), що взаємодіють, подібно до механізму, для досягнення мети;
- розвиток — свідомий, продуманий, наперед обґрунтований і спланований, пристосований до змінних умов;
- головні напрями вдосконалення — раціоналізація формальних структур, регламентація процесів, планомірна перепідготовка або заміна кадрів.

Основними характеристиками моделі є цілі і відповідна їм ієрархія органів управління і посад. Ієрархія доповнюється системою правил, які формально вводяться, і процедур. Людина розглядається як виконавець запрограмованих розпоряджень, а організація — як набір механічних, більш-менш автономних частин, кожна з яких може бути вдосконалена з метою підвищення ефективності організації в цілому. Стимулювання і контроль здійснюються так, щоб забезпечити поведінку людей відповідно до певних положень.

Організація виступає як замкнута система, а поліпшення її функціонування забезпечується за рахунок внутрішньої раціоналізації без урахування зовнішнього середовища.

Розглянемо деякі поняття і положення, які використовуються у процесі побудови раціоналістичної моделі організації.

Ієрархія — це порядок підпорядкування нижчих (посад, структур) вищим.

Кожна організація складається з підрозділів, які у свою чергу діляться на дрібніші організаційні одиниці, тобто мають ієрархічну структуру. У класичній теорії організації поняттю ієрархічна структура відповідає "принцип сходів", що передбачає ділення влади і відповідальності по вертикалі ієрархії та розподіл обов'язків між підрозділами.

Адміністративна влада. Важливим у теорії організації є принцип закріплення влади за деяким центральним органом управління. При

цьому той, хто володіє владою, має право давати комусь накази, а той, хто отримав наказ, зобов'язаний його виконати.

Влада — це здатність керівника і керівництва викликати старанність підлеглого за допомогою заохочень і стягнень. Влада служить засобом інтеграції діяльності окремих елементів організації і їх орієнтації на досягнення загальної мети.

Спеціалізація. Принцип спеціалізації знаходить вираження в поділі організації на спеціалізовані одиниці, кожна з яких покликана виконувати певні функції.

Взаємини між лінійною структурою і штабними службами. У класичній моделі лінійна структура (керівники на всіх рівнях ієрархії управління) є носієм і безпосереднім джерелом адміністративної влади, а функції штабних служб (відділів, бюро й інших підрозділів системи управління) полягають у тому, щоб допомагати і давати поради лінійним керівникам. З розвитком спеціалізації й ускладненням організацій штабні служби набувають більш важливої ролі в системі управління.

Бюрократична модель.

Автор моделі М. Вебер виходить з того, що поведінка окремої особи непередбачувана, не завжди зрозуміла, а 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:

- розподіл праці на основі функціональної спеціалізації;
- чітка ієрархія влади;
- система правил, що визначають права і обов'язки кожного члена організації;
- система процедур, що визначають порядок дії в усіх ситуаціях, які виникають у процесі функціонування організації;
- відбір і висунення працівників відповідно до їх кваліфікації.

Таким чином, моделі традиційного, раціоналістичного напрямку (класична, бюрократична) розглядають організацію як чисто формальну структуру, в якій внутрішнє життя відбувається за строго визначеною системою правил, розпоряджень і рекомендацій, обов'язкових для всіх членів організації.

Система має примусовий характер, а структурні елементи повинні працювати, як добре відремонтований, позбавлений індивідуальності

механізм. Особа є ізольованою від інших і повинна бути пристосована до потреб організації за допомогою формальних економічних важелів.

Недоліком моделей організації раціоналістичного типу є мінімізація людського чинника.

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 максимально інтенсивне використання фізичних можливостей працівника, що суперечить потребам особи. Нижче наводяться характерні риси неокласичної моделі:

- організаційні цілі — виживання системи, підтримка рівноваги з середовищем, задоволення інтересів і потреб груп та індивідів;
- структури і процеси — децентралізовані структури і кооперативні відносини, що складаються мимоволі під впливом еволюції й адаптації організацій, виходячи з потреб її членів;

- характер організаційної поведінки — дії, викликані цінностями, нормами, особливостями груп і осіб, організаційною культурою і кліматом, що важко піддаються регулюванню;

- тип системи управління — органічний — самоналагоджувальна сукупність осіб і груп, яка функціонує в умовах слабких відносин, що регламентуються;

- розвиток — зміни, які виникають спонтанно внаслідок порушення балансу між організацією і середовищем, загострення внутрішніх проблем;

- головні напрями вдосконалення — вплив на групові й індивідуальні норми, переконання, організаційний клімат, стимулювання членів організації.

В організаціях, що дотримуються неокласичного напрямку у виробленні рішень, приймає участь велика кількість працівників, а не тільки вузька група на вищому рівні управління.

Не лише адміністративна влада, але і взаємна довіра служать об'єднуючою силою організації. Керівник — це скоріше посередник для зв'язку всередині групи, а не представник вищої влади. Необхідним є

підвищення відповідальності членів організації, а не встановлення зовнішнього контролю за результатами їх роботи.

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 за межами організації.

Одним із принципів реалізації інституційної моделі є участь працівників в управлінні організацією, зокрема "партисипативне управління", що ґрунтується на залученні членів організації до ухвалення управлінських рішень.

Іншим принципом є створення керівником відповідного клімату для зростання або психологічної підтримки працівників під час роботи, що стимулює їх брати на себе відповідальність.

Головними ознаками інституційної моделі організації прийнято вважати:

- принцип соціальної відповідальності бізнесу;
- врахування особливостей групової ідеології (власників, менеджерів, робітників, жінок, молоді і т. ін.);
- забезпечення більшої відповідності структури управління організації культурним традиціям, науці і т. ін.;
- погляд на ухвалення рішень як на процес взаємних вимог і поступок, що приводять до певних компромісів між групами.

Характерні риси інституційної моделі:

- Організаційні цілі — досягнення мети розвитку організації.
- Структури і процеси — узгодження соціальної, неформальної структури з формальними структурами організації, за якого неформальним системам надається провідне значення.
- Характер організаційної поведінки — встановлення порядку, за якого направляючі установки соціальної дії визнаються членами колективу як моральні і соціально важливі для існування організації.
- Тип системи управління — поєднання органічних і механістичних систем управління, які взаємодіють і часто заважають досягненню мети організації.

- Розвиток — реалізація змін, що забезпечують подолання внутрішньо- організаційних суперечностей і конфліктів.

- Головні напрями вдосконалення — вирішення проблем, що виникають, на основі врахування взаємних вимог і здійснення поступок, що приводять до певних компромісів між групами.

У цілому інституційна модель орієнтована на розвиток виробничої демократії та розширення участі працівників в ухваленні рішень, на спеціальну підготовку керівників, яка допомагає краще зрозуміти підлеглих, що дає змогу налагодити вільні комунікації між членами організації.

Системна модель.

Третім напрямом, на якому базується сучасна теорія організації, є системний підхід. Об'єктивними умовами зародження системного підходу в 50-х роках ХХ ст. і його проникнення в науку і практику управління в 60—70 роках стали посилення взаємозв'язків усіх сторін організаційної діяльності, розширення і ускладнення внутрішньо- організаційних відносин підприємств і установ, взаємодій із зовнішнім середовищем.

Традиційні моделі організації приділяють основну увагу окремим елементам організації та методам, що дають змогу розчленувати її діяльність на окремі завдання і робочі операції. Вони не розглядають достатньо серйозно взаємозв'язки і методи інтеграції елементів організації.

Системна модель прагне представити організацію як систему, що складається із взаємопов'язаних частин і змінних, і вважає будь-яку організацію соціальною системою, що входить до складу ширшої системи суспільства. Системна модель організації ґрунтується на концепціях відкритих систем з урахуванням вивчення відносин організації та зовнішнього середовища і соціальних систем, тобто включає також інструментальні (технічні, економічні, організаційні), й поведінкові змінні. Системна модель має міждисциплінарний характер і залучає до дослідження і створення організацій такі галузі знання, як кібернетика, економічна наука, математичне моделювання, соціологія, психологія та ін.

Системній моделі організації властиві такі риси:

- організаційні цілі — забезпечення як зовнішніх (економічних, технічних і т. ін.), так і внутрішніх (соціально-психологічних та ін.)

результатів, що знаходяться у взаємозв'язку та визначаються станом виходів системи в цілому та її підсистем зокрема;

- структури і процеси — взаємозв'язані формальні і неформальні характеристики організацій, встановлені як під впливом централізованих розпоряджень, так і на основі неформального пристосування організації до вирішення проблем, що виникають;

- характер організаційної поведінки — дії, зумовлені впливом зовнішніх чинників системи управління, групових і особових відносин, регульовані лише частково;

- тип системи управління — блоковий, тобто поєднання механістичних і органічних підсистем залежно від вимог ситуації (середовища, цілей, кадрів, технології);

- розвиток — організаційні нововведення і перебудови, що виникають як свідомо, так і самовільно в міру виявлення організаційних проблем, пошуку шляхів їх подолання, впровадження результатів;

- головні напрями вдосконалення — здійснення поетапних, взаємозв'язаних заходів щодо перебудови формальних і неформальних характеристик організацій на основі зворотного зв'язку.

Як видно з наведених положень, у системній моделі організації реалізується спроба забезпечити синтез раціональних і поведінкових моделей з тим, щоб, використовуючи досягнення обох напрямів теорії організації та доповнивши їх новими уявленнями про організацію як соціальну систему, перевести організаційно- управлінську теорію на нові рівні розвитку.



2. Еволюція теоретичних концепцій організації

У сучасній теорії менеджменту виділяють дві форми організації: механістична модель і органічна модель. Вони побудовані на принципово різноманітних підставах і мають специфічні риси, що дозволяють виявляти сфери їхнього раціонального використання і перспективи подальшого розвитку.

Механістична модель

Організаційне проектування, мета якого - досягнення високого рівня виробництва та ефективності на основі широкого використання правил і процедур, централізованої влади та високої спеціалізації робіт.

У першій половині ХХ ст. з'явилося безліч публікацій, присвячених формуванню структури організації як однієї з адміністративних завдань, включаючи планування та управління. Автори намагалися визначити

принципи, якими повинні керуватися менеджери при вирішенні своїх завдань. Файоль запропонував ряд принципів, які виявилися корисними в управлінні великою вугільною компанією у Франції. Деякі з цих принципів ставилися до функції менеджменту; чотири з них належать до механістичної моделі.

Принцип спеціалізації. Файоль вважав спеціалізацію найкращим засобом для використання індивідів і груп працівників. У його час межа спеціалізації (тобто оптимальна точка) не було визначено. Науковий менеджмент пропонував ряд методів збільшення спеціалізації роботи. Ці методи, наприклад робочі стандарти, роблять упор на технічних, а не на поведінкових обсягах робіт.

Принцип одного напрямку. Відповідно до цього принципу роботи повинні бути згруповані за спеціальністю: інженери повинні бути згруповані з інженерами, збутовики - зі збувальникам, бухгалтери - з бухгалтерами. Відомча основа, яка найбільш близько відповідає цьому принципу, є функціональною основою.

Принцип влади і відповідальності. На думку Файоля, менеджеру повинна бути дана значна влада для виконання покладених на нього обов'язків. Оскільки обов'язки менеджерів вищої ланки істотно більш важливі для майбутнього організації, ніж обов'язки нижнього, застосування цього принципу неминуче призводить до централізації влади. Централізація влади є логічним результатом не тільки тому, що вища адміністрація більш відповідальна, але й тому, що вона виконує більш складну роботу на своєму рівні, до якої залучено багато працівників, а результати віддалені від дій.

Скалярний ланцюговий принцип. Природним результатом виконання розглянутих трьох принципів є розташування менеджерів по рангах в ланцюзі від верхньої влади до самого нижнього рівня. Скалярний ланцюг є звичайною для всіх вертикальних зв'язків в організації. Всі зв'язки від нижнього рівня повинні проходити через відповідний рівень у команді. Зв'язки від верхнього рівня повинні проходити через підрівні.

Праці Файоля стали частиною літератури з даного питання. Такі вчені, як Муні і Рейлі, Фоллет і Урвік, дали визначення принципів, якими необхідно керуватися при плануванні структури і управління організаціями. Обговоримо ідеї одного з авторів, Макса Вебера, котрий вніс вагомий внесок у механістичну модель, описавши її застосування і ввівши термін «бюрократія».

Термін «бюрократія» має різні значення, наприклад, традиційне значення концепції управління. У професійній лексиці бюрократію відносять до негативних явищ у великих організаціях: тяганина, процедурні затримки і звичайні перешкоди планам. У роботах Вебера, однак, бюрократія відноситься до особливого способу організації колективних дій. Інтерес Вебера до бюрократії відображає його розуміння шляхів розвитку ієрархії управління, при якому одна група може фактично домінувати над іншими групами. Організаційна побудова включає домінування в тому сенсі, що влада має законним правом вимагати підпорядкування від інших. Його пошук форм панування, що складаються в суспільстві, привів його до вивчення бюрократичної структури.

Згідно Веберу, бюрократична структура «перевершує будь-яку іншу форму по точності, стабільності, дисципліні та надійності. Це дає можливість керівникам організації з високим ступенем точності передбачати результати управлінських дій і реакції на ці результати». Бюрократія відрізняється від інших організацій тим, що вона «робить машину немеханічними способами виробництва». Ці слова виражають сенс механістичної моделі організації.

Для досягнення максимальної вигоди від бюрократичного підходу Вебер вважає, що організація повинна мати такі характеристики:

1. Всі завдання повинні бути розділені на спеціалізовані роботи. Завдяки спеціалізації роботодавці стають експертами по роботах, і адміністрація може покласти на них відповідальність за ефективне виконання обов'язків.

2. Кожне завдання виконується відповідно до системи абстрактних правил, які забезпечують однорідність і координацію різних завдань. Така практика дає можливість менеджеру виключити невизначеність при виконанні завдання з-за окремих відмінностей.

3. Кожен елемент і кожна служба організації розраховані на виконання роботи під керівництвом тільки одного менеджера. Менеджери зберігають свій авторитет завдяки делегуванню завдань від верхнього рівня ієрархії. Існує безперервний ланцюг в командному структурі.

4. Кожен службовець організації пов'язаний з іншими службовцями і клієнтами безособовим, формальним чином, зберігаючи соціальну дистанцію з підлеглими та клієнтами. Мета такої практики забезпечити,

щоб особисті якості й симпатії не впливали на виконання завдань організації.

5. Діяльність у бюрократичній організації заснована на технічній кваліфікації працівників, яка є захистом від довільних звільнень. Аналогічно просування здійснюється за старшинством та досягненням. Діяльність в організації розглядається як довічна кар'єра, і виникає висока ступінь лояльності.

Ці п'ять характеристик бюрократії описують організації, які Файоль вважав найбільш ефективними. Файоль і Вебер описали один і той же тип організації, функції якої дуже ефективні для досягнення цілей організації «машино подібним» чином.

До механістичної моделі відносяться такі види організаційних структур як лінійна, лінійно-штабна, функціональна, дивізійна структура.

Механістична модель забезпечує високий рівень ефективності за рахунок наступних структурних характеристик:

1. Висока комплексність, оскільки робиться наголос на спеціалізацію робіт;

2. Висока централізація, оскільки робиться акцент на повноваження і відповідальність;

3. Високий ступінь формалізації, оскільки функції виділяються в якості основи управління.

Ці організаційні характеристики і практичні результати складають основу широко використовуваної організаційної моделі. Однак використана, може бути, не тільки механістична модель.

Органічна модель

Органічна модель організаційного проектування спрямована на досягнення високих рівнів адаптивності і розвитку при обмеженому використанні правил і процедур, децентралізації влади і щодо низького ступеня спеціалізації. Органічна модель організаційного проектування різко відрізняється від механістичної моделі, оскільки їх організаційні характеристики є результатом різних критеріїв ефективності. У той час як механістична модель прагне до максимальної ефективності та продуктивності, органічна модель прагне до максимальних задоволеності, гнучкості та розвитку.

Органічна організація має гнучкість і пристосовуваність до навколишнього середовища, тому що передбачає більше використання людського потенціалу. Менеджери заохочуються за практичні

досягнення, що сприяє росту персоналу та підвищення його відповідальності. Процеси прийняття рішення, контролю і вироблення мети децентралізовані і розділені на всіх рівнях організації. Зв'язок здійснюється по всіх напрямках, а не тільки зверху вниз по ланцюгу команди. Такі дії спрямовані на поліпшення істоти органічної моделі: організація буде ефективна в тій мірі, в якій її структура «Забезпечує максимальні можливості працівникові у всіх взаємодіях і в усіх відношеннях з організацією, кожен член, з урахуванням його минулого досвіду, цінностей, прагнень і очікувань, вважає підхід сприятливим і сприяє створенню і підтримці почуття особистої гідності і значущості».

Модель організації, яка створює у індивідів почуття персональної значущості та відповідальності і забезпечує задоволеність, гнучкість і розвиток, має такі характеристики:

1. Вона є відносно простою, оскільки знижує значення спеціалізації і розширює діапазон робіт;

2. Вона відносно децентралізована, оскільки не робить упору на владі і збільшує глибину робіт;

3. Вона щодо неофіційна, оскільки робить упор на продукті і споживача як основи управління.

Провідний ідеолог застосування органічної моделі - Ренсис Ликерта. Його дослідження в університеті Мічигану дозволили йому стверджувати, що органічна структура різко відрізняється від механістичної організації по ряду структурних аспектів. Необхідно відзначити, що органічний тип структури управління знаходиться лише в початковій фазі свого розвитку, і в «чистому» вигляді його використовують поки деякі організації. Але елементи цього підходу до структури управління отримали досить широке розповсюдження, особливо в тих компаніях, які прагнуть пристосуватися до динамічно мінливого середовища. До органічної моделі відноситься такий вид організаційної структури як матрична.



3. Сучасна організаційна парадигма

Ключовими моментами сучасної системи поглядів на менеджмент (її нерідко називають новою управлінською парадигмою) є наступні принципи положення.

Відмова від управлінського раціоналізму класичних шкіл менеджменту, що виражається в переконанні, що успіх організації визначається насамперед раціональною організацією виробництва

продукції, зниженням витрат, розвитком спеціалізації, тобто впливом управління на внутрішні фактори виробництва. Замість цього на перше місце висувається проблема гнучкості й адаптивності (приспособлення) до постійних змін зовнішнього середовища. Остання характеризується як сукупність змінних, котрі перебувають за межами підприємства і не є сферою безпосереднього впливу з боку його менеджменту. Це, насамперед, усі ті організації, а також люди, що зв'язані з даним підприємством у силу виконуваних ними цілей і завдань: постачальники, споживачі, акціонери, кредиторів, конкуренти, професійні союзи, торгові організації, суспільства споживачів, урядові органи та ін. Крім того, існує ніби другий ряд перемінних зовнішнього середовища - соціальні фактори й умови, що, не роблячи прямого впливу на оперативну діяльність організації, визначають стратегічно важливі рішення, прийняті її менеджментом.

Внутрішнє середовище кожної організації формується під впливом змінних, що роблять безпосередній вплив на процес перетворень (виробництва продукції, послуг). Це структура підприємства, його культура і ресурси, у складі яких величезна роль приділяється людям, їхнім знанням, здібностям і мистецтву взаємодії. Незважаючи на те, що ці фактори діють у межах організацій, вони також не завжди знаходяться під прямим контролем менеджменту, тому що організації у своїй діяльності залежать від енергії, інформації й інших ресурсів, що надходять ззовні.

Використання ситуаційного підходу до управління, відповідно до якого вся організація всередині підприємства є не що інше як відповідь на різні за своєю природою впливи ззовні. Його центральний момент - ситуація, тобто конкретний набір обставин, що впливають на роботу організації в даний період часу. Звідси випливає визнання важливості специфічних прийомів, за допомогою яких виділяються фактори, впливаючи на які можна ефективно досягти мети.

Визнання соціальної відповідальності менеджменту як перед суспільством у цілому, так і перед окремими людьми, що працюють в організації. Нова роль людини як ключового ресурсу зажадала від менеджерів зусиль в створенні умов для реалізації закладених у ньому потенцій до саморозвитку. Звідси - необхідність уваги до таких факторів, як організаційна культура, різні форми демократизації управління, участь працюючих у прибутках, власності, управлінні, стиль керівництва і лідерство. У книзі "Перебудова корпорації" дана наступна

характеристика нових відносин між організацією і працюючими в ній людьми:

- кращі та найбільш обдаровані люди тягнуться до тієї корпорації, що забезпечує персональний ріст;
- менеджер - це не просто керуючий, а людина, що виконує роль судді, учителя, наставника;
- люди хочуть мати частку в капіталі своєї компанії, і кращі компанії забезпечують їм таку можливість;
- найм працівників краще робити за контрактами з персоналом;
- авторитарне управління повинно поступитися місцем більш демократичним системам; на зорі інформаційного суспільства здійснюється масовий перехід від проблем формування інфраструктури до проблем підвищення якості життя.

Нова парадигма зажадала перегляду принципів управління, тому що старі перестають "працювати" в умовах підприємницьких структур. У 90-і роки в принципах головна увага звертається на людський або соціальний аспект управління: менеджмент спрямований на людину, на те, щоб робити людей здатними до спільних дій, робити їхні зусилля більш ефективними; менеджмент невіддільний від культури, заснований на чесності і довірі до людей; менеджмент формує комунікації між людьми і визначає індивідуальний внесок кожного працюючого в загальний результат; етика в бізнесі є золотим правилом менеджменту.

ТЕМА 3 ОРГАНІЗАЦІЯ ЯК СИСТЕМА

План

- 1. Формування системних уявлень: Платон, Аристотель, Кант. А. Сміт.*
- 2. Будова систем.*
- 3. Класифікація систем.*



1. Формування системних уявлень: Платон, Аристотель, Кант. А. Сміт.

Виступаючи в ролі загальнометодологічної науки пізнання світу, системний аналіз у сучасному його розумінні, своїм корінням простягається у сиву давнину. З точки зору сучасних уявлень,

системність завжди, усвідомлено чи ні, була одним з методів науки. При цьому процес формування системних уявлень в процесі еволюції людства, здійснювався дуже повільно і пройшов декілька важливих етапів. Перший етап (2000 р. до н.е. - початок XX ст.). Ще у Стародавньому Єгипті системна методологія проявила себе у необхідності чіткої організації земельних відносин, що знайшло своє відображення у системі поділу земельних ділянок і появи геометричних викладок вирішення цього питання. Це етап виникнення і розвитку системних ідей, які формувалися у процесі практичної і пізнавальної діяльності людства. Саме на цьому етапі виникали та відшліфовувались окремі ідеї, гіпотези, поняття, теорії. Досить часто вони являли собою випадкові

інтуїтивні відкриття окремих видатних вчених, філософів і мислителів.

Другий етап (початок XX ст. – середина 50х років XX ст.). На цьому етапі формується теоретичний фундамент системного аналізу, з'являються перші системні теорії, здійснюється поширення системності в усі галузі знань, насичення їх системними ідеями.

Третій етап (середина 50 х років XX ст. – теперішній час). На цьому етапі здійснюється процес перетворення системних уявлень в метод наукових досліджень, метод аналітичної діяльності. Він співпадає з початком науково- технічної революції (НТР), яка максимально використовувала системний метод для наукових відкриттів, здійснення технологічних розробок. Системний аналіз наприкінці XX ст. стає загальним світоглядом, який використовують спеціалісти у різних галузях.

Становлення системних уявлень здійснювалось завдячуючи декільком факторам:

- по-перше, проникненню людини в процесі пізнання навколишнього світу у внутрішній устрій об'єктів і явищ, де кожного разу виявлялися різноманітні взаємозв'язки і різні атрибути системного аналізу;

- по-друге, внаслідок інтелектуальної діяльності, коли постійно здійснювалось членування цілого на частини (аналіз) і, навпаки, коли відбувалось поєднання складових у ціле (синтез);

- по-третє, в процесі практичної діяльності по створенню цілого з декількох частин, а також поділ цілого на частини. При цьому,

поділяючи, дроблячи, ламаючи, людина кожного разу сприймала втрату цілого.

Таким чином, джерелами системних уявлень виступали:

- практична діяльність людей, яка постійно виявляла цілісність структури, цілісність об'єктів та явищ, взаємозв'язки між ними. Ціле і частини завжди були присутніми у господарській діяльності, торгівлі, будівництві, війсьній справі і т. ін.;

- філософія, яка осмислювала, шліфувала основні поняття системності, відривала їх від реальної дійсності і переводила їх в категорії абстрактних;

- природні знання і науки, котрі формували системність бачення природи;

- соціальні науки, науки про людину, котрі ініціювали розробку системного підходу до вивчення суспільства.

Системність всесвіту та процесів його пізнання, вперше була усвідомлена філософією. Складовою понять „системний аналіз”, „системна проблема”, „системне дослідження” є слово „система”, яке з'явилося в Древній Греції приблизно 2000 - 2500 років тому назад і означало: єднання, організм, устрій, уклад, союз. Воно також виражало певні акти діяльності та їх результати - щось поставлене поруч, приведене у порядок.

Первісне використання терміну „система” було пов'язане з формами соціально-історичного існування. Пізніше принцип порядку, ідеї впорядкування, переносяться на Всесвіт. В античній філософії термін „система” характеризував упорядкованість і цілісність природних об'єктів.

Паростки перших системних уявлень зустрічаються у античного філософа Анаксогора (500-428 рр. до н.е.), який використовував два постулати: „все у всьому” і „із всього – все”, які в зародковому вигляді розгадують системні закони, котрі будуть відкриті значно пізніше, у XX ст.

Давньоримський філософ і оратор Марк Тулій Цицерон (106-43 рр. до н.е.) геніально підмітив, що світовий організм є нерозривним цілим і всі елементи всесвіту гармонійно пов'язані між собою [7, с. 139]. Епікур (341- 270 рр. до н.е.) використовував термін „система” для позначення космосу, світового порядку, загальної організованості Всесвіту. Пізніше, під системою стали розуміти складну філософську систему, яка пояснює все реально існуюче. Саме такий вклад в системні уявлення вніс

Аристотель (384-322 рр. до н.е.), котрий створив першу філософську систему, у якій систематизував знання античного світу. Аристотель, у своїх логічних трактатах, поєднаних загальною назвою

„Органон”, розглядав питання співвідношення цілого і одиничного.

Пошуком строгих формальних виразних засобів для виразу і вивчення законів розвитку і взаємодії займався і Піфагор, вражений несумірністю діагоналі і сторін квадрата, і Платон, котрий побудував теорію діалогічної взаємодії для пошуку істинних суджень. Саме в цей період Платоном була сформульована теза про те, що ціле більше суми його окремих частин.

У середньовічній філософії, для виразу поняття інтегрованості пізнавальних утворень, з'явилися появлялися нові терміни: сума, дисципліна, доктрина. Трактуювання буття як космосу, змінюється розглядом його як системи світу, котра існує незалежно від людини, і яка володіє своїм типом організації, ієрархією, іманентними законами і суверенною структурою. Буття з[із] предмету споглядання стає предметом соціально- наукового аналізу. Виникають науки, кожна з яких аналізує в природному аспекті своїми методами свою предметну область.

У філософських роботах середньовіччя, робляться спроби придати поняттю „система” чіткість і прив'язати його до певної області знання. Під системою, на той час, частіше всього розуміли систему знань. Імануїл Кант (1724-1804) в роботі „Загальна природна історія і теорія неба” використовує термін „система” у двох значеннях – для космічних утворень і в гносеологічному змісті, розуміючи під системою єдність різноманітних знань, пов'язаних загальною ідеєю [11].

Певний вклад в системні уявлення вніс Георг Гегель (1770-1831 рр.). Система, як філософська категорія у нього не розглядається, однак будь-який предмет, до якого він звертається, розкривається ним як органічна цілісність, котра розвивається і проходить певні етапи життя. („Ціле є щось більше, чим сума частин”. „Ціле визначає природу частин”. Частини не можуть бути пізнані при розгляді їх поза цілого. „Частини знаходяться в постійному взаємозв'язку і взаємозалежності).

Історичним передвісником сучасних системних уявлень були роботи М. А. Ампера (1775 – 1836 рр.). У своїй роботі „Досвід філософії наук, або аналітичний виклад класифікації усіх людських знань” (ч.1 – 1834 р., ч.2 – 1843 р.) використовуючи системні уявлення, він довів необхідність формування науки управління державою, яку він назвав кібернетикою² (від грец. - гібернет).

Системний підхід (погляд).

Системний підхід - це не є набір якихось інструкцій та принципів для керуючих - це спосіб мислення по відношенню до організації та управління. Система - це певна цілісність, яка складається з взаємозалежних частин, кожна з яких вносить свій внесок у характеристики цілого. Всі організації являються системами.

Існує два основних типи систем: закриті і відкриті. Закрита система має жорсткі фіксовані межі, її дії відносно незалежні від середовища, що оточує систему. Відкрита система характеризується взаємодією із зовнішнім середовищем. Така система не є самозабезпечуючою, вона залежить від енергії, інформації та матеріалів, що надходять ззовні. Крім того, відкрита система має здатність пристосовуватися до змін у зовнішньому середовищі.

Модель організації як відкритої системи: Входи: організація отримує з зовнішнього середовища інформацію, капітал, ресурси та матеріали. Виходи: перетворена продукція або послуги. Алгоритм системного підходу. Система (від дав.-гр. — «сполучення») — множина взаємопов'язаних елементів, відокремлена від середовища і яка взаємодіє з ним, як ціле.

В системному аналізі використовують різні визначення поняття «система». Зокрема, за В.М. Сагатовським, система — це скінченна множина функціональних елементів й відношень між ними, відокремлена з середовища відповідно до певної мети в межах визначеного часового інтервалу. Згідно з Ю.І. Черняком, система - це відображення у свідомості суб'єкта (дослідника, спостерігача) властивостей об'єктів та їх відношень у вирішенні завдання дослідження, пізнання. Відома також велика кількість інших визначень поняття "система", що використовуються залежно від контексту, галузі знань та цілей дослідження.

Поняття, що характеризують будову та функціонування систем: Елементом системи називають найпростішу складову частину системи, яку умовно розглядають як неподільну. Поняття неподільності є умовним та визначається залежно від конкретних завдань. Наприклад при розгляді літака, як системи, немає потреби враховувати атомну будову його елементів. Підсистемою називають складову частину системи, у якій можна виокремити інші складові.

У сукупності елементи й підсистеми називають компонентами системи. Поділ системи на окремі елементи й підсистеми є неоднозначним та залежить від мети й конкретних завдань дослідження.

Зв'язком називають співвідношення між компонентами системи, засновані на взаємозалежності і взаємообумовленості. Поняття «зв'язок» характеризує чинники виникнення й збереження цілісності та властивостей системи. З формального погляду зв'язок визначають як обмеження кількості ступенів вільності компонент системи.

Зв'язок можна охарактеризувати за напрямом, силою, характером (видом). За першою ознакою зв'язки поділяють на спрямовані й не спрямовані. За другою — на сильні та слабкі. Іноді для цього вводять шкалу сили зв'язків для конкретної задачі. За характером (видом) вирізняють зв'язки підпорядкування, породження (генетичні), рівноправні (байдужі), управління. Деякі з цих класів можна поділити більш детально: наприклад, зв'язки підпорядкування можуть бути типу «рід — вид», «частина — ціле»;

зв'язки породження — типу «причина — наслідок». Зв'язки можна класифікувати також за місцем розташування (внутрішні й зовнішні), спрямованістю процесів у системі в цілому чи в окремих її підсистемах (прямі і зворотні) та за деякими більш конкретними ознаками. Зв'язки в конкретних системах можуть бути одночасно охарактеризовані за кількома з названих ознак.

Метою системи називають її бажаний майбутній стан. Залежно від стадії пізнання об'єкта, етапу системного аналізу у цей термін вкладають різний зміст — від ідеальних устремлень, що виражають активну свідомість окремих осіб або соціальних систем, до конкретних цілей-результатів. У першому випадку можуть формулюватися цілі, досягнення яких є неможливим, але до яких можна безупинно наблизитися. У другому — цілі мають бути досяжними в межах певного інтервалу часу і формулюються іноді навіть у термінах кінцевого продукту діяльності. Часто розрізняють суб'єктивні та об'єктивні цілі. Суб'єктивна ціль — це суб'єктивний погляд дослідника (керівника, власника) на бажаний майбутній стан системи. Об'єктивна ціль — це майбутній реальний стан системи, тобто стан, до якого буде переходити система при заданих зовнішніх умовах і керівних впливах. Суб'єктивні й об'єктивні цілі системи у загальному випадку можуть розрізнятися. Зокрема, вони не збігаються, якщо система є погано дослідженою або якщо суб'єкт, який

визначає цілі, недостатньо обізнаний із закономірностями функціонування системи чи ігнорує їх.

Структурою системи називають сукупність необхідних і достатніх для досягнення цілей відношень (зв'язків) між її компонентами. При цьому в складних системах структура відображає не всі елементи та зв'язки між ними, а лише найбільш істотні, що мало змінюються при поточному функціонуванні системи й забезпечують існування системи та її основних властивостей. Структура характеризує організованість системи, стійку упорядкованість її елементів і зв'язків. Структурні зв'язки є відносно незалежними від елементів і можуть виступати як інваріант при переході від однієї системи до іншої, переносячи закономірності, виявлені й відбиті у структурі однієї з них, на інші.

Стан системи — це сукупність значень її параметрів (властивостей) у певний момент часу. Його визначають або через вхідні впливи й вихідні сигнали (результати), або через макропараметри, макроставності системи (тиск, швидкість, температура, уставний фонд тощо).

Якщо система здатна переходити з одного стану до іншого, то говорять, що вона має певну поведінку. Цим поняттям користуються, коли не відомі закономірності (правила) переходу з одного стану до іншого. Тоді зазначають, що система має якусь поведінку, та з'ясовують її характер, механізми, алгоритми тощо.

Рівновага — це здатність системи за відсутності зовнішніх впливів, що збурюють (чи при постійних впливах), зберігати свою поведінку як завгодно довго.

Під стійкістю стану системи розуміють ситуацію, коли малим змінам зовнішніх впливів відповідають малі зміни вихідних параметрів системи чи її властивостей.

Поняття розвитку, як і поняття рівноваги та стійкості, характеризує зміну стану системи в часі. Воно допомагає пояснити складні термодинамічні й інформаційні процеси у природі та суспільстві. Вирізняють еволюційний та стрибкоподібний (революційний) розвиток. У першому випадку характеристики з часом змінюються повільно, структура системи залишається незмінною. У другому — спостерігаються різкі стрибкоподібні зміни окремих параметрів системи, можуть змінюватися її будова й характер зв'язків між компонентами. Адаптацією називають процеси пристосування системи до зовнішнього середовища, унаслідок яких підвищується ефективність її

функціонування. Ці процеси можуть супроводжуватися зміною структури та характеристик системи.

Властивості систем

Пов'язані з цілями та функціями

Ефект синергії — односпрямованість (або цілеспрямованість) дій компонентів посилює ефективність функціонування системи.

Пріоритет інтересів системи ширшого (глобального) рівня перед інтересами її компонентів (ієрархічність).

Емерджентність — цілі (функції) компонентів системи не завжди збігаються з цілями (функціями) системи.

Мультиплікативність - і позитивні, і негативні ефекти функціонування компонентів в системі мають властивість множення, а не додавання.

Цілеспрямованість — діяльність системи підпорядкована певній цілі. Альтернативність шляхів функціонування та розвитку.

Робастність - здатність системи зберігати часткову працездатність (ефективність) при відмові її окремих елементів чи підсистем.

Пов'язані зі структурою

Цілісність - первинність цілого по відношенню до частин: появи у системи нової функції, нової якості, органічно випливають зі складових її елементів, але не властивих жодному з них, взятому ізольовано.

Неадитивності - принципова несвідомих властивостей системи до суми властивостей складових її компонентів.

Структурність - можлива декомпозицію системи на компоненти, встановлення зв'язків між ними.

Ієрархічність - кожен компонент системи може розглядатися як система (підсистема) ширшої глобальної системи.

Пов'язані з ресурсами та особливостями взаємодії із середовищем
Комунікативність - існування складної системи комунікації із середовищем у вигляді ієрархії.

Взаємодія і взаємозалежність системи і зовнішнього середовища.

Адаптивність - прагнення до стану стійкої рівноваги, яке передбачає адаптацію параметрів системи до мінливих параметричних зовнішнього середовища (проте «нестійкість» не у всіх випадках є дисфункціональною для системи, вона може виступати і як умови).

Надійність - функціонування системи при виході з ладу однієї з її компонентів, збереженість проектних значень параметрів системи протягом запланованого періоду.



2. Будова систем

Ієрархічна будова центрів управління підприємством передбачає виокремлення різних рівнів управління. На даний час найпоширенішими є дво- або тривірневі системи управління, де перший рівень представлений апаратом управління підприємством в цілому, а наступні — управлінськими службами його окремих структурних одиниць і підрозділів.

Функціональна будова центрів управління підприємством ґрунтується на диференціації за функціями управління або видами діяльності. При функціональній будові центрів управління підприємством обидва ці підходи можуть бути використані окремо або в комплексі. Але найбільша ефективність організаційної системи фінансового менеджменту досягається за умови використання функціональної будови центрів управління.

Існує два підходи до функціонального розмежування центрів управління: перший — принцип незалежної діяльності функціональних центрів управління; другий — принцип взаємопов'язаної діяльності функціональних центрів управління.

Функціональна будова центрів управління фінансовою діяльністю суттєво відрізняється на підприємствах різних масштабів (мале, середнє, велике, крупне).

3. Класифікація систем.

Формуючи класи систем, застосовують різні класифікаційні (системутворюючі) ознаки, головними з яких вважають природу та походження елементів, тривалість існування, мінливість властивостей (поводження), ступінь складності, відносини до середовища тощо.

Спинимося докладніше на деяких основних типах систем.

Абстрактні системи складаються з елементів, що не мають фізичних аналогів у реальному світі. Наприклад, системи рівнянь, системи числення, ідеї, плани, гіпотези, теорії тощо.

Штучні — це системи, які створила людина.

Прості системи — такі, що їх можна описати з достатньою точністю.

Великі складні системи — складаються з численних взаємозалежних і таких, що взаємодіють між собою, різнорідних елементів та підсистем. Складні системи мають принципово нові

властивості, яких не має жодний зі складових елементів (властивість емерджентності).

Приклади складних систем: живий організм, підприємство, галузь економіки, система управління телекомунікаціями і т. ін. Такі системи характеризуються високим рівнем невизначеності свого поведіння.

Ізольовані (закриті) системи — на відміну від відкритих систем не обмінюються із зовнішнім середовищем енергією, речовиною або інформацією.

Організаційні системи — соціальні системи, групи, колективи людей, суспільство в цілому.

Кібернетичні системи — складні динамічні системи з управлінням. Кібернетична система — це множина взаємозалежних об'єктів (її елементів), здатних сприймати, запам'ятовувати і переробляти інформацію, а також обмінюватися нею. Приклади кібернетичних систем:

автопілот, регулятор температури, комп'ютер, людський мозок, живий організм,

підприємство, людське суспільство.

Кібернетичним системам притаманна низка нових властивостей, яких можуть не мати системи інших типів:

- 1) багатоваріантність поведіння;
- 2) керованість (інформаційним впливом на систему можна змінити її поведіння);
- 3) наявність керувального пристрою;
- 4) здатність взаємодіяти з навколишнім середовищем як безпосередньо, так і через керувальний пристрій;
- 5) існування між системою, середовищем та керувальним пристроєм каналів інформації;
- 6) здатність інформації, яка циркулює по цих каналах, утворювати зворотні зв'язки, за допомогою яких здійснюється управління поведінням системи з боку органів управління;
- 7) цілеспрямованість управління системою: воно спрямовує систему до вибору певного поведіння або стану, компенсуючи зовнішні збурення;
- 8) досягнення мети, так само як і поведіння системи, має ймовірнісний характер і визначається співвідношенням потужності збурювальних впливів та ефективності керувального пристрою (здатність

до переробки інформації та вироблення оптимальних у певному сенсі керувальних впливів);

9) властивість рівноваги, притаманна деяким кібернетичним системам, тобто здатність керувального пристрою повертати систему до початкового стану або до початкового поведіння, компенсуючи збурювальні впливи;

10) властивість самоорганізації, також притаманна деяким кібернетичним системам, тобто здатність відновлювати або змінювати свою структуру та спосіб функціонування, компенсуючи збурювальні впливи.



Типологія організацій Класифікація за принципами управління

У державі є велика кількість соціальних організацій, що вирішують найрізноманітніші завдання: господарські, культурні, суспільні, релігійні. У будь-якій науці, у тому числі й в теорії організації, одним із основних завдань аналізу є класифікація об'єктів, тобто виокремлення об'єктів, схожих за своїми властивостями.

Для різних типів організацій використовуються різні методи вивчення їх діяльності, оскільки організації ставлять перед собою соціальні цілі, що істотно відрізняються. Соціальні організації мають різноманітні форми. Як приклади можна назвати підприємство, лікарню, ВНЗ, школу, політичну партію, спортивне товариство, орган влади. Складність і різноманітність організацій зумовлюють необхідність їх класифікації. Виділяють такі основні критерії класифікації:

- за критерієм формалізації: формальні (мають чітко визначені цілі, правила поведінки, структуру й зв'язки) та неформальні (функціонують без чітко визначених цілей, правил та структури) організації;

- за формою власності: приватні, колективні (корпоративні), комунальні та державні організації;

- за формою результату: комерційні (орієнтуються на прибуток) та некомерційні організації (орієнтуються на одержання соціального ефекту);

- за типом завдань, що вирішуються: економічні, фінансові, політичні, освітні, медичні, військові та ін.;

- за принципами об'єднання людей: добровільні (церква, політичні партії, клуби), примусові (армія, початкова школа, тюрма, психіатрична лікарня),

унітарні (їх члени об'єднуються для досягнення загальної та індивідуальної мети — підприємства, банки, ЗВО);

- за характером діяльності: технологічні (реалізують технологію виготовлення певної продукції або надання послуг), програмно-цільові (реалізують певну програму діяльності з вирішенням певної соціальної проблеми), не програмні (реалізують гнучку і складну програму дій, яку визначити наперед неможливо).

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

Однією з основних класифікацій організацій є їх поділ на:

1) ділові. Такі організації мають штатних працівників, які одержують заробітну плату та інші виплати. Вони створюються окремими підприємствами, колективами або соціальними інститутами: державою, місцевим самоврядуванням, акціонерними товариствами. Ділові організації можуть бути державними, муніципальними, приватними. Внутрішнє цільове регулювання діяльності в межах організації здійснюється за допомогою адміністративно-управлінського апарату;

2) громадські. Ці організації становлять союз індивідуальних учасників, об'єднаних суспільно значущою метою. На відміну від ділових організацій, орієнтованих на задоволення потреб населення, громадські організації займаються вирішенням соціальних проблем суспільства або проблем членів своїх організацій. Регулювання діяльності в межах громадських організацій забезпечується спільно прийнятим статутом та дотриманням принципу виборності керівництва;

3) асоціативні організації. Вони побудовані на основі особистих симпатій, взаємної прихильності, загальних інтересів — це сім'я, коло друзів і знайомих, студентська компанія, неформальні групи і об'єднання.

Наведена класифікація має узагальнений характер. У деяких випадках вирішення питання про приналежність конкретної організації до певної групи чи класу викликає труднощі. Наприклад, акціонерні товариства, які за характером своєї діяльності належать до ділових організацій, використовують статут і певну систему виборності керівних органів, тобто принципи, характерні для громадської організації.

Класифікація за функціональними ознаками

Підхід до аналізу організацій з видовою ознакою серед вчених неоднозначний. Не вдаючись у глибину теоретичних позицій і суперечок з цього питання, зазначимо лише найбільш загальні, прийняті більшістю дослідників положення.

Перш за все, вид організації пов'язаний з формою власності.

Це власність на матеріально-речові та фінансові резерви і ресурси. Історія розвитку організації людей пройшла великий шлях. Були порівняно тривалі періоди, коли організації існували у вигляді рабовласницьких латифундій і ергастерії, середньовічних цехів, кооперацій ремісників, власників капіталу - лихварів, організацій насильно-репресивного порядку (фіскального, карального та ін.) Відомі й форми організацій феодальної власності, общинної власності, поміщицькі володіння з кріпосницьким і напівкріпацьких працею. Вони зруйновані часом і натиском нових, буржуазних відносин власності. Рутинні, застійні види організацій кріпосницького ладу під натиском часу були поступово витіснені і знищені. Замість них виникли нові види організацій з приватною власністю і найманою працею.

Видова класифікація організацій і в даний час враховує відносини власності в сфері виробництва та фінансів, інформатики, у сфері розподілу суспільного багатства, володіння, розпорядження і використання засобів споживання і виробництва.

Види організацій розрізняють також за організаційною ознакою - положенню, ролі та значенню окремих особистостей в організації, тобто за статутом організації по відношенню до своїх членів.

Прийнято вважати, що в суспільному виробництві існують первинні організації, що визначають засади діяльності її членів і норми, правила, методи взаємодії із собі подібними та іншими громадськими, виробничими, фінансовими, збутовими та іншими структурами. Наприклад, в державних організаціях державна, громадська власність має пріоритетом у відношенні інших видів організацій в силу природних, правових чи економічних умов. Так, якщо державні фінанси і вся мережа фінансових підприємств терплять кризу, то й інші державні та приватні фінансові організації змушені або припинити свою діяльність, або пристосовуватися до нових умов.

Іншим видом є політичні, громадські, національні, релігійні та інші організації, що виникають в залежності від об'єктивних соціально-економічних умов, соціального стану та потреб суспільства, рівня його

розвитку та національних, релігійних, етнічних та інших причин і обставин.

Останнім часом має місце відродження таких видів організацій, які в недалекому минулому завдали людству незліченні лиха й страждання. Фашистські і профашистські, націоналістичні організації, а також живлять їх фінансово-промислові та торговельні структури сьогодні помітно активізували свою діяльність.

Перехідний період в економіці нашої держави віродив до життя найрізноманітніші і небажані архаїчні види організацій: консервативні - з їх непорушними нормами, принципами та методами; ультрасучасні - з нехтуванням всіх загальноприйнятих норм і правил.

За господарському ознакою види організацій поділяються на: прибуткові та неприбуткові, бюджетні та позабюджетні, торговельні, посередницькі, фінансові, інноваційні, промислові, сільськогосподарські, будівельні, транспортні та ін. Наприклад, у сфері видобувної промисловості це організації нафтовидобувної, вугільної та газової промисловості, видобутку та переробки корисних копалин - руди різних металів, алмазів, глиноземів та ін. Господарські організації бувають механістичні та органічні. Останні особливо приваблюють творчо налаштованих менеджерів своєю рухливістю, швидкістю змін ситуацій, необхідністю творчого підходу до вирішення проблем, ризиком і непередбачуваністю ситуацій, наслідками рішень питань НДДКР, впровадженням та використанням нової техніки і технології.

Умовне ділення організацій на механістичні та органічні дозволяє класифікувати їх на застійні, що зупинилися в своєму розвитку, і на перспективні, здатні пристосуватися до умов конкуренції, невизначеності, нестабільності та іншим катаклізмам суспільного розвитку. Це особливо значимо для періодів реформування нових відносин власності.

Види організацій, з якими стикається менеджер у своїй практичній діяльності в сучасних умовах, можна класифікувати по ряду ознак і їх значенню для його справи.

1. Організації правової та дозвільної системи, від діяльності яких залежить можливість існування організацій, її управлінська, керівна робота і ефективна діяльність самих керуючих.

2. Організації фінансової та податкової служб, що визначають норми і правила господарської діяльності всіх підпорядкованих їм організаційних структур.

3. Організації конкурентів, з якими належить боротьба і налагодження відносин.

4. Громадські організації охорони навколишнього середовища, пропагують та відстоюють безвідходні технології, нешкідливу утилізацію відходів виробництва, заходи із захисту природи в зонах проживання населення, з озеленення, меліорації, осушення та інші, сприяють оздоровленню клімату в місцях проживання людей і всього тваринного світу.

5. Організації напівкримінальних та кримінальних видів, що склалися в умовах кризи економіки, нестабільність політичної та соціальної обстановки, дій різних місіонерів, «вболівальників», «рятувальників» вітчизни і т.д.

Свідомо чи несвідомо менеджери, особливо управляючі фінансово-економічною сферою підприємств, стикаються з такими організаціями і змушені протистояти їм на користь розвитку вітчизняного виробництва, науки, освіти, культури, літератури, мистецтва і т. д.

Розглядаючи види організацій з юридичної, правової точки зору, необхідно відзначити, що тут основою для поділу служить легітимність, законність їх існування. Тому можна розрізняти офіційні види організацій,

які вирішують конкретні виробничі, господарські, науково-дослідні, військово-технічні, освітні та інші завдання, і неофіційні організації, що склалися стихійно або свідомо і не зафіксовані юридично. Такий вид організацій прийнято називати неформальними групами.

У міжнародному масштабі деякі види організацій набули характеру міжнаціональних монополій, міжнаціональних правових і силових структур, які визначають життєдіяльність не лише будь-яких груп населення, але і цілих народів і держав. Наприклад: ООН, ОПЕК, Римський клуб, МВФ, НАТО та ін

У сфері виробництва найбільш значущими є організації, які виникли і розвивалися під дією законів конкуренції, концентрації та централізації капіталу. Найбільш життєздатним видом в сучасних умовах виступає диверсифікований концерн. Це багатогалузеві корпорації, що діють у різних галузях економіки і складаються з безлічі підвладних їм фінансових, виробничих, збутових, науково-дослідних та інших організацій і структур.

Класифікація за ознакою реалізації суспільних функцій;

Суспільні організації, спілки, об'єднання виникають як прояв свідомої і цілеспрямованої діяльності людей, відображення суспільних зв'язків, активності людей в різних сферах їх життя, їх диференційованих інтересів і потреб, що усвідомлюються і вимагають відповідної діяльності.

На відміну від рухів для суспільних організацій і об'єднань вирішальним є тип об'єднання, встановлення довготривалих відносин між членами, факт фіксованого членства в даному об'єднанні. У зв'язку з цим мета вже не є вирішальним елементом, навпаки, створюється певний простір для зміни цілей, а домінуючим інтегратором організації є поряд із спільністю інтересів і членство. Для суспільних організацій характерним є те, що в процесі реалізації інтересів її членів висуваються і реалізуються конкретні цілі. Інтереси, що спонукають людей до створення об'єднань, умовно можуть бути поділені на інструментальні, коли для членів їх членство і діяльність є засобом для досягнення певного завдання, та інтереси заради об'єднання, з метою отримання задоволення від зв'язку зі своїми друзями і звільнення від відчуття загубленості серед супротивників.

Суспільна організація є добровільним об'єднанням у тому розумінні, що особа, яка планує вступити до неї, повинна заявити про причину свого вступу хоча б формально. Це, однак, не означає, що до суспільної організації може вступити й бути її членом кожний. Більшість організацій у своїх документах регулюють правила вступу і принципи членства. Можуть існувати деякі обмеження, наприклад, вік, стать, освіта, національність, походження, система інтересів і т.п.

В організаціях члени обирають функціонерів - голову, секретаря і т.п., а також колективний орган керівництва, завдання яких полягає у здійсненні необхідних керівних функцій. Формування керівних органів і їх функції мають велике значення для організації. Обрання керівних органів є цілком логічний крок і не загрожує інтересам його членів, оскільки члени можуть контролювати обрані органи й окремих осіб.

Однак, це є першим кроком у напрямку до можливого поступового розподілення організації на її членів і функціонерів, що спираються з часом на керівників нижчого рангу або професійних працівників. Такий розподіл передбачає розподіл інтересів, коли визначальні загальні інтереси помалу поступаються місцем інтересам апарату, тобто функціонерів і професіоналів. Надалі, і це відбувається досить часто,

інтереси членів організації можуть виступати ширмою, легітимацією для інтересів, які відстоює апарат.

Мету організації, принципи її діяльності, організаційну структуру, спосіб самої організації і становлення, принципи членства визначають документи, які члени організації виробляють і приймають як обов'язкові. Сукупні принципи утворення і діяльності суспільних організацій можуть виникати з норм діючого права (якщо суспільна організація приймає тільки легальні форми реалізації своїх завдань). Обов'язкові в конкретній державі вимоги права можуть не дозволяти об'єднання визначених суспільних груп і забороняти об'єднання з метою досягнення певних цілей. Основними документами, що регулюють функціонування організації, є статут і програма діяльності.

У політичній системі суспільні організації виконують дуже важливі для суспільства функції. Серед них найважливішими є: виховна функція; функція активізації громадян даного суспільства; функція підбору і підготовки кадрів політичного активу; функція артикуляції групових інтересів. Виховний процес реалізується різноманітними формами й засобами, включає поширення ідей і цінностей спільної діяльності серед членів організації, вироблення в організації дисципліни, формування відчуття відповідальності за власну поведінку.

Суспільна організація активізує значні групи даного суспільства, залучаючи громадян до спільної діяльності при вирішенні актуальних суспільних питань. Діяльність членів об'єднань спрямована на досягнення спільних інтересів, що сприяє зміцненню міжособистісних зв'язків у об'єднаннях. Активна громадсько-політична діяльність простих членів і керівників різного рангу виявляє таланти, виробляє навички політичної діяльності. Внаслідок цього суспільні організації виступають своєрідною школою підготовки кадрів політичних і державних діячів.

Функція артикуляції полягає в формулюванні, оформленні в документах сутності членів спілки. Але дана функція значною мірою залежить від способу утворення самої організації. Якщо суспільна організація виникає спонтанно, стихійно, то вона, особливо на початковій фазі свого функціонування відображає потреби й інтереси певної групи громадян. З часом гострота такого сприймання стирається, одночасно з ієрархізацією і формалізацією організації.

Якщо ж суспільна організація створювалась бюрократично, то вона рідко стає автентичним представником інтересів певних груп громадян і борцем за реалізацію цих інтересів.

Залежно від функцій суспільну організацію можуть підтримувати держава або певні політичні сили, що діють на її території. Громадські організації зберігають відносну незалежність щодо органів і апарату держави. Їх діяльність може бути обмежена тільки сукупно встановленим у державі правом щодо даного роду організацій. При цьому з боку держави не може бути втручання в поточні справи. Однак, існують різні незаконні дії - тиск, переслідування, навіть свідоме створення труднощів у діяльності організації. Про незалежність суспільної організації від держави можна говорити лише в формально-правовому плані. Фактично завжди існує якщо не безпосередня, то опосередкована залежність від держави або її органів, а також політичних партій. Неформальна залежність суспільних організацій від держави виникає у випадках дозування їх діяльності. Подібна залежність найчастіше виникає щодо масових організацій, які утримують звільнений персонал. Відносини між громадськими організаціями або організаціями - політичними партіями регулюються неписаними домовленостями чи програмними деклараціями цих організацій.

Функціонування суспільної організації в політичній системі може бути стабільним тоді, коли інтереси політичної влади держави співпадають з інтересами груп, об'єднаних у організації. Функціональна здатність організації виникає при суперечності інтересів політичної влади і груп, пов'язаних із організацією. Суспільна організація може дестабілізує, а навіть і згубно впливати на політичну систему. Як правило, дисфункціональна діяльність короткочасна, якщо тільки суспільство не переживає глибоку кризу й не відбувається перехід до якісно нових принципів організації суспільства. В інших випадках раніше або пізніше переважають сили, що підтримують політичну владу.

Суспільна організація може виконувати й нейтральну роль у політичній системі. Для масових організацій така позиція не характерна, буває досить рідко і продовжується недовго. Нейтральну роль може виконувати тільки суспільна організація, що локалізована на периферії політичного життя і має невелику кількість членів.

У рамках політичної системи діють також і неофіційні суспільні об'єднання. В соціологічному плані вони теж є суспільними організаціями. Категорія таких суспільних організацій є досить різномірною. До них, в основному, відносяться організації, що діють нелегально, мафіозного типу, групи тиску (pussure groups) (частково, залежно від свого статусу в конкретному суспільстві).

У сучасних політичних системах нелегальні організації, що ставлять собі за мету боротьбу з існуючим політичним ладом, не є масовими. Здебільшого вони кадрові за своїм характером, мають невелику кількість членів і не є довготривалими. Хоча є приклади, коли певні терористичні організації функціонують довгий час. У більшості випадках вони характеризуються стихійністю виникнення, спонтанністю в діяльності, націленістю на реалізацію поточних, одноразових інтересів.

Особливе місце в суспільстві, в тому числі і "соціалістичних країн", займають групи тиску. Вони можуть бути офіційно зареєстрованими як, наприклад, у США, або діяти нелегально. Лоббі, первісний вираз груп тиску, означає наявність і здійснення тиску окремих груп у "вітальні", "фойє" парламенту або партійних бюро. Лоббі й салон (salon) були в Америці першим місцем зустрічей і місцем утворення груп за інтересами та груп тиску. На сучасному етапі вони виступають як спеціалізовані організації інтересантів, які, на відміну від політичної партії, не мають на меті завоювання і здійснення політичної влади за допомогою відповідних інститутів політичної системи, а головне своє завдання вбачають у систематичному тиску на ці інститути з метою досягнення і захисту певного окремого інтересу. Вони використовують різні форми впливу: від відкритих демонстрацій, публікацій у пресі, виступів по телебаченню, до менш помітних - клубних, релігійних, соціальних, етнічних "зв'язків" та використання різноманітних засобів корупції, махінацій, тиску і навіть терору.

Аналізуючи інституціональні форми суспільного життя у відповідній мірі форми і функції політичних організацій доцільно було б їх аналізувати з точки зору їх місця і ролі в сукупності суспільних процесів. Поділ організацій на типи передбачає врахування таких факторів: функції, які виконує дана суспільна організація щодо системи влади в державі і функції, які вона виконує щодо інтересів своїх членів.

Типологія суспільних організацій засновується на виділенні певних ознак, домінуючими рисами яких є:

1. Мета діяльності. Класифікація груп, члени яких співпрацюють між собою з метою отримання певного становища через проголошення відповідних політичних рішень:

а) економічні групи інтересів: капіталісти (наприклад, картелі, трести, концерни, комбінати), які крім економічної функції мають важливе політичне міждержавне значення; робітники (наприклад,

профспілки); різні верстви населення (наприклад, селяни, дрібнокапіталістичні господарі);

б) суспільні (політичні) групи інтересів. Це переважно організації, що спрямовують свою політичну діяльність на досягнення конкретних політичних цілей, але не пов'язані з політичними партіями (наприклад, комітет Рассела, що бореться за одностороннє роззброєння Великобританії), а також релігійні організації, культурні, гуманітарні, філантропічні та ін.

2. Методи діяльності. Суттєвим у цьому плані є з'ясування того, яким чином діє дана організація - легально чи нелегально, і чи її члени діють як група тиску. Методи діяльності визначають також формальний або неформальний характер структури організації. Формальною структурою є тоді, коли наперед визначена й зафіксована система взаємозв'язків у організації, норми поведінки й методи діяльності її членів, і неформальною є та, яка допускає різні релятивні форми взаємодії і діяльність своїх членів.

3. Місце знаходження, тобто розташування в політичній структурі конкретної країни (лоббі - в конгресі США).

4. Типи інтересів. Групові інтереси можуть формуватися в межах певного класу, соціальної групи, регіону, релігійної общини. Вони набувають політичного змісту в разі поєднання економічних і позаекономічних інтересів.

Наведена класифікація являє собою групоутворення за інтересами і функціонує в капіталістичних країнах. Щодо класифікації суспільних об'єднань, що діють в східноєвропейських країнах, і в першу чергу в Радянському Союзі, то загальноприйнята раніше кваліфікація вже не відображає різноманітності діючих і виникаючих об'єднань. Тому описана вище кваліфікація є більш коректною щодо цих утворень.

Можна виділити загальні, спільні для всіх організацій стадії внутрішнього розвитку:

1. Створення передумов руху або об'єднання. В основі лежить незадоволення існуючим станом або потреба в діях з метою зміцнення існуючого становища перед якоюсь загрозою. Що і стає підставою для контактів, які встановлюються між найбільш активними особами. Сума таких контактів, заснованих значною мірою на подібності відчуттів і емоцій, може пізніше стати базою для формування руху. На початковому етапі виникають також перші форми обміну ідеями, й виробляються спільні погляди щодо основних завдань, мети. Це у випадку стихійного

процесу. Коли ж ініціаторами виступають центри політичної і економічної влади, то передумови створюються згори шляхом відповідного пропагандистського впливу.

2. Стадія артикуляції устремлінь. Характеризується інтеграцією розрізнених фактично індивідуальних устремлінь, що проявляються у формі створення більш або менш розробленої програми, яка формулює загальні цілі й устремління руху. Характер артикуляції у рухах і суспільних організаціях неоднаковий.

3. Стадія агітації полягає в поясненні і наголошенні на причинах, що привели до утворення даних об'єднань, пропаганді своїх завдань, цілей різними шляхами.

4. Стадія розвинутої політичної діяльності може мати різну довготривалість.

5. Стадія згасання політичного руху, діяльності суспільної організації настає тоді, коли досягнута мета, або коли вона виявилась нездійсненою, або внаслідок внутрішнього розвитку об'єднання, порушення інтегративних принципів.

Таким чином, у сучасних суспільствах суспільно-політичні рухи відіграють досить важливу роль. Це визначається такими факторами: з одного боку, зростає потреба в спеціалізації організаційних структур у суспільстві, з іншого - зростають очікування з боку держави і груп громадян, що суспільні організації і рухи стануть вагомою противагою бюрократизації політичного життя. Вони, співпрацюючи з політичними партіями, впливають на суперечливий процес політичного розвитку суспільства, добиваючись прийняття конкурентних політичних рішень, самі ж не беруть безпосередньої участі в їх прийнятті, а відповідно і не несуть політичної відповідальності, хоча політичні дивіденди отримують. Їх значення полягає і в виконанні посередницької ролі між громадянином і державою. Без їх існування громадяни й суспільні групи були б беззбройними перед пристрасною діяльністю політичної влади та й політичних партій.

Класифікація за ознакою визначення цілі

Багатоцільовий характер діяльності організації наголошує на необхідності дослідження особливостей кожної мети, її змісту, ролі в діяльності організації в цілому та окремих її підсистем, а також взаємозв'язку та взаємовпливу однієї цілі на другу. Розв'язанню цих проблем сприяє використання теорії цілевстановлення, де чільне місце

займає класифікація цілей, яка дозволяє знаходити більш вірні підходи до розробки та забезпечення досягнення цілей певного типу.

Існує досить багато класифікаційних груп, які визначають цілі управління. Деякі з них поділено за такими ознаками:

- за спрямованістю дій цілі — зовнішні та внутрішні;
- за напрямками діяльності на підприємстві — економічні, техніко-технологічні, соціальні, екологічні;
- за можливістю їх повного здійснення — «цілі створення» (якого-небудь матеріального об'єкта чи системи) та «цілі розвитку» (коли йдеться про процес);
- за охопленням рівнів управління — цілі всього підприємства, окремих підрозділів, груп або індивідуумів;
- за часовими характеристиками — коротко-, середньо- та довгострокові;
- за можливістю кількісного визначення — формалізовані, слабоструктуровані, неструктуровані;
- за відповідною спрямованістю на види діяльності — стратегічні, тактичні, оперативні;
- за ступенем оновлення — цілі підтримки наявного рівня, цілі поступової зміни окремих елементів системи та цілі оновлення системи в цілому (заміна системи);
- за впливом на окремі елементи підприємства — виробничі та управлінські; останні, у свою чергу, можна поділити на окремі цілі виконання адміністративної функції (цілі планування, організації, мотивації, контролю) і цілі функціонування, уособлених у цілях окремих підсистем підприємства (маркетингові, технологічні, збутові, фінансові, постачання, кадрові тощо);
- за характером діяльності — цілі функціонування та цілі розвитку;
- за пріоритетами — основні, побічні та підтримувальні;
- за вимірюваністю — кількісні та якісні. Прокоментуємо деякі з класифікаційних груп.

Ступінь кількісної визначеності цілей дає змогу обрати відповідні методи аналізу та побудови «дерева цілей», що дуже важливо для подальшої організації діяльності підприємства. Так, для формалізованих цілей можна застосувати «метод дезагрегації», а для всіх типів цілей — метод забезпечення необхідних умов».

План

1. Соціальна організація і соціальна спільність.
2. Основні види соціальних організацій
3. Механізм формування (регулятори) у соціальних системах



1. Соціальна організація і соціальна спільність.

Як відомо, соціологія всі явища і процеси розглядає як системи, що мають внутрішню структуру. Найзагальнішою й найскладнішою соціальною системою є суспільство, а головним елементом цієї системи є люди, соціальна діяльність яких зумовлюється тими соціальними статусами, що їх вони мають, соціальними функціями (ролями), що їх вони виконують, нормами та цінностями, притаманними даній системі, а також їхніми індивідуальними особливостями (потребами, інтересами, мотивами, ціннісними орієнтаціями та ін.). Суспільство як систему становлять багато різних підсистем. За типами соціальних зв'язків вони класифікуються на соціальні групи (зв'язки взаємодій), соціальні інститути (регулятивні зв'язки), соціальні організації (функціональні зв'язки) тощо.

Термін «організація» вживається в різних значеннях як такий, що позначає:

- процес — певну діяльність з налагодження стійких зв'язків, упорядкування різноспрямованої активності індивідів, груп у систему;
- атрибут якого-небудь об'єкта, його властивість мати впорядковану структурну організованість, узгодженість взаємодії окремих частин елементів системи відповідно до структури цілого;
- об'єднання людей, що разом реалізують цілі програми і діють на основі певних норм і правил;
- групу інституційного характеру, яка виконує певну суспільну функцію (банк нагромадження, розподіл і впорядковане використання грошей, школа передавання знань молодому поколінню і його соціалізація, сім'я, народження дітей і їх виховання).

Усі ці значення терміну «організація» тісно зв'язані між собою, а організація як соціальна група передбачає й організаційну діяльність, і організованість. Об'єктом вивчення соціології у більшій мірі є організація як соціальна група. Організація як соціальна група відрізняється від інших соціальних груп тим, що вона орієнтується на досягнення взаємозв'язаних специфічних цілей і формування високо

формалізованих структур. Дії її членів чітко спрямовані на досягнення спільних для неї результатів у певній сфері діяльності. Так, вуз існує для навчання студентів, політична партія — для реалізації своєї політичної програми, лікарня — для лікування хворих, підприємство — для випуску певного виду продукції.

Соціальна організація є складним соціальним утворенням; існує багато її видів. Центральним елементом будь-якої організації є соціальна структура. Внутрішня структура соціальних організацій є високо формалізованою в тому сенсі, що правила, регламенти, розпорядок охоплюють практично всю сферу поведінки їхніх членів. Усі вони підпорядковані певному режиму, мають додержуватися певних правил, субординації, виконувати обов'язки відповідно до посади, що обіймають. Соціальну структуру організації репрезентовано нормативною системою (нормативною структурою) і фактичним порядком (поведінковою структурою).

До нормативної системи входять цінності, норми та ролі очікування, до поведінкової структури — дії, взаємодії і sentimenti, що не регламентуються нормами і правилами. Дії і взаємодії членів організації багато в чому залежать від sentimenti — первинної форми взаємної виборності членів організації. До sentimenti належать симпатії та антипатії, прихильність і ворожість. Загалом поведінкова структура — це система відносин між людьми, що перебувають у межах нормативної структури, проте, певним чином відхиляються від неї, що зумовлено їхніми особистісними почуттями.

Отже, соціальна структура організації об'єднує взаємозв'язані ролі, а також упорядковані відносини між членами організації, а насамперед — відносини влади й підпорядкування.

За мірою формалізації виділяються формальна структура, в якій соціальні позиції і взаємозв'язки між ними чітко спеціалізовано й визначено незалежно від особистих характеристик членів організації, що посідають ці позиції, і неформальна структура, яка складається із сукупності позицій і взаємозв'язків, що формуються на підставі характеристик особистості, і базується на відносинах престижу і довіри.

У найзагальнішому розумінні термін «людина» вказує на належність до людського роду — вищої сходинок живого природи на нашій планеті. Вона є найрозумнішою істотою на Землі і тому несе відповідальність за свої вчинки та дії.

Людина як частина природи є біологічним суб'єктом. За своєю тілесною будовою й фізіологічними функціями людина належить до тваринного світу. Характерно, що з погляду біології принципової різниці між людиною і тваринним світом немає.

Подібність, схожість людини і тварини визначається, по-перше, складом речовини, будовою та поведінкою організмів; по-друге, у людини є рудиментарні органи, які виконували важливі функції у тварин і збереглись у людини, хоча і не потрібні їй.

Але людина — вища сходинка розвитку живої природи. Це поняття вказує на якісну відмінність людей від тварин і характеризує загальні, притаманні всім людям якості й особливості, що знаходять свій вияв у терміні «*Homo sapiens*» — «людина розумна». Людина як біологічний вид має:

- характерні тілесні ознаки (прямоходіння, руки, пристосовані до праці, тощо);
- високорозвинений мозок, здатний відобразити світ у поняттях і перетворювати його відповідно до своїх потреб, інтересів, ідеалів;
- свідомість як здатність до пізнання сутності як зовнішнього світу, так і своєї особистої природи;
- мислення та мову, які з'явилися в результаті трудової суспільної діяльності.

Найхарактернішою ознакою людини є свідомість. Свідомість не тільки в плані осмислення життєвої ситуації й пізнання навколишньої дійсності — такий рівень свідомості властивий навіть тваринному світу, — а з погляду здатності розмірковувати над зовнішніми обставинами, над своїми зв'язками з ними й з іншими людьми, заглиблюватись в себе, щоб досягти злагоди з собою, з метою усвідомлення сенсу власного буття у світі.

Про людський характер життєдіяльності можна говорити з того моменту, коли людиноподібна істота виготовила перше знаряддя праці. Саме з цього почалася розбудова людиною власного світу — соціального.

Зміст і характер людського життя визначається способом людської діяльності, головними чинниками якого є засоби виробництва та спілкування.

Якщо тварина живе в природі, то людина — в соціумі. Соціум — це особливий спосіб життя особливих істот — людей.

Таким чином, ми підходимо до людини з трьома різними вимірюваннями її суті: фізіологічним, психічним і соціальним. Під психічним уявляється внутрішній духовний світ людини — її воля, переживання, пам'ять, характер, темперамент тощо.

Соціальне і біологічне існують у нерозривній єдності. Біологічне, природне, можна спрощено назвати системою, «що живе», а соціальне — «як живе». Але і «що живе» і «як живе» злилися в єдине ціле, в соціальну істоту на ім'я Людина.

Отже, Людина являє собою цілісну єдність біологічного, психічного і соціального рівня. При цьому людський індивід — це не проста арифметична сума біологічного, психічного і соціального, а їх інтегральна єдність, яка є основою до виникнення нового якісного ступеня — особистості.

Особистість — це міра цілісності людини, що включає в себе уся множину взаємопов'язаних характеристик і елементів.

Головною підсумковою властивістю особистості виступає світогляд. Особливим компонентом особистості є її моральність.

Найголовніша відмінність між людиною і тваринним світом полягає у способі життя. Тваринне життя здійснюється природним чином, тобто як існування, людське — суспільним, соціальним, як життєдіяльність. Все, що є в суспільстві, як і саме суспільство, — результат людської діяльності.

Діяльність — це специфічний людський спосіб ставлення людини до світу. Вона поєднує біологічну, соціальну та духовно-культурну сутність людини. Діяльність постає як засіб перетворення природи на предмети споживання, творіння культури.

Характерні ознаки діяльності людини:

вона діє під впливом тих чи інших мотивів для задоволення певної потреби;

вона існує завдяки взаємодії з навколишнім середовищем (інші люди, предмети, природа тощо);

обмінюється інформацією з іншими людьми, тобто бере участь у спілкуванні;

з самого початку життя людина грається, вчиться, а далі — працює;

саме завдяки діям, взаємодіям набуває певного досвіду;

відчуває вплив умов життя як на рівні оточення (мікросередовище), так і на рівні суспільства (макросередовище);

□ діяльність має ціле усвідомлений і цілеспрямований характер.

На основі того, що людська діяльність являє собою систему усвідомлених цілеспрямованих дій, що передбачає зміну або перетворення навколишнього світу, можна сформулювати таке визначення:

Діяльність — це активна взаємодія людини з навколишнім середовищем, завдяки чому вона досягає свідомо поставленої мети, яка виникла внаслідок прояву у неї певної потреби.

Потреби — це необхідність для людини того, що забезпечує існування і самозабезпечення.

Потреби поділяються на групи:

□ фізіологічні і сексуальні (у відтворенні людей, в їжі, диханні, рухові, одязі, житлі, відпочинку);

□ екзистенціальні (існування; це потреби у безпеці свого існування, впевненості у завтрашньому дні, стабільності суспільства, гарантованості праці);

□ соціальні (у належності до колективу, групи чи спільноти, у спілкуванні, турботі про інших та увазі до себе, в участі у спільній трудовій діяльності);

□ престижні (у повазі з боку інших, їх визнанні та високій оцінці своїх якостей, у службовому зростанні і високому статусі у суспільстві);

□ особистісні (у самовираженні, у самореалізації (або самоактуалізації), тобто в діяльному прояві себе як самостійної, оригінальної, творчої особистості);

□ духовні (потреби в нових знаннях про навколишній світ, в самопізнанні, залученні до наук, мистецтв тощо).

Перші дві групи потреб є первинними і вродженими, чотири інші — набутими.

Діяльність людини має предметний і духовний характер. Діяльність є предметною, тому що її результатом є матеріальні предмети. В цих предметах людина втілює своє розуміння світу, свій розум, властивості, інтереси, потреби, почуття.

Види діяльності забезпечують існування людини та її формування як особистості. До типів діяльності належать такі, що будуються за ознаками суспільних відносин, потреб та предметів.

Але жодний тип діяльності не реалізується у чистому вигляді. Наприклад, праця — це і пізнання, і оцінка, і спілкування.

Кожна людина має свою ієрархію видів і типів діяльності. Загалом, ієрархія видів і типів діяльності — це, до певної міри, програма життя людини.

Однією зі специфічних форм діяльності є праця. Праця - це процес, що відбувається між людиною і природою. Перетворюючи природу, людина перетворює і себе. У процесі праці розвиваються здібності людини, а також мислення, чуттєве сприйняття світу. Праця — це цілеспрямована діяльність людини, в процесі якої вона впливає на природу і використовує її з метою виробництва матеріальних благ, необхідних для задоволення своїх потреб.

Людська праця докорінно відрізняється від «праці» тварин. Найголовнішою відмінністю є те, що людина використовує знаряддя праці, які виготовлені знаряддями праці. Тварина цього робити не вміє.

Праця — це не тільки процес, в якому люди вступають між собою в певні виробничі відносини. Вона проявляється в конкретній історичній формі, має особливий характер і свою організацію. З фізіологічної точки зору, праця — це витрати фізичної і розумової енергії людини, але вона необхідна і корисна для людини. І тільки у шкідливих умовах праці або при надмірному напруженні сил людини, в тій чи іншій формі можуть проявитися негативні наслідки праці, які становлять загрозу її життю і здоров'ю.

Мета життя людини розвивається в різноманітних видах діяльності — в праці, вихованні, сімейному житті, захопленні наукою, літературою і мистецтвом, в активній суспільній діяльності тощо. При цьому праця — не самоціль, а реальна основа створення об'єктивних умов для того, щоб кожна людина могла проявити себе, розгорнути свої здібності, виявити таланти.

Коли ми говоримо про життя, то необхідно розглянути і протилежне йому поняття — смерть. Смерть — це кінець біологічного існування живої істоти, припинення її життєдіяльності. Вона є одним із суттєвих відображень життя.

Розуміння сутності смерті, усвідомлення, що людське особисте життя є єдиним і має кінець, сприяє осмисленню його морального сенсу і цінності, дає можливість зрозуміти ціль життя і пізнати призначення людини.

Усвідомлення неповторності кожної миті життя, а в деяких випадках і непоправності здійснених вчинків, здатне прояснити міру відповідальності людини за свої дії.

Справжня ціль людського життя — це одержання задоволення від будь-якої діяльності. Але пізнання істини, за Аристотелем, є найпривабливішою з усіх видів діяльності. Пізнавальна діяльність розуму відрізняється значимістю і цінністю заради самої себе. Вона не прагне до будь-якого зовнішнього прояву і вміщує в собі притаманну тільки їй одній насолоду, яка посилює енергію. Саме до такого життя повинна прагнути людина.



2. Основні види соціальних організацій

Наприклад, існують формальні позиції директора, його заступників, начальників відділів, простих виконавців. Але є й неформальні позиції, за якими начальник відділу завдяки своїм особистим якостям може бути авторитетнішим за директора.

Надзвичайно важливими в соціальній організації є цілі, заради яких ця організація утворювалася. Ціль — це бажаний результат чи ті умови, котрих намагаються досягти, використовуючи свою активність, члени організації для вдоволення колективних потреб.

Важливою складовою організації є члени організації, кожен з яких має певні якості та навички, що дають змогу посідати певні позиції в соціальній структурі й виконувати відповідні соціальні ролі. Члени організації взаємодіють відповідно до нормативної і поведінкової структури.

Організація як місце, де виконуються певні види робіт, неможлива без технологій — систематизованого знання корисних і найбільш раціональних практичних дій.

І нарешті, кожна організація існує в специфічному фізичному і соціальному середовищі, до якого має адаптуватися. Англійський дослідник Р. Тертен відзначає такі основні чинники зовнішнього середовища, що впливають на ефективність організації: державну і політичну систему, ринок, економіку, соціально-культурну систему, технології.

Отже, організація є системою взаємозв'язаних елементів, які можуть співіснувати тільки у взаємодії.

Суттєвими ознаками організації як системи є:

- специфічна цілісність, яка встановлюється зовнішнім середовищем і за своєю природою відмінна від нього;
- складна надбудова часто з досить автономними за своїми цілями та функціями елементами;

□ єдність цілого, яка не вичерпується сумою якостей усіх складових елементів системи;

□ функціонування в тісній взаємодії із зовнішнім середовищем, реагування на будь-яку ситуацію, що загрожує її існуванню.

Специфічні особливості організації як соціальної системи полягають у тім, що вона є соціальною спільнотою:

□ ієрархічною, з наявністю як мінімум двох елементів — суб'єкта й об'єкта управління;

□ неоднорідною — індивіди, соціальні групи як об'єкти організації мають власні інтереси, котрі не завжди збігаються;

□ створеною для певної цілі й оцінюваною мірою досягнення такої, а отже, є системою з певними елементами раціональності;

□ багатофункціональною з певними функціями як у макро-, так і в мікросоціумі;

□ структурованою горизонтально за функціональною (поділом і спеціалізацією праці) і вертикально за ієрархічною ознакою, що зумовлено необхідністю координації різноспрямованої діяльності горизонтальних структур, їхньої спонтанної активності.

Соціологічне тлумачення організації будь-якої спільноти дав польський соціолог Ян Щепанський. Він зазначав, що це така сукупність взірців поведінки, установ, соціальних ролей, засобів соціального контролю, яка забезпечує співіснування членів спільноти, гармонізує множину їхніх прагнень і дій у процесі задоволення потреб, а також сприяє розв'язанню проблем і конфліктів, що виникають під час їх взаємодії. Узагальнюючи це визначення, Володимир Оссовський зауважує, що соціальна організація спільноти — це комплекс засобів, за допомогою яких спільнота підтримує внутрішню рівновагу, певний соціальний порядок у своєму середовищі. Це система нормативно зумовлених і санкціонованих соціальних відносин між індивідами в межах групи, між окремим індивідом - членом групи і груповими цінностями і, зрештою, між ним та представниками інших груп та їхніми цінностями.

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

Існує велика кількість організацій, які регламентують усе публічне життя людини. Як слушно зазначив Н. Смелзер, ми починаємо наше життя в організації (пологовий будинок) і організовано залишаємо цей світ (бюро ритуальних послуг). Дитячий садок, школа, підприємство, банк, магазин, поліклініка — це все приклади організацій, з якими пов'язана життєдіяльність людини.

О. Пригожин виділяє три типи організацій:

1) адміністративні, в яких жорстко задано структуру, наявний високий рівень формалізації відносин, директивно встановлено цілі й обмежено можливості працівників впливати на них. Належність до таких організацій не залежить від форми власності. Вони можуть бути державними, кооперативними, орендними, приватними (вузи, підприємства, фінансові установи тощо);

2) громадські, які на відміну від адміністративних організацій мають більш рухомі цілі, добровільне членство, менш формалізовану структуру, більші можливості впливати на кінцеву мету (політичні партії, профспілки, об'єднання за інтересами, спортивні організації та команди, культові організації тощо).

3) асоціативні, де відносини формалізовано мінімально, структура рухома, цілі не декларовано, а вплив індивідів на них є досить великим (сім'я і т. ін.).

Усі ці види організацій, попри всю їхню відмінність, виконують ті самі функції інтеграції соціальних елементів і регламентації їхньої різнонаправленої активності, без чого спільна діяльність є неможливою.

Особлива роль у життєдіяльності сучасного суспільства належить виробничим організаціям. Метою таких організацій є випуск певної продукції і надання послуг населенню. За рівнем формалізації їх можна віднести до адміністративних. Вони мають чітко оформлену і юридично закріплену формальну структуру, детально розроблену й документально засвідчену систему прав і обов'язків.

Виробнича організація є соціотехнічною й багатофункціональною системою. М. Лапін вирізняє три групи функцій — цільову, соціально-інтегративну й управлінсько-виховну. Цільова функція виробничої організації є головною і полягає в забезпеченні виробництва певного обсягу продукції. Заради реалізації цієї функції і створюється організація.

Соціально-інтегративна функція зв'язана з носієм соціальної дії — мікросоціумом (трудовим колективом). Вона полягає в підтримуванні

його цілісності, ліквідації соціального напруження та конфліктів, у задоволенні потреб працівників і створенні соціального комфорту.

Трапляється, однак, що орієнтація на соціальний комфорт призводить до зниження результативності виробничої діяльності, вступає в суперечність із головною функцією.

Управлінсько-виховна функція спрямована на інтеграцію організації з макросоціумом (суспільством). Вона транслює вимоги, вироблені інститутами макросистеми (закони, норми, правила, традиції, звичаї) на рівень мікросистеми.

В. Подмарков уважає, що виробнича організація як система об'єднує три підсистеми: технічну, економічну і власне соціальну. Предметом вивчення соціології є саме соціальна підсистема — соціальна організація. Слід розрізняти формальну й неформальну соціальну організацію.

Формальна організація — основа адміністративної структури, що являє собою систему узаконених знеособлених вимог і стандартів поведінки, формально заданих і жорстко закріплених наперед розписаними ролями й

принципами. По горизонталі в ній відтворено вимоги функціонального поділу праці, а по вертикалі — відносини влади й субординації. На виробничому підприємстві формальну організацію репрезентовано системою підрозділів, груп і робочих місць з певними функціями чи статусами.

Система знеособлених вимог закріплюється нормами і взірцями поведінки, котрі є основними елементами культури і фіксуються у визначених ролях і приписах. Формальна структура утворює каркас відносин в організації і надає їм необхідної сталості.

Неформальна організація ґрунтується на принципах саморегулювання і самоорганізації. Вона (на відміну від формальної) не є жорстко структурованою, будується на основі індивідуальних особливостей працівників, специфіки відносин між ними. У ній переважають групові норми, не має жорстко зафіксованих стандартів.

Отже, формальна організація створюється відносинами між знеособленими посадами й професійними позиціями, а неформальна — між живими людьми в процесі їхньої спільної діяльності.

Ці дві форми організації співіснують, доповнюють одна одну, а інколи й протидіють. Необхідність у неформальній організації зумовлюється таким:

- не можна стандартизувати всю сукупність відносин, котрі встановлюються в процесі спільної діяльності;
- завжди можуть виникати непередбачені ситуації, які потребують нестандартних рішень;
- час від часу з'являється необхідність в опрацюванні нових стандартів поведінки, які виникають саме в неформальній організації, а потім переносяться у формальну;
- відносини між людьми ніколи не бувають лише діловими.

Ця остання обставина зумовлює виокремлення з неформальних організацій, що виникають з приводу виробничої діяльності, так званих соціально-психологічних організацій, котрі регулюють невиробничі зв'язки людей.

Неформальна організація функціонує на рівні контактів малих груп, окремих колективів і виконує роль своєрідного буфера між людиною і жорсткою формальною організацією. Вона спирається на міжособистісні норми, цінності, механізми лідерства, санкції, вироблені спонтанно групою. Через такі організації індивіди залучаються до суспільного життя, інтегруються в суспільство.

Процес входження людини в організацію, а організації в систему інших організацій відбувається в два етапи:

- 1) адаптації, тобто ознайомлення і засвоєння норм, правил поведінки, традицій, цінностей, що консолідують і інтегрують;
- 2) актуалізації, тобто виходу за межі загального самоствердження.

Але якщо норми й цінності не підходять людині чи організації, то на етапі актуалізації виникають проблеми. Частіше це трапляється за умов переструктурування суспільства: людині важко знайти свою організацію, а організації важко швидко перебудуватися відповідно до потреб часу.

Організації можуть формуватись і добровільно, і примусово. Д. Сіллес і Н. Смелзер зауважують, що добровільні організації створюються для захисту спільних інтересів їх членів, членство в таких організаціях є добровільним, такі організації не зв'язані з державними органами (ця ознака властива не всім добровільним організаціям). Добровільними організаціями є професійні та релігійні об'єднання, політичні партії тощо.

До примусової організації людей примушують уходити, якщо вони не хочуть цього робити самі. Вони формуються, на думку Н. Смелзера, для загального суспільного блага, сутність якого визначають держава,

церква, інші організації, що мають право уособлювати загальний інтерес. Прикладом примусових організацій може бути шпиталь, інтернати для людей похилого віку, виправні табори, тюрми, обов'язкова армія тощо.

Зміст поняття «соціальна організація» близький до змісту поняття «соціальний інститут», але вони не тотожні. Польський соціолог Антоні Камінський стверджує, що кожна соціальна інституція — це організація, проте не кожна соціальна організація є інституцією.

На певному етапі існування організації внаслідок нагромадження досвіду, формування традицій, а також під впливом свідомого керівництва може відбутися її інституціоналізація.

Специфічними ознаками соціальної інституції порівняно із соціальними організаціями, на думку В. Оссовського, є довготривалість у просторі і часі, орієнтація на упорядкування головних сфер суспільного життя і культурну легітимність у соціумі.

ТЕМА 5. ОРГАНІЗАЦІЯ ЯК ПРОЦЕС

План

1. *Організаційна діяльність.*
2. *Принципи управління*
3. *Оптимізація управління*
4. *Методи управління*



1. Організаційна діяльність

Все різноманіття підходів до організаційної діяльності можна представити у вигляді двох альтернативних парадигм.

Вихідним станом будь системи є безлад, хаос. Немає нічого більш неприродного, ніж хаос. Реальні системи володіють іманентною організацією. Хаос - теж усе гаразд, але більш складний, менш доступний розумінню.

Організація припускає створення порядку з хаосу. Організація передбачає створення умов для розвитку системи.

Створений порядок необхідно підтримувати, витрачаючи ресурси, інакше знову настане хаос. Необхідно орієнтуватися на саморегуляцію і на саморозвиток систем.

Наведені парадигми відображають два принципово різних підходи до організаційної діяльності. Перший можна умовно назвати підходом примусу, коли для створення і підтримки організаційного процесу необхідно прикладати зусилля. Як тільки ці зусилля припиняються, система повертається до вихідного стану. Можна конструювати як завгодно багато штучних організаційних схем, але вони будуть неміцними і неефективними. Наша історія знає чимало таких прикладів: колгоспи, раднаргоспи, виробничі об'єднання і т.д.

Другий підхід орієнтований на природні процеси організації, що розвивається досить довго, щоб дати місце і волевиявленню людини.

Цілі людини, що випадають з діапазону природного розвитку (наприклад, створення колгоспів), приречені на провал, які б ресурси не притягувалися для їх досягнення.

Разом з цим тут немає фаталізму - людина з її вольовою діяльністю не виключається з процесу розвитку, треба лише виконати умову: простір цілей людини має збігатися з діапазоном напрямків природного (можливого в принципі) розвитку. Орієнтацію на природний розвиток можна знайти і в дослідженнях А.Сміта, який стверджував, що для соціально-економічного розвитку суспільства необхідні мир, легкі податки і терпимість в управлінні, а все інше зробить природний хід речей.

Сучасна організаційна парадигма

Ключовими моментами сучасної системи поглядів на менеджмент (її нерідко називають новою управлінською парадигмою) є наступні принципові положення.

Відмова від управлінського раціоналізму класичних шкіл менеджменту, що виражається в переконанні, що успіх організації визначається насамперед раціональною організацією виробництва продукції, зниженням витрат, розвитком спеціалізації, тобто впливом управління на внутрішні фактори виробництва. Замість цього на перше місце висувається проблема гнучкості й адаптивності (приспособлення) до постійних змін зовнішнього середовища. Остання характеризується як сукупність змінних, котрі перебувають за межами підприємства і не є сферою безпосереднього впливу з боку його менеджменту. Це, насамперед, усі ті організації, а також люди, що зв'язані з даним підприємством у силу виконуваних ними цілей і завдань: постачальники, споживачі, акціонери, кредитори, конкуренти, професійні союзи, торгові організації, суспільства споживачів, урядові органи та ін. Крім того, існує

ніби другий ряд перемінних зовнішнього середовища - соціальні фактори й умови, що, не роблячи прямого впливу на оперативну діяльність організації, визначають стратегічно важливі рішення, прийняті її менеджментом. Найважливіша роль тут належить економічним, політичним, правовим, соціально-культурним, технологічним, екологічним, фізико-географічним факторам і змінним.

Значення факторів зовнішнього середовища різко підвищується у зв'язку зі зростанням складності всієї системи суспільних відносин (соціальних, економічних, політичних тощо), що складають середовище менеджменту. Саме зовнішнє оточення диктує стратегію і тактику організації.

Внутрішнє середовище кожної організації формується під впливом змінних, що роблять безпосередній вплив на процес перетворень (виробництва продукції, послуг). Це структура підприємства, його культура і ресурси, у складі яких величезна роль приділяється людям, їхнім знанням, здібностям і мистецтву взаємодії. Незважаючи на те, що ці фактори діють у межах організації, вони також не завжди знаходяться під прямим контролем менеджменту, тому що організації у своїй діяльності залежать від енергії, інформації й інших ресурсів, що надходять ззовні.

Використання ситуаційного підходу до управління, відповідно до якого вся організація всередині підприємства є не що інше як відповідь на різні за своєю природою впливи ззовні. Його центральний момент - ситуація, тобто конкретний набір обставин, що впливають на роботу організації в даний період часу. Звідси випливає визнання важливості специфічних прийомів, за допомогою яких виділяються фактори, впливаючи на які можна ефективно досягти мети.

Визнання соціальної відповідальності менеджменту як перед суспільством у цілому, так і перед окремими людьми, що працюють в організації. Нова роль людини як ключового ресурсу зажадала від менеджерів зусиль в створенні умов для реалізації закладених у ньому потенцій до саморозвитку. Звідси - необхідність уваги до таких факторів, як організаційна культура, різні форми демократизації управління, участь працюючих у прибутках, власності, управлінні, стиль керівництва і лідерство. Найважливішою характеристикою менеджменту на сучасному етапі є орієнтація на нову соціальну групу в організаціях - когнитариат, міць якого ґрунтується на знанні та використанні інтелекту, а не мускульної сили. Когнитариат, що має доступ до інформації і наділений

високою культурою, не може розглядатися як один з економічних факторів виробництва, а трактується як ключовий ресурс, ефективне використання і нарощування якого стає центральним завданням менеджменту. У відомій книзі Дж. Нейсбита і П. Ебедина "Перебудова корпорації" дана наступна характеристика нових відносин між організацією і працюючими в ній людьми:

- кращі та найбільш обдаровані люди тягнуться до тієї корпорації, що забезпечує персональний ріст;

- менеджер - це не просто керуючий, а людина, що виконує роль судді, учителя, наставника;

- люди хочуть мати частку в капіталі своєї компанії, і кращі компанії забезпечують їм таку можливість;

- найм працівників краще робити за контрактами з персоналом;

- автократичне управління повинно поступитися місцем більш демократичним системам; на зорі інформаційного суспільства здійснюється масований перехід від проблем формування інфраструктури до проблем підвищення якості життя.

Нова парадигма зажадала перегляду принципів управління, тому що старі перестають "працювати" в умовах підприємницьких структур. У 90-і роки в принципах головна увага звертається на людський або соціальний аспект управління: менеджмент спрямований на людину, на те, щоб робити людей здатними до спільних дій, робити їхні зусилля більш ефективними; менеджмент невіддільний від культури, заснований на чесності і довірі до людей; менеджмент формує комунікації між людьми і визначає індивідуальний внесок кожного працюючого в загальний результат; етика в бізнесі є золотим правилом менеджменту.



2. Принципи управління

Організація як процес організування - одна з основних функцій управління. Під функцією управління розуміють сукупність повторюваних управлінських дій, об'єднаних єдністю змісту. Оскільки організація (як процес) служить функцією управління, будь-яке управління являє собою організаційну діяльність, хоча і не зводиться до неї.

Управління - особливим чином орієнтоване вплив на систему, що забезпечує додання їй необхідних властивостей або станів. Одним з атрибутів стану служить структура. Організувати - значить перш за все створити (або змінити) структуру. При розбіжностях у підходах до

побудови систем управління існують загальні закономірності, розроблені в кібернетиці. Відповідь на поставлене тут питання виглядає так:

система управління = керуюча система (суб'єкт управління)+ керована система (об'єкт управління).

Базовим класифікаційним ознакою побудови систем управління, визначальним вигляд системи і її потенційні можливості, є спосіб організації контуру управління. Відповідно до останнього виділяють кілька принципів управління.

Принцип розімкнутого управління. В основі його лежить ідея автономного впливу на систему незалежно від умов її роботи. Очевидно, що область практичного застосування цього принципу передбачає апіорну достовірність знання стану середовища та системи на всьому інтервалі її функціонування. Тоді можна визначити реакцію системи на розраховане вплив, який заздалегідь програмується у вигляді функції незалежного змінного часу

Таким чином, якщо даний вплив відмінно від передбачуваного, негайно відбудуться відхилення в характері зміни вихідних координат, тобто система виявиться відкритою для збурень. Тому даний принцип використовується при впевненості у достовірності відомостей про умови роботи системи. Наприклад, для організаційних систем подібна впевненість припустима при високій виконавській дисципліні, коли віддане розпорядження не потребує подальшого контролю. Іноді таке управління називають Директивним. Безсумнівним достоїнством схеми служить простота організації управління.

Принцип розімкнутого управління з компенсацією збурень. Зміст підходу полягає в прагненні ліквідувати обмеженість першої схеми: нерегульоване вплив збурень на функціонування системи. Можливість компенсації збурень, а значить, ліквідація недостовірності апіорної інформації, базується на доступності збурень вимірів

Вимірювання збурень дозволяє визначати компенсує управління, що відбиває наслідки збурень. Зазвичай поряд з коригувальним управлінням система піддається програмного впливу. Однак на практиці далеко не завжди вдається зафіксувати інформацію про зовнішні збурення, не кажучи про контроль відхилень параметрів системи або несподіваних структурних змінах. При наявності інформації про збурення принцип їх компенсації шляхом введення компенсуючого управління становить практичний інтерес.

Принцип замкнутого управління. Розглянуті принципи відносяться до класу розімкнутих контурів управління: величина управління не залежить від поведінки об'єкта, а являє собою функцію часу чи обурення. Клас замкнутих контурів управління утворюють системи з негативним зворотним зв'язком, що втілюють базовий принцип кібернетики. У таких системах заздалегідь програмується не вхідний вплив, а необхідний стан системи, тобто наслідок впливів на об'єкт, у т. ч. управління. Отже, можлива ситуація, коли обурення позитивно впливає на динаміку системи, якщо наближає її стан до бажаного.

Для реалізації принципу апіорно знаходиться програмний закон зміни стану системи в часі $[c_{пр}(t)]$, а завдання системи формулюється як забезпечення наближення дійсного стану до бажаного

Вирішення цього завдання досягається визначенням різниці між бажаним і дійсним станами: $\Delta c(t) = c_{пр}(t) - c(t)$. Дана різниця використовується для управління, покликаного звести до мінімуму виявлене неузгодженість. Тим самим забезпечується наближення регульованої координати до програмної функції незалежно від причин, що викликали появу різниці, чи то обурення різного походження або помилки регулювання. Якість управління позначається на характері перехідного процесу та усталеною помилку - розбіжності програмного і дійсного кінцевого стану.

У залежності від вхідного сигналу в теорії управління розрізняють:

- системи програмного регулювання (розглянутий випадок);
- системи стабілізації, коли $c_{пр}(t) = 0$;
- системи спостереження, коли вхідний сигнал апіорно невідомий.

Ця деталізація ніяк не позначається на реалізації принципу замкнутого управління, але вносить специфіку в техніку побудови системи. Широке розповсюдження цього принципу в природних і штучних системах пояснюється продуктивністю взаємодії елементів системи управління: завдання управління ефективно вирішується на концептуальному рівні завдяки негативній зворотного зв'язку.

Вище розглянуто випадок програмування зміни в часі стану системи $c_{пр}(t)$, що, згідно введеної термінології, означає попередній розрахунок траєкторії в просторі станів. Цей розрахунок виконується при врахуванні двох вимог: траєкторія повинна проходити через мету і задовольняти екстремуму критерію якості, тобто бути оптимальною.

У формалізованих динамічних системах для відшукання подібної траєкторії залучається апарат варіаційного обчислення або його сучасні

модифікації: принцип максимуму Л. Понтрягіна, динамічне програмування Р. Белмана. Коли завдання зводиться до пошуку невідомих параметрів (коефіцієнтів) системи, для її вирішення залучаються методи математичного програмування - потрібно відшукати екстремум функції якості (показника) у просторі параметрів. Щоб впоратися з погано формалізуються проблемами, залишається сподіватися на евристичні рішення, засновані на футурологічних прогнозах, або на результати імітаційного математичного моделювання. Точність подібних рішень оцінити складно.

Повернемося до задачі програмування. Якщо існує спосіб розрахунку програмної траєкторії для формалізованих завдань, то природно вимагати від системи управління, щоб вона задовольнялася цілевказівками, а програмне зміна стану система знаходила безпосередньо в процесі управління (управління в цьому випадку називається термінальним). Така організація системи, звичайно, ускладнює алгоритм управління, але дозволяє звести до мінімуму вихідну інформацію, а значить, робить управління більш оперативним. Подібне завдання в 1960-х рр.. була теоретично вирішена професором Є. Горбатовим для управління рухом балістичних ракет і космічних апаратів.

При постановці та вирішенні задачі оптимального управління слід враховувати наступне принципову обставину. Строго кажучи, тільки тоді можна вибрати оптимальну поведінку системи, коли достовірно відомі поведінку досліджуваного об'єкта на всьому інтервалі управління та умови, в яких відбувається рух. Оптимальні рішення можуть бути отримані й при виконанні інших, додаткових припущень, але справа саме в тому, що кожен випадок слід домовлятися особливо, і рішення буде справедливо «з точністю до умов».

Проілюструємо сформульоване положення на прикладі поведінки бігуна, прагнучого досягти високого результату. Якщо мова йде про короткі дистанції (100 або 200 м), то підготовлений спортсмен ставить за мету забезпечити максимальну швидкість в кожен момент часу. При бігу на більш довгі дистанції успіх спортсмена визначається його умінням правильно розподіляти сили на трасі, а для цього треба чітко уявляти собі свої можливості, рельєф маршруту і сили суперників. Ні про яку максимальної швидкості в кожний момент не може йти і мови в умовах обмежених ресурсів.

Очевидно, що наведене обмеження виконується тільки в рамках детермінованою постановки задачі, тобто коли апріорно все достовірно відомо. Такі умови виявляються надмірними для реальних завдань - прокрустове ложе детермінізму не відповідає дійсним умов функціонування системи. Апріорність нашого знання надзвичайно сумнівна у відношенні як самої системи, так і середовища та її взаємодії з тим чи іншим об'єктом. Достовірність апріорних відомостей тим менше, чим складніше система, що не додає оптимізму дослідникам, які проводять процедуру синтезу.

Подібна невизначеність призвела до появи цілого напрямку в теорії управління, базується на обліку стохастичних умов існування системи. Самі конструктивні результати були отримані при розробці принципів адаптивних і самоналагоджувальних систем.

Адаптивні системи дозволяють справлятися з невизначеністю шляхом отримання та використання додаткової інформації про стан об'єкту і його взаємодії з середовищем у процесі управління з подальшою розбудовою структури системи і зміною її параметрів при відхиленні умов роботи від апріорно відомих. При цьому, як правило, мета трансформацій полягає у наближенні характеристик системи до апріорним, які використовувалися при синтезі управління.

Таким чином, адаптація орієнтована на збереження гомеостазу системи в умовах збурень.

Одна з найскладніших конструктивних складових цього завдання - отримання відомостей про стан середовища, без чого важко проводити адаптацію.

Прикладом успішного отримання інформації про стан середовища може бути винахід трубки Піто, якої забезпечені практично всі літальні апарати. Трубка дозволяє виміряти швидкісний напір - найважливішу характеристику, від якої безпосередньо залежать всі аеродинамічні сили. Результати вимірювання використовуються для налаштування автопілота. Аналогічну роль у суспільному житті відіграють соціологічні опитування, що дозволяють коректувати рішення внутрішньо-і зовнішньополітичних проблем.

Ефективним прийомом вивчення динаміки об'єкта управління є метод дуального управління, колись запропонований А. Фельдбаумом. Суть методу в тому, що на об'єкт поряд з командами управління подаються спеціальні тестуючі сигнали, реакція на які для апріорної моделі встановлено заздалегідь. По відхиленням реакції об'єкта від

еталонної судять про взаємодію моделі із зовнішнім середовищем. Подібний прийом використовувався в російській контррозвідці під час Першої світової війни для виявлення шпигуна. Виділялося коло співробітників, підозрюваних у зраді, і кожному з цього кола «довірялася» важлива, але помилкова інформація, що має унікальний характер. Спостерігалася реакція противника, по якій і ідентифікувався зрадник.

Від адаптивних систем відрізняють клас самоналагоджувальних систем. Останні в процесі адаптації налаштовуються. Однак на прийнятому рівні спільності структура самоналагоджувальних системи аналогічна структурі адаптивної системи.

Щодо процесів адаптації і самонастроювання систем можна відзначити, що їх можливість в конкретних випадках в основному визначається призначенням системи та її технічним втіленням. Така теорія систем рясніє ілюстраціями, але, як видається, не містить узагальнюючих досягнень.

Інший шлях подолання недостатності апріорних даних про процес управління полягає в поєднанні процесу управління з процедурою синтезу. Традиційно алгоритм управління є результат синтезу, що базується на допущенні детермінованого опису моделі руху. Але очевидно, що відхилення в русі прийнятої моделі позначаються на точності досягнення мети і на якості процесів, тобто призводять до відхиленню від екстремуму критерію. Звідси випливає, що будувати управління потрібно як термінальне, розраховуючи траєкторію в реальному часі і оновлюючи відомості про моделі об'єкта та умови руху. Звичайно, і в даному випадку необхідно екстраполювати умови руху на весь інтервал управління, але в міру наближення до мети точність екстраполяції зростає, а значить, підвищується якість управління.

У цьому можна бачити аналогію з діями уряду, який не в змозі виконувати планові завдання, наприклад бюджетні. Умови функціонування економіки змінюються не розрахунковим чином, з порушенням прогнозів, тому доводиться постійно корегувати намічений план у прагненні досягти підсумкових показників, зокрема виробляти секвестр. Відхилення від апріорних припущень можуть бути настільки великі, що наявними ресурсами і прийнятими заходами управління вже не можна забезпечити виконання мети. Тоді доводиться «наближати» мету, розміщуючи її всередині нової області досяжності.

Зазначимо, що описана схема справедлива тільки для сталої системи. Низька якість організації управління може призвести взагалі до дестабілізації і, як наслідок, до руйнування всієї системи.

Нарешті, слід зупинитися ще на одному принципі управління, що лежить в основі розвиненою теорії дослідження операцій.

Принцип одноразового управління. Широке коло практично значущих завдань складається з необхідності здійснити одноразовий акт управління, а саме - прийняти деяке рішення, наслідки якого позначаються тривалий час. Зрозуміло, і традиційне управління можна інтерпретувати як послідовність разових рішень. Тут ми знову стикаємося з проблемою дискретності та безперервності, межа між якими так ж розмита, як і між статичними і динамічними системами. Однак різниця все-таки існує: в класичній теорії управління виходять з того, що вплив на систему є процес, функція часу або параметрів стану, а не одноразова процедура.

Іншою відмінною особливістю дослідження операцій є те, що ця наука оперує з управліннями-константами, параметрами системи. Тоді, якщо в динамічних задачах в якості критерію використовується математична конструкція

- Функціонал, що оцінює рух системи, то в дослідженні операцій критерій має вигляд функції, заданої на безліч досліджуваних параметрів системи. Область практичних завдань, охоплювана дослідженням операцій, дуже велика і включає заходи з розподілу ресурсів, вибору маршрутів, складання планів, управління запасами, чергами в задачах масового обслуговування та ін. При вирішенні відповідних завдань залучається викладена вище методологія їх опису з урахуванням категорій моделі, стану, мети, критерію, управління. Так само формулюється і вирішується проблема оптимізації, яка полягає у знаходженні екстремуму критеріальної функції в просторі параметрів. Завдання вирішуються як в детермінованою, так і в стохастичної постановці.

Так як процедура оперування з константами істотно простіше, ніж дії з функціями, то теорія дослідження операцій виявилася просунутої далі, ніж загальна теорія систем, зокрема теорія управління динамічними системами. Дослідження операцій пропонує більший арсенал математичних засобів, деколи вельми витончених, для вирішення широкого кола практично значущих завдань. Вся сукупність математичних методів, які обслуговують дослідження операцій,

отримала назву математичного програмування. Так, в рамках дослідження операцій розвивається теорія прийняття рішень - надзвичайно актуальне направлення.

Теорія прийняття рішень по суті являє собою процедуру оптимізації умов детального опису векторного критерію та особливостей встановлення його екстремального значення. Так, для постановки завдання характерний критерій, що складається з декількох складових, тобто багатокритеріальна задача.

Для підкреслення суб'єктивізму критерію та процесу прийняття рішення в розгляд вводиться особа, яка приймає рішення (ОПР), що володіє індивідуальним поглядом на проблему. При вивченні рішень формальними методами це проявляється через систему переваг при оцінці тієї чи іншої складової критерію.

Як правило, для прийняття рішення ОПР отримує кілька варіантів дій, кожен з яких піддається оцінці. Такий підхід максимально наближений до реальних умов дій відповідального суб'єкта в організаційній системі при виборі одного з варіантів, підготовлених апаратом. За кожним з них стоїть опрацювання (аналітичне або імітаційне математичне моделювання) можливого перебігу розвитку подій з аналізом кінцевих результатів - сценарій. Для зручності прийняття відповідальних рішень організуються ситуаційні кімнати, обладнані наочними засобами відображення сценаріїв на дисплеях або екранах. Для обслуговування таких утворень залучаються фахівці, які володіють не тільки математичними методами аналізу ситуацій та підготовки прийняття рішень, але і предметною областю.

Зрозуміло, що результатом застосування до об'єкту теорії дослідження операцій, зокрема теорії прийняття рішень, є оптимальний план дій. Отже, на вхід деякого блоку, «начиненого» оптимізаційним алгоритмом і побудованого з застосуванням відповідного методу математичного програмування до моделі ситуації, подається інформація: початковий стан, мета, критерій якості, перелік варійованих параметрів, обмеження. (Модель системи використовується при побудові алгоритму.)

Вихід блоку і є шуканий план. З точки зору кібернетики така побудова класифікується як розімкнутий контур управління, оскільки вихідна інформація не впливає на вхідний сигнал.

Принципово можна розширити розглянутий підхід на випадок замкнутого управління. Для цього необхідно організувати ітераційний процес у часі: після реалізації плану ввести новий стан системи в якості

початкової умови і повторити цикл. Якщо дозволяє завдання, можна скоротити плановий період за рахунок наближення мети до початкового станом системи. Тоді проглядається аналогія пропонованих дій з розглянутою вище ітераційної процедурою термінального управління, також базується ся на періодичному оновленні вихідної інформації. Більш того, динамічну завдання, що оперує з процесами, можна звести до апроксимації функцій функціональними рядами. При цьому варійованими змінними вже будуть параметри таких рядів, а значить, застосуємо апарат теорії дослідження операцій. (Так роблять у теорії ймовірностей, коли описують випадкові процеси канонічним розкладанням.)

Викладена методологія вже знаходить застосування в теорії штучного інтелекту при синтезі ситуаційного управління.

Слід вказати на небезпеку, пов'язану з практичним застосуванням теорії рішень недостатньо компетентними в теорії систем особами. Так, часто в організаційних системах (держустановах, фірмах, фінансових організаціях) прийняття рішення абсолютизують і зводять до оперування численними показниками і оптимальному здійсненню разового управлінського акта .. При цьому випадають з поля зору наслідки виробленої дії для системи; забувають, що управляють не критерієм, а системою, не враховуючи багатостадійний замкнутий

процес від системи до її стану, далі через показники до вирішення і знову до системи. Звичайно, на цьому довгому шляху робиться безліч помилок, об'єктивних і суб'єктивних, яких вже достатньо для серйозного відхилення від планових результатів. Отже, розглянуті принципи управління надають досліднику надзвичайно широкі можливості для побудови систем управління. З урахуванням цих принципів розглянемо методи управління стосовно до менеджменту.



3. Методи управління: кібернетичний підхід

Поділ систем на керуючі і керовані служить атрибутом кібернетичного підходу. Він полягає також в обґрунтуванні інформаційної сутності управління, універсальність законів управління в системах різної природи, виявленні та організації механізмів зворотного зв'язку в системах управління, оптимізації поведінки системи на основі зворотних зв'язків і відповідно до заздалегідь визначеними цілями.

Якщо ґрунтуватися на факторах зворотного зв'язку, одному з основних атрибутів кібернетичного підходу, всі досліджувані в менеджменті методи управління можна розділити на детермінований, програмно-цільовий та ціннісно-орієнтований методи.

Використання детермінованого методу стосовно організації передбачає насамперед постановку мети. На основі цього розробляється програма дій, а потім створюється механізм реалізації наміченої програми з подальшою оцінкою отриманих результатів.

У цій схемі зворотній зв'язок забезпечує сувору відповідність поведінки системи розробленою програмою. Призначення зворотного зв'язку - виявити відхилення об'єкта управління для приведення його в стан, передбачене планом. При використанні детермінованого методу управління план виступає в якості міри оцінки (критерію) результатів функціонування системи, а зворотний зв'язок забезпечує умови впливу на виконавча ланка в разі відхилення від програми.

Гідність методу - його простота і ефективність в умовах незмінного стану зовнішнього середовища. Область застосування методу в менеджменті: організації бюрократичного типу.

До недоліків методу можна віднести його жорсткість, тобто неможливість перебудови при змінах зовнішнього середовища, здатних призвести до протиріччя між планом і метою функціонування організації.

Більш ефективним в умовах мінливості зовнішнього середовища є програмно-цільовий метод управління. У науково-методичній літературі та на професійному жаргоні господарських керівників словосполучення «програмно-цільовий» давно закріпилося.

Проте слід визнати, що фактичний зміст цього поняття, як правило, зводиться до адресності розподілу ресурсів і не відноситься до методології управління. Одним з перших, хто запропонував розглядати програмно-цільовий метод на основі вивчення факторів зворотних зв'язків (тобто з кібернетичних позицій), був академік М.Моїсєєв.

Головна відмінність програмно-цільового методу від детермінованого полягає в більш розвиненому механізмі зворотного зв'язку, що забезпечує не тільки коригування поведінки системи, але і коригування самої програми в інтересах досягнення мети.

Слід підкреслити, що мова йде не про довільний коректування програми, коли лише фіксується ситуація, що склалася, а про коректування, що забезпечує досягнення мети оптимальним чином при

постійно мінливих зовнішніх умовах і з урахуванням непередбачених внутрішніх змін.

Головним критерієм при використанні програмно-цільового методу є мета, а не план, як при використанні детермінованого методу. Розглянемо структуру програмно-цільового методу.

Порівняно розвинений механізм зворотного зв'язку забезпечує гнучкість управління. Він містить дві петлі зворотного зв'язку. Перша забезпечує коригування поведінки системи при її відхиленні від заданого плану стану та за умови, що план не суперечить цілі. Друга петля призначена для зміни плану, якщо в процесі функціонування організації план буде суперечити її мети. Механізм зворотного зв'язку забезпечує не тільки фіксацію відхилень і формування відповідних керуючих впливів, але й більш складні дії, пов'язані з аналізом обставин, що сприяють виникненню цих відхилень.

Програмно-цільовий метод управління служить кроком вперед у пошуках таких підходів до управління, коли на першому місці стоїть не формальний контроль над виконанням завдання, а створення умов для ефективного функціонування організації.

Розгалуженість і велика глибина зворотних зв'язків утворюють передумови до синергетичним тенденціям в організації, її орієнтацію на саморозвиток. Програмно-цільовий метод управління характерний для організацій органічного типу, поступово що займають в сучасному менеджменті переважне становище порівняно з організаціями бюрократичного типу. Він складніше в реалізації, більш інформаційно ємний і що передбачає нестандартні організаційні структури. Тим не менш, в динамічних ринкових умовах саме ці обставини забезпечують ефективність методу.

При використанні цього методу механізм зворотного зв'язку містить три петлі, забезпечують коригування поведінки системи управління відповідно до розробленою програмою, її коригування на основі поставленої мети і зміна. Таким чином, метод допускає зміни не тільки плану, але і цілі. Хоча мета і є внутрішнім спонукає мотивом, все ж визначальним фактором ціле покладання служить система цінностей. Вона являє собою найбільш стійку категорію людських відносин, що сформувалася на основі довгого досвіду практичної та інтелектуальної діяльності. Система цінностей одночасно виступає і як основа цілепокладання, і як глобальний критерій управління. Ціннісно-орієнтований метод управління включає в себе програмно-цільовий і

детермінований методи; як окремий випадок - перехід від детермінованого до програмно-цільового й від програмно-цільового до ціннісно-орієнтованого. Він передбачає не перекреслення попереднього методу, а його якісний розвиток. Внутрішня логіка цього розвитку обумовлена в даному випадку розвитком механізму зворотного зв'язку й обґрунтування можливостей зміни критеріїв: план - мета - система цінностей.

Таким чином, ціннісно-орієнтований метод управління стосовно організаціям можна розглядати як модель узагальненої концепції управління. Система цінностей з часом змінюється, але пошук абсолютного критерію більш високого рівня, ніж система цінностей, неминуче виводить дослідника за межі науки.

Останнім часом збільшується кількість робіт, що показують, що менеджмент, орієнтований на соціальне або природне середовище, сприяє досягненню ефективності в діяльності організацій.

Це підтверджує актуальність використання ціннісно-орієнтованого методу, який, мабуть, стане визначальним у менеджменті ХХІ ст. Управління являє собою свого роду примус, насильство над системою як частиною середовища, покликане коригувати природний рух, обумовлений початковими умовами, вихідним станом і обмінними процесами в системі і системи із зовнішнім середовищем. Результатом стає досягнення мети управління.

При цьому важливо відзначити, що природний рух (саморозвиток) визначається деяким діапазоном ймовірних станів, тому, якщо управління здійснюється в межах цього діапазону, ми можемо говорити про керований ззовні саморозвитку. Проблеми самоорганізації вивчають у різних наукових дисциплінах, і насамперед у рамках синергії.

ТЕМА 6. САМООРГАНІЗАЦІЯ

План

- 1. Природно-наукові засади початку синергетики*
- 2. Синергетична концепція самоорганізації*
- 3. Гнучкість процесу*



1. Природно-наукові засади початку синергетики

Синергетика заснована на принципово новому баченні світу і новому розумінні процесів розвитку в порівнянні з тим переважним способом бачення, який панував у класичній науці протягом

попередніх століть - науці І. Ньютона і П. Лапласа: випадковість виключалась як щось зовнішнє і несуттєве; протікаючі у світі процеси представлялися оборотними в часі і передбачуваними на необмежено довгий період; еволюція вважалась процесом, позбавленим відхилень, повернень, побічних явищ. У класичній науці XIX ст. панувало переконання, що матерії початку властива тенденція до руйнування будь-якої впорядкованості, прагнення до вихідної рівноваги (в енергетичному сенсі це й означало хаос). Такий погляд на речі сформувався під впливом уявлень рівноважної термодинаміки, науки, що займається процесами взаємоперетворення різних видів енергії. Встановлено, що взаємне перетворення тепла і роботи нерівнозначні: робота може повністю перетворитися на тепло тертям або іншими способами, а ось тепло повністю перетворити на роботу принципово неможливо. Отже, при взаємопереходах одних видів енергії в інші існує певна спрямованість. Знаменитий другий закон термодинаміки в формулюванні німецького фізика Р. Клаузіуса - про те, що теплота не переходить від холодного тіла до більш гарячого.

У термодинаміку було введено поняття ентропії, під якою розуміється міра безладу системи. Більш точне формулювання другого початку термодинаміки прийняла такий вигляд: при самовільних процесах в системах, що мають постійну енергію, ентропія завжди зростає. Максимальна ентропія означає повну термо динамічна рівновага, що еквівалентно хаосу (чим більше ступінь ентропії в системі, тим менше ступінь порядку).

Єдиним «докором» термодинаміці служила дарвінівська теорія еволюції, згідно якої процес розвитку рослинного і тваринного світу характеризується безперервним ускладненням, наростанням висоти організації і порядку. Жива природа прагне відійти від термодинамічної рівноваги і хаосу.

Так виявилася «нестиковка» законів розвитку живої та неживої природи. Стало ясно, що для збереження несуперечності загальної картини світу необхідно ввести постулати про наявність у матерії в цілому не тільки руйнівної, а й творчої тенденції. Матерія здатна здійснювати роботу і проти термодинамічної рівноваги, самоорганізовуватися і самоусложняться. Постулат про здатність матерії до саморозвитку був введений у філософію в античні часи, тоді як його необхідність у фундаментальних природничих науках стала усвідомлюватися лише останнім часом. Таким чином

сформувалися передумови для виникнення теорії самоорганізації. Поняття самоорганізації знаходиться в центрі сучасних уявлень про еволюційні процеси. І. Пригожин одним з перших встановив, що системи, надані самі собі, можуть зменшувати ентропію всупереч усім раніше відомим уявленням. Ю. Антоногов писав, що в природі є закон, що відображає антиентропійний рух і, ймовірно, можливий ще один закон переходу речовини в організацію.

Тепер все ширше визнається, що самоорганізація - фундаментальний процес природи.

Встановлено, що існують взаємопов'язані і взаємообумовлені матеріальні об'єкти з рівноважної і не рівноважної структурною організацією речовини. Одні з них утворюються в ході процесу, який прагне до рівноваги, інші - в ході процесу, який прагне до не рівноваги. Головною особливістю процесу самоорганізації є його антиентропійна спрямованість. Термін «самоорганізація» став застосовуватися для позначення природних антиентропійних процесів впорядкування, які мають іншу природу, ніж процес рівноважної організації (наприклад, кристалізації), хоча тривалий час вважалося, що порушення другого закону термодинаміки можливі лише за свідоме втручання людини. Приставка «само-» підкреслює як іманентні причини явища, так і існування відмінностей у природі нерівноважного і рівноважного упорядкування, пов'язаних з активною або пасивною їх роллю у становленні відповідного порядку (самоорганізація - активне упорядкування). Розрізнити самоорганізацію і організацію при аналізі складних явищ можна тільки на основі відмінності їх сутності. Самоорганізація передбачає природну зміну стану. У ідеях І. Пригожина, розвинених Г. Хакеном, синергетика розглядається як так звана когерентна самоорганізація. Її механізм пов'язаний з кооперативною взаємодією безлічі однорідних компонентів, що призводить до синхронізації внутрішніх процесів і їх когерентної поведінки. Такий механізм Г. Хакен назвав синергетичним (від грецького *synergia* - спільна кооперативна дія). Термін «синергетика» введений Г. Хакеном для позначення міждисциплінарного напрямку, надає завдяки результатам досліджень у галузі теорії лазерів і нерівноважних фазових переходів ідейну основу для плідної співпраці дослідників у різних областях. Синергетика, по Г. Хакену, займається вивченням систем, що складаються з великого числа частин, які складним чином взаємодіють

між собою. У Г. Хакена в цьому відношенні були попередники: Ч. Шеррингтон, І.

Забузький та ін Але вони говорили лише про приватні прикладах синергетичних процесів.

Деякі авторитетні автори висловлюються про синергетику як про нову наукову парадигму. Під парадигмою в філософії науки розуміють певну сукупність загальноприйнятих у науковому співтоваристві ідей і методів (зразків) наукового дослідження. Синергетику як нову парадигму можна коротко охарактеризувати трьома ключовими ідеями: нелінійність, самоорганізація, відкриті системи.

У відношенні самоорганізації Г. Хакен писав: «Корисно мати якийсь підходяще визначення самоорганізації. Ми називаємо систему самоорганізованою, якщо вона без специфічного впливу ззовні знаходить якусь просторову, часову і функціональну структури. Під специфічним впливом ми розуміємо те, що нав'язує системі структуру чи функціонування. У разі ж самоорганізації система відчуває неспецифічний вплив. Наприклад, рідина, що підігрівається знизу, зовсім рівномірно знаходить в результаті самоорганізації макроструктуру, утворюючи шестикутні осередки». В даний час загальноновизнаним можна вважати уявлення про самоорганізацію як про спонтанний перехід відкритої нерівноважної системи від менш складних і впорядкованих форм організації до більш складним. З точки зору теорії динамічного хаосу феномен самоорганізації можна розглядати у вигляді народження структури з хаосу структур. Система, в якій стохастичність траєкторій є наслідок внутрішніх взаємодій, а не випадкових зовнішніх впливів, називається динамічним хаосом - рух частинок розглядається як випадковий. Узагальнюючи вищевикладене, можна відзначити, що синергетика (від грецького *synergetikos* - спільний, узгоджено діючий) - наукова дисципліна, що вивчає процеси виникнення і колективних взаємодій об'єктів (елементів, підсистем):

- які відбуваються у відкритих системах при нерівних умовах;
- супроводжуються інтенсивним обміном речовиною і енергією підсистем з системою і системи з навколишнього середовища;
- характеризуються мимовільно (відсутністю жорсткої детермінації ззовні) поведінки об'єктів (підсистем), що поєднується з їх взаємодією;
- мають результатом впорядкування, самоорганізацію, зменшення ентропії, а також еволюцію систем.



2. Синергетична концепція самоорганізації

Узагальнення результатів, отриманих фахівцями у зв'язку з дослідженнями з синергетики, дозволяє визначити синергетичну концепцію самоорганізації у вигляді наступних положень.

1. Об'єктами дослідження є відкриті системи в нерівноважному стані, які характеризуються інтенсивним обміном речовиною і енергією між підсистемами, а також між системою та її оточенням.

2. Розрізняються процеси організації і самоорганізації. Їх загальна ознака – зростання порядку, обумовлене протіканням процесів, протилежних встановленню термодинамічної рівноваги, незалежно від впливу взаємодіючих елементів зовнішнього середовища. Організація на відміну від самоорганізації може характеризуватися, наприклад, виникненням однорідних стабільних статичних структур.

3. Результатом самоорганізації стають виникнення, взаємодія, а також взаємодія (наприклад, кооперація) складніших в інформаційному сенсі об'єктів, ніж елементи зовнішнього середовища, з яких вони виникають. Система та її складові є динамічними утвореннями.

4. Спрямованість процесів самоорганізації обумовлена внутрішніми властивостями підсистем в їх індивідуальному і колективному прояві, а також впливами з боку середовища, в яке «занурена» система.

5. Поведінка підсистем і системи в цілому характеризується спонтанністю - акти поведінки не є суворо детермінованими.

6. Процеси самоорганізації відбуваються в середовищі поряд з іншими процесами, в Зокрема, мають протилежну спрямованість і здатними в окремі фази існування системи як переважати над процесами самоорганізації, так і поступатися їм. При цьому система в цілому може характеризуватися стійкою тенденцією, коливаннями до еволюції або до деградації і розпаду. Синергетика заснована на ідеях цілісності світу і наукового знання про нього, об'єднання закономірностей розвитку об'єктів усіх рівнів матеріальної і духовної організації, нелінійності (багатоваріантності і незворотності), взаємозв'язку хаосу і порядку (випадковості й необхідності). Синергетика дає нам новий образ світу, який складно організований і відкритий, тобто який не став, а стає, не просто існуючим, а безперервно виникаючим, еволюціонуючим по нелінійним законам. Останнє означає, що цей світ сповнений несподіваних поворотів, пов'язаних з вибором шляхів подальшого

розвитку. Синергетика змушує нас по-новому осмислити те, що складає скарбницю давньої мудрості, перш за все мудрості Стародавнього стоку. Від Сходу синергетика сприймає і розвиває ідею цілісності загального закону, єдиного шляху, яким ідуть і світ в цілому, і людина у ньому. А від Заходу вона бере традиції аналізу, опору на експеримент, общезначимість наукових висновків, їх трансльовані (від однієї школи в науці до іншої, від науки до суспільства в цілому) через наукові тексти, особливий математичний апарат. Синергетика вивчає відкриті (обмінюються речовиною та енергією з зовнішнім середовищем, мають джерела і стоки енергії) нелінійні (описувані нелінійними рівняннями) системи. Предмет синергетики - механізми самоорганізації, тобто механізми самопроізвоного виникнення, щодо сталого існування і саморуйнування макроскопічних упорядкованих структур, що характеризують такого роду системи. Ці механізми притаманні і світу природних (живих і неживих), і світу людських, соціальних процесів. Тому синергетику розвивають представники самих різних дисциплінарних областей (фізики, біології, хімії, математики). Г. Хакен підкреслював, що назвав нову дисципліну синергетикою не тільки тому, що вона досліджує спільні дії багатьох елементів системи, але й тому, що для знаходження загальних принципів, керуючих самоорганізацією, необхідно кооперування різних дисциплін.

Синергетика - це напрямок, що інтенсивно розвивається, а не наука. Синергетика має власну мову. Це мова таких понять, як «аттрактори» і «біфуркації», «фрактали» і «детермінований хаос». Поняття аттрактора близько поняттю мети. Останнє можна розкрити в широкому сенсі як спрямованість поведінки нелінійної системи, «кінцевий стан» (кінцевий відносно, завершальний деякий етап еволюції) системи. Під аттракторами в синергетиці розуміють стійкий стан системи, який ніби притягує (від латинського *attrahere* - притягати) до себе безліч «траєкторій» системи, визначених різними початковими умовами. Якщо система потрапляє в конус аттрактора, вона неминуче еволюціонує до цього стійкого стану (структури). На рівні математичного опису біфуркація означає розгалуження рішень нелінійного диференціального рівняння. Фізичний сенс біфуркації: точка біфуркації – точка розгалуження шляхів еволюції системи. Іншими словами, нелінійна система «таїть в собі» біфуркації. Фракталами називаються об'єкти, що мають властивість самоподібності. Це означає, що малий фрагмент структури такого об'єкта подібний до іншого, більш великого

фрагмента або навіть структурі в цілому. Властивість фрактальності має аналоги в глибинах філософської думки, а саме у філософських уявленнях про монадного елементів світу.

Кожна монада, по Лейбницу, відображає, як у дзеркалі, властивості світу в цілому. Цей же образ присутній у східному принципі світовідчуття - «все в одному і одне у всіх». Типові фрактальні об'єкти - хмари або берегова лінія моря (ріки); їх малюнок подібний і повторюється в різних масштабах. Синергетика розглядає випадковість, що грає особливу роль у процесах самоорганізації, як елемент світу. Випадковості мовою синергетики називаються флуктуаціями. Випадковість - творче, конструктивний початок, вона здатна грати роль механізму, котрий виводить систему на аттрактор, на одну з власних структур середовища, на внутрішню тенденцію її організації. Нелінійне середовище починає саме себе вибудовувати, організовувати, але необхідний хаос для ініціювання, початкового спускового механізму цього процесу.

А. Богданов ще на початку ХХ ст. висловив думку про існування фундаментального закону збереження організації - її видозміни, перетворення, але не зникнення. Форма мінлива, але не знищена до кінця. А. Лоскутов також писав про те, що знання закономірностей поведінки хаотичних середовищ дозволяють перейти до цілеспрямованого правленого конструювання штучних систем, в яких процеси самоорганізації приводили б до утворення необхідних структур. Десятиліттями вивчаються закони аеродинаміки, піднімаються в небо тисячі типів літальних апаратів. Але відомо, що травневий жук, який, за певними законам, літати не повинен, тим не менше літає, причому його політ куди більш економічний, ніж політ будь-якого з наших пристроїв. Природа раціональна і гармонійна, і ця гармонійність досягнута за рахунок точної підгонки систем і рівнів організації: перерозподіл енергії між молекулами повітря породжує найпотужніші урагани, кілька квантів сонячного світла, поглинені зерном хлорофілу, породжують все необхідне для існування живого.

Необхідно усвідомити, що створювані штучні системи є частиною загального світу і, отже, в них повинні в максимальному ступені враховуватися і загальні процеси самоорганізації.

Традиційний підхід до управління природними та соціальними процесами заснований на лінійному уявленні про функціонування систем природи і суспільства. Згідно з цим поданням результат зовнішнього

керуючого впливу є однозначним і лінійним наслідком докладених зусиль, що відповідає схемі: управляюча дія → бажаний результат. Знання принципів самоорганізації складних систем дає нові надії, розкриває нові напрями пошуку способів управління складними системами. Складна нелінійна система здатна сама себе будувати, структурувати, потрібно тільки правильно ініціювати бажані тенденції її саморозвитку. Керуючий вплив розвитком нелінійної системи може бути ефективним, якщо він узгоджений з внутрішніми властивостями цієї системи, тобто є резонансним. Якщо «Уколювати» систему в потрібний час і в потрібному місці, вона буде розгортати все багатство своїх форм і структур. Відповідно до загальних принципів синергетичного світобачення необхідно не просто будувати чи перебудовувати, а ініціювати, виводити соціальні системи на власні лінії розвитку. Аналізуючи різні історичні моделі соціального управління, І. Пригожий прийшов до висновку, що складна система, поведінка елементів якої однозначні і однонаправлені, а також позбавлені додаткових ступенів свободи, не еволюціонуватиме й у кінцевому рахунку руйнується. Тільки хаотичність, рухливість індивідуальної поведінки та можливість кореляції приводять на рівні системи до спрямованого прогресивному руху. Практично вся історія управління галузями сучасного машинобудування, орієнтованого на випуск масової і крупносерійної продукції, являє собою пошук оптимального компромісу між перевагами масштабності виробництва і прагненням розширювати товарну номенклатуру. Особливо явно цей процес протікає в автомобілебудуванні. Машинобудування кінця XIX-початку XX ст. являло собою кустарне виробництво. Г. Форд поклав початок переходу від кустарного до масового виробництва. Е. Тойота і Т. Воно з японської автомобільної компанії «Тойота» стали піонерами гнучкого виробництва. Питання «виробляти чи купувати?» Керівники «Тойоти» не вважали особливо важливим. Дійсно, на їхню думку, серйозна проблема полягала в тому, щоб забезпечити взаємодію складального заводу і його постачальників, домогтися зниження вартості комплектуючих і підвищення якості незалежно від формальних, юридичних відносин між складальником і постачальниками. Оптимізація існуючих виробничих систем у концепції «гнучкого виробництва» здійснюється в основному шляхом аналізу витрат на кожному виробничому етапі. Результати цього аналізу використовуються при вдосконаленні процесів виробництва і постачання, які після впровадження нововведень знову піддаються

оптимізаційному аналізу. При цьому використовуються методи лінійного моделювання. Для І. Урманова очевидний той факт, що сучасні великі господарсько-технологічні комплекси являють собою так звані складні емерджентні системи. В умовах олігополістичної конкурентного середовища багато хто з них працюють у так званих точках біфуркації (особливих критичних точках), поблизу яких поведінка системи стає нестійким І.

Отже, система під впливом самих незначних факторів може різко змінити свій стан. Небезпека підтверджується реальними подіями, коли великі, зовні благополучні виробники виявлялися в кризовій ситуації: «СААБ» (Швеція), «КІА» (Корея), «Ровер» (Великобританія). Моделювання глобальної діяльності великих компаній (включаючи роботу на зовнішніх ринках) характеризують такі базові умови розрахунків: нелінійність зміни економічних систем, багатфакторність, різномірність, багатосистемність. Тому концепція синергізму як виникнення і розвитку позитивного зворотного зв'язку і наступного за цим процесом «розгону систем» повинна стати новою парадигмою управління сучасною промисловістю. Саме синергетичні ефекти, характеризуються як результати кооперативного дії в системах, що призводять до зміни якості, є адекватним інструментом оцінки інновацій у складних моделях.

Вивчення та використання потенціалу синергетичних зв'язків транснаціональних компаній представляється виключно важливим в сучасних умовах, коли актуальне завдання щодо використання переваг міжнародного технологічного поділу праці, побудованого на нових принципах управління складними системами.

Класичне визначення синергетичних зв'язків: це зв'язки, які при кооперованих (Спільних) діях незалежних елементів системи забезпечують збільшення загального ефекту до величини більшої, ніж сума ефектів цих же, але незалежно діючих елементів. Синергетична теорія аттракторів має всі підстави стати однією з базисних теорій управління. Вона розширює уявлення про можливості передбачити хід подій і впливати на ситуацію. Концепція створення структур-аттракторів («фрактальних фабрик») була запропонована Х. - Ю. Варнеке стосовно підприємницької сфері¹. Сутність «фрактальної фабрики» визначається не її зовнішніми ознаками, а внутрішніми цінностями, організаційною культурою.

Фрактал - самостійно діюча структурна одиниця підприємства. У кожного фрактала своє завдання, точніше, в процесі функціонування фрактали ставлять і формулюють ці завдання. Фрактали можуть бути змінені, виникати знову і розпадатися. Фрактали - самоорганізовані структурні одиниці. Вони групуються без зовнішнього тиску, щоб служити цілому. Самоорганізація сприяє тому, що гарні ідеї реалізуються незалежно від того, звідки вони з'явилися. «Фрактальній фабриці» притаманні також централізовані функції; тут концентрується спеціальна інформація, яка під фракталах не може зберігатися постійно. Але всі допоміжні засоби, що стосуються організації, надходять у розпорядження всіх фракталів. Перш за все це відноситься до можливості мати інформацію, яка більше не монополізується. Одним з найбільш важливих вимог, що пред'являються до «фрактальної фабрики», є здатність всіх її підрозділів і всіх співробітників до підприємницького мислення і діяльності. Кожен фрактал повинен бути фрактальною фабрикою меншого розміру. Надалі фрактал не обов'язково залишається на фабриці, він може стати повністю самостійним. Так виникають тісно пов'язані один з одним підприємства. За рахунок високого рівня власної динаміки та максимальної здатності реагувати на швидко мінливі умови середовища на «фрактальної фабриці» здійснюється тісна взаємодія самоврядних і самоорганізованих фракталів. Кожний фрактал і в кінцевому підсумку кожне робоче місце розглядаються як ціле підприємство: певна робота повинна виконуватися комплексно, а окреме завдання - вирішуватися самостійно. Глобальні завдання реалізуються локально, тобто раціонально сформульовані загальні глобальні цілі стають конкретними діями. Щоб це відбувалося синхронно у всіх фракталах, їхня цільова установка формулюється самим конкретним чином. Кінцеві результати функціонування фрактала постійно вимірюються і оцінюються. Щоб вони успішно діяли в нелінійному середовищі, необхідно правильно оцінювати позицію кожного, а також позиції і напрямки руху інших учасників.

Цільова система, що складається з цілей фракталів, повинна бути спрямована на досягнення загальних цілей підприємства. Цілі генеруються і коректуються ітераційному процесі узгодження між фракталами-учасниками так, щоб цілі різних фракталів не суперечили один одному. Однорідність цілей - ключ до максимально використання людських ресурсів на «фрактальної фабриці».

Всі процеси на підприємстві (прийняття рішень, виробнича діяльність і т. п.) взаємопов'язані, Цей зв'язок носить зворотний характер. Певні дії стають причиною інших дій, а ті, у свою чергу, стають відправною точкою нових розробок. У подібній системі співробітники утворюють комунікаційну структуру з широкою автономією, якій вони керують і яка одночасно керує ними. Керівники більше не спостерігають за діями своїх співробітників, а визначають завдання і цілі, щоб кожен знав, що потрібно робити. Властивість автономності означає, що реакція системи визначається, головним чином її структурою, внутрішніми зв'язками, а не зовнішніми силами і сигналами. Будь-яка ідея нововведення, що виникла у співробітника організації, по суті, являє собою флуктуацію. Як показують результати досліджень, ідея нововведення виникає у співробітників фірми в результаті творчого процесу, практично не пов'язаного зі станом попиту і ринковими змінами. На більш пізніх етапах дослідження нова ідея проходить відбір з точки зору можливості комерційного використання. Природно, успішно реалізуються тільки ті нововведення, для яких знаходяться відповідні ринки і області застосування. Саме таким чином на перетині двох видів випадкових флуктуацій - внутрішньої інноваційної та зовнішньої макроекономічної ринкової мінливості - формуються стратегія компанії, її система і структура управління. Таким чином, якщо кожна конкретна ідея нововведення виникає випадково, вся їхня сукупність дозволяє підтримувати існування макроекономічної системи і забезпечує закономірне напрямом еволюції.

Організація може розглядатися як об'єкт, або самостійна мета, вона може розглядатися і як якість, або засіб внутрішньої, якісної реорганізації.

Поняття організації в першому значенні слова передбачає існування у неї двох цілей: зовнішньої, що проголошується мети, яка бачиться як засіб досягнення прихованої, внутрішньої мети. Обидві ці цілі, затверджені організацією як нероздільні, одна до інший не мають відношення. У другому сенсі слова ці цілі злиті, їх взаємозв'язок зростає: поняття організації являє собою у цьому випадку якийсь внутрішній процес реорганізації, коли зовнішнє перетворення - лише наслідок, свого роду побічний ефект накопичення внутрішнього потенціалу, не пов'язаний з будь-якою метою. У першому випадку необхідні зусилля для оформлення і підтримки організації, в іншому випадку цей процес відбувається автоматично. Тому в першому випадку поняття організації

передбачає наявність якихось зовнішніх форм, певної структури, атрибутів як свідомств змін, доказів її життєвої спроможності, впливовості та фактичного існування. При цьому організація, володіючи організаційним початком, використовує власне знання реальності і приймає рішення, звільняючи людину від цього. У другому випадку зміни в організації відбуваються самі по собі без зовнішнього підтвердження. Організація тут орієнтується на організуючий початок, властиве самому людині, і активізує його. Як у першому, так і в другому випадку організація висловлює якусь форму адаптивної поведінки людини. Однак якщо в першому випадку ця форма і є сама по собі мету, у другому випадку організація представляє собою якийсь не потребує конкретної форми процес і має характер самоорганізації, тобто відбувається якась внутрішня реорганізація, а сама організація являє собою лише зовнішній орієнтир - чинник, що вимагає активної позиції людини, його відповідного внутрішнього світу. Вплив організації першого типу направлено на людину, він відчуває на собі її вплив. А в організації другого типу людина може діяти самостійно. В організації другого типу визначальним чинником визначення мети є система цінностей, одночасно виступає як основа цілепокладання і як глобальний критерій управління. Вище при аналізі методів управління зазначалося, що зовнішні критерії стають частиною системи управління, вихід системи замкнений зі входом - система знаходиться в режимі саморозвитку, цілі перестають бути головними критеріями управління. Створюючи умови для самоорганізації, підтримуючи самоорганізуючі тенденції, можна управляти, «не керуючи». Управління сучасним підприємством вимагає зовсім іншої концепції організації, ніж концепція, переважала у ранніх школах управлінського раціоналізму. Адже відомо, що саме відмова від ретельного планування, автономія, свобода творчості, що народжує оригінальні ідеї, дають необхідний результат - самопідтримки і розвиток організації. Серед зарубіжних фахівців з організаційного консультування відома модель життєздатності С. Віра. З іменами У. Ешбі, У. Мак-Куллох, Г. фон Ферстера, Г. Бейтсона, С. Віра пов'язують становлення кібернетики другого порядку, заснованої на цілісності і внутрішньої зв'язності систем, зворотних зв'язках, самоорганізації. Від управління людьми, машинами, матеріалами та грошима С. Вир переходить до управління складністю. Мірою складності в цьому випадку служить різноманітність станів, а в основі моделі життєздатної системи лежить закон необхідної різноманітності У. Ешбі.

Згідно з цим законом, набір управлінських реакцій повинен бути не менш багатим, ніж набір можливих станів середовища, проблемних ситуацій у оточенні, де розгортається бізнес. Однак неможливо врахувати всі стани навіть дуже невеликої фірми і її оточення. Спроби розробити детальний алгоритм, автоматизувати процес управління організацією стикаються з таким обсягом обчислення, який перевершує навіть гіпотетичні можливості комп'ютера. Акцент слід робити на самоорганізації, на самозмінюючих структурах, при яких необхідні процеси «організують себе самі». В організаціях можна виділити два полярних способу побудови структур: ієрархію і гетерархію. Дослідження штучних і природних соціальних порядків дозволяють зробити висновок, що людина завжди прагне створювати ієрархічні системи з відносинами суворого підпорядкування і монопольної владою центру. Помічена тенденція руйнування штучних систем після ослаблення або припинення впливу централізованої влади. Так, рано чи пізно розпадаються авторитарні ієрархії, командні економічні системи. У теорії та практиці менеджменту відомі і децентралізовані структури управління. Дослідження показують, що надскладні завдання можуть вирішуватися лише в структурах, де немає монопольної авторитарності, де спостерігається поліцентричний розподіл повномочій. Поточним режимом самоорганізовується служить гетерархія, т. е. здатність створювати в міру потреби тимчасові ієрархічні структури. Ієрархія створюється у міру потреби для вирішення проблем, що вимагає, наприклад, вольового зусилля або певних професійних знань. Практично можливі різні варіанти і комбінації зміни структур з метою виживання організацій. Наприклад, є наукові групи, які виконують рутинну роботу в централізованому режимі і перехідні до вільного колегіального співпраці при вирішенні інноваційних завдань.

У рамках нової концепції управління головна мета - створення життєстійкої організації, команди людей, пов'язаних ідеєю, а прибуток і захоплення ринку в конкурентному оточенні вторинні і самі по собі «додаються» в ході еволюції. Таким чином, реалізація всіх процесів організації заснована на загальних способах взаємодії активностей-опорів і їх сполученнях. Найбільш явно це проявляється в процесі самоорганізації, в ході якого самоутворюється, самовідтворюється і самовдосконалюється організація як складна динамічна система. Відмінною особливістю самоорганізації є цілеспрямований, хоча і природний характер: процеси, що протікають у взаємодії з навколишнім

середовищем, у водночас автономні, що, до речі, не суперечить еволюційної теорії.

Виділяють три процеси самоорганізації:

- процеси виникнення якісно нового цілісного формування з якоїсь сукупності об'єктів певного рівня;
- процеси, що підтримують певний рівень організації при врахуванні зовнішніх і внутрішніх умов її функціонування;
- процеси вдосконалення організацій, здатні накопичувати і використовувати минулий досвід.

Основною характеристикою самоорганізації будь-якої системи, її еволюції є незворотність, що виражається в певній спрямованості її змін. Дійсно, оскільки організація як сукупність активностей не може бути замкнутою, її розвиток спрямовано не лише всередину системи, а й за межі системи, де організація стикається з іншими сукупностями активностей, долає їх опір і рухається далі. Незворотність або неповторність процесу означає неможливість змінити спрямованість процесів самовиникнення в кожний даний момент. За словами М. Кондратьєва, під еволюційними, або необоротними, процесами ми розуміємо ті зміни, які при відсутності різких сторонніх пертурбаційний впливів протікають у певному одному і тому ж напрямлені. Інакше кажучи, самоорганізація - процес розвитку системи, для якого характерні два принципи:

- принцип негативного зворотного зв'язку, що показує, як підтримується спонтанно виникаючий порядок;
- принцип позитивного зворотного зв'язку, згідно з яким прогресивні зміни, що виникають у системі, не пригнічуються, а накопичуються і посилюються. Постійний компроміс між цими принципами реалізується за допомогою структурних змін, посилення нерівноважності і виходом системи на новий діапазон розвитку. Система може функціонувати, не тільки зменшуючи небажані відхилення, але і збільшуючи бажані з допомогою позитивного зворотного зв'язку. Процеси, в яких взаємодія підсистем запускає позитивний зворотний зв'язок, стрімко переводять систему в новий стан, не завжди сприятливе, але потрібне з якихось причин для системи. Самопосилення системи триває до виникнення нових негативних зв'язків, стабілізуючих систему, але провідних до нового рівня безладу. Було відмічено, що системи, надані самі собі, зменшують ентропію і формують порядок з хаосу.

Для самоорганізації системи характерні такі риси, як спонтанність і випадковість.

Сьогодні це твердження знайшло підтвердження в синергетики. Характерною умовою самоорганізації є властивість автономності, що означає, що система реагує передусім на внутрішні зв'язку, тобто орієнтується на власні цілі. Зовнішнє середовище в кращому випадку ініціює певні зміни. При цьому підсумок зміни станів також визначається саме взаємозв'язками у внутрішній структурі, а не зовнішнім поштовхом. Процес самоорганізації системи підтверджує, що з посиленням організації ефективність раціональних і цілеспрямованих дій слабшає, організація сама «Створює» себе, часом протидіючи свідомому керівництву. Дослідження процесів самоорганізації дають можливість не лише виявляти механізм автономної циклічної самопідтримки, але і дозволяють знайти можливість запускати цей механізм. При цьому на певному етапі розвитку в механізм самоорганізації системи втручається розум людини, здатний внести в цей процес якісно нові елементи. Головна властивість розуму в здатності передбачати окремі фрагменти майбутнього розвитку, оцінювати окремі наслідки відбору, тим самим впливаючи на її характер. Виявилось, що стосовно соціальної організації неможливо говорити про її повної самоорганізації, оскільки розум людини дозволяє удосконалити структуру зворотних зв'язків, а значить, здійснювати цілеспрямовані зміни в інтересах суспільства. У самоорганізованих системах впорядкованість і саморозвиток обумовлені утворенням кооперативних зв'язків з безладдя, властивого нерівноважному стану. Поняття організації як альтернативи поняттю самоорганізації пов'язано з свідомою діяльністю людини.

Результатом такого симбіозу є процес коеволюції як спільний розвиток природних і виробничих технологій у рамках системи взаємодії (в біології, наприклад, - взаємне пристосування видів). У процесі коеволюції вирішальну роль відіграють не боротьба за існування, а взаємодопомога, узгодженість і співпрацю. Коеволюційний підхід виділяє з всій сукупності змін ті, які пов'язані, взаємно адаптовані. Взаємопов'язаність коеволюційний змін виконує двояку функцію - збереження цілісності системи та участь у становленні нової цілісності. У той же час, однак, коеволюційний підхід стверджує, що в реальному світі протистоять одна одній не дві сутності - природа і суспільство, а три: природна природа, суспільство і «створюваний людиною предметний світ». Визнання самоорганізуючої властивості системи в розвитку

організації дозволяє побачити останню в новому світлі, по-новому інтерпретувати знайомі явища і, можливо, справитися з окремими проблемами, які при традиційному підході здаються нерозв'язними. Процес самоорганізації підтверджує, що будь-яке, навіть сприятливий стан справ потрібно розглядати як минуше у проміжному еволюційному процесі оновлення. Необхідно адаптуватися навіть не до змін, а до темпів змін. Важливо усвідомити ідею, що метою системи є те, що вона робить, і, якщо поведінка організації не здається раціональним, значить, певне розуміння цілей відрізняється від справжніх цілей організації.



3. Гнучкість процесу

Організаційний процес повинен володіти гнучкістю, тобто способністю до оперативних змін. У зв'язку з цим мова може йти про гнучкість орієнтації або про гнучкість реалізації процесів. Гнучкість орієнтації припускає, що процес припускає:

- зміну пріоритетів і приватних цілей при збереженні головних;
- перегляд поставлених завдань;

- коригування складу і змісту виконуваних функцій;
- зміна спрямованості у разі відхилення від встановлених орієнтирів.

Гнучкість реалізації припускає, що процес здатний до зміни:

- форм і способів реалізації;
- складу і послідовності стадій;
- таких параметрів, як тривалість, інтервали між стадіями, швидкість, інтенсивність і ін

Гнучкість процесу дозволяє забезпечувати:

- можливість дії механізму саморегуляції, самокорегування процесу, тому що при необхідності можуть бути оперативно змінені відповідні його характеристики;
- більшу узгодженість між собою окремих стадій процесу, так як може бути своєчасно змінена орієнтація відповідних стадій;
- велику надійність здійснення процесу, тому що при збогах можуть бути своєчасно внесені відповідні корективи.

Гнучкість процесу обумовлена:

- підвищенням рівня його керованості;
- гнучкістю системи, що забезпечує даний процес;
- інформативністю процесу, що забезпечує повноту і своєчасність надходження інформації;

- сприйнятливостю процесу до впливів з боку суб'єкта управління;
- оперативністю процесу, що забезпечує своєчасність змін.
- формуванням багатоваріантних структур реалізації процесу;
- інтервальних значень тривалості процесу та його окремих стадій.

Таким чином, гнучкість процесу розглядається тут як один з найважливіших інструментів процесуалізації організації.

Гнучкість системи

Згідно сучасним уявленням про стабільність, це стан забезпечується не стільки придушенням відхилень (статична сталість), скільки можливістю зміни стану в певному діапазоні (динамічна сталість).

Динамічна сталість організації іноді ототожнюється з гнучкістю.

Прийнят використовувати поняття «гнучкість» для опису властивостей і поведінки систем різної природи. Розглянемо деякі приклади. Гумовий предмет, що володіє властивістю змінювати форму, залишаючись при цьому гумовим предметом, ми називаємо гнучким, еластичним. Тут гнучкість - властивість матеріалу, з якого виконаний предмет.

Під «гнучкими цінами» маються на увазі ціни, що змінюються в залежності від умов попиту. Широко поширені поняття «гнучка дипломатія», «гнучка політика», «Гнучке автоматизоване виробництво» та ін. Характерно, що це поняття використовується як для ергатичних людино-машинних, так і для природних систем, а також для систем іншої природи. Аналіз дозволяє зробити висновок, що гнучкість може розглядатися в сенсі як пристосовності (адаптивні зміни), так і довільних змін стану чи поведінки системи у визначених межах в результаті деякого впливу (нормативні зміни).

Незважаючи на те що кількість властивостей, що визначають стан будь-якої системи, необмежено велике, існують критичні значення параметрів системи, її граничного стану, з якими пов'язана якісна перебудова системи. Саме цими станами обумовлена межа, якої може досягати система, що характеризується гнучкістю. Тут можна провести формальну аналогію з теорією катастроф, що вивчає проблеми перебудови граничних станів систем в точках біфуркації.

Отже, поняття «гнучкість» супроводжують такі основні ознаки: вплив на систему, зміна властивостей або поведінки системи, включаючи адаптацію; наявність меж зміни. Сукупність цих ознак дозволяє дати субстанціональне визначення гнучкості: гнучкість - здатність системи,

яка піддається певному впливу, нормативно або адаптивно змінювати свій стан і (або) поведінку в межах, обумовлених критичними значеннями її параметрів.

При розгляді гнучкості з позицій кібернетики стає очевидним, що це поняття близьке за змістом поняттю «керованість. Насправді, гнучкість передбачає наявність у системі різноманітних подій, явищ, дій. І сутність управління полягає саме в тому, щоб вибрати з цього розмаїття яку-небудь одну дію (або певну послідовність дій) відповідно до деякої заданої мети і забезпечити умови для реалізації зробленого вибору.

Властивість гнучкості організації забезпечується багатьма факторами, наприклад:

- принципами побудови організаційних структур;
- технологічною (виробничою) гнучкістю, що дозволяє оцінити технологію виробництва, а також визначити, наскільки швидко можна перебудуватися на випуск нової продукції;
- сучасними засобами комунікації;
- характером виробничих відносин, включаючи стиль керівництва, організаційну культуру, психологічний клімат у колективі, наявність неформальних груп і т.д.;
- рівнем кваліфікації працівників.

Переважна більшість організацій характеризуються певною гнучкістю. Гнучкість структури виявляється в:

- варіабельності зв'язків, з'єднань і конфігурацій;
- змінності окремих структурних блоків, а також їх функціонуванні по дискретній схемі;
- формуванні вторинного контуру структурних зв'язків: доповнюють, дублюючих, контрольних і коригувальних;
- посилення середньої ланки структури;
- широкому розвитку мережі периферійних зв'язків.

Виробнича гнучкість

Враховуючи, що менеджмент зароджувався у промисловому виробництві, розглянемо докладніше фактор виробничої гнучкості. Простежуючи формування уявлень про виробничу гнучкості, можна відзначити, що вона в тій чи іншій мірі виявляється на будь-якому етапі розвитку продуктивних сил. Так, гнучкою можна назвати систему, що складається з кваліфікованого робітника та універсального верстата.

Якщо при цьому є відповідний набір оснащення, тобто інструменти і пристосування, така система здатна перебудуватися на виготовлення

різних деталей. Виробнича система, що складається з декількох одиниць технологічного обладнання, отримує додаткові можливості змінювати свою поведінку за рахунок організації транспортних зв'язків і управління всією системою. Таким чином, до управління впливом на предмет праці додаються задачі структурної організації, оптимізаційні задачі та ін.

Від гнучкості виробничих систем залежать підвищення продуктивності праці, ефективності використання устаткування, а також якості продукції. Оптимальне управління виробництвом за допомогою традиційних методів стає практично неможливим, тому для сучасного менеджменту актуальне питання про комплексну автоматизацію таких елементів виробничої діяльності, як вплив на предмет праці, перебудова виробничого процесу з метою задоволення попиту на нову продукцію і оптимальне керування цими процесами. Цю триєдину завдання можна вирішувати шляхом створення гнучкого автоматизованого виробництва (ГАП).

Економічні чинники гнучкості

Серед економічних факторів розглядається еластичність і гнучкість виробництва, обумовлена природою господарського механізму. Наведемо ознаки гнучкості, пов'язані з передумовами наближення цін до вартості, сформульовані В. Немчинова:

- збіг виробництва і споживання в цілому і по окремих продуктах;
- пропорційний розвиток окремих виробництв;
- покриття один одним попиту і пропозиції.

Зміст поняття гнучкості на економічній стратегії визначає можливість залучення в виробництво додаткових ресурсів, зміни функцій виробничої системи, а також її структури. Залучення у виробництво додаткових ресурсів, наприклад обладнання, а також створення нових потужностей не завжди виправдані. Тому зростає економічне значення використання фіксованих ресурсів виробництва, забезпечують його гнучкість по відношенню до платоспроможному попиту. Таку ситуацію можна забезпечити певним «запасом» гнучкості, який виражається в функціональних можливостях виробничої системи.

ТЕМА 7 ВНУТРІШНЄ ТА ЗОВНІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ ОРГАНІЗАЦІЇ

План

1. *Внутрішнє середовище організації.*
2. *Зовнішнє середовище організації*

Для того щоб комплекс, який складається з людей, машин і механізмів, матеріалів та інших ресурсів, зміг функціонувати як єдине ціле, необхідно їх об'єднання, перетворення в організацію (рис. 1).



Рисунок 1 – Зовнішнє і внутрішнє середовище організації

Основні характеристики зовнішнього середовища, які необхідно враховувати при прийнятті організаційних рішень, представлені на рис. 2.

Складність зовнішнього середовища як системи характеризується наявністю багатьох елементів, кожен з яких є підсистемою, а також взаємозв'язками між цими елементами.

Складність зовнішнього середовища проявляється в ряді моментів.

Простими є середовища, які мають порівняно небагато елементів, а існуючі елементи дуже схожі один на одного і легко зрозумілі. Складне комплексне середовище має на увазі наявність значної кількості факторів, кожен з яких може суттєво відрізнитися від інших, взаємозв'язок між ними дуже складно виявити і проаналізувати.

У конкретній ситуації на функціонування організації впливає значна кількість умов та факторів. Вони мають різну природу. Соціальні умови і фактори включають соціальні норми, цінності, переваги тощо.

Організаційні фактори – це використовувані організаційні структури, типи господарських зв'язків

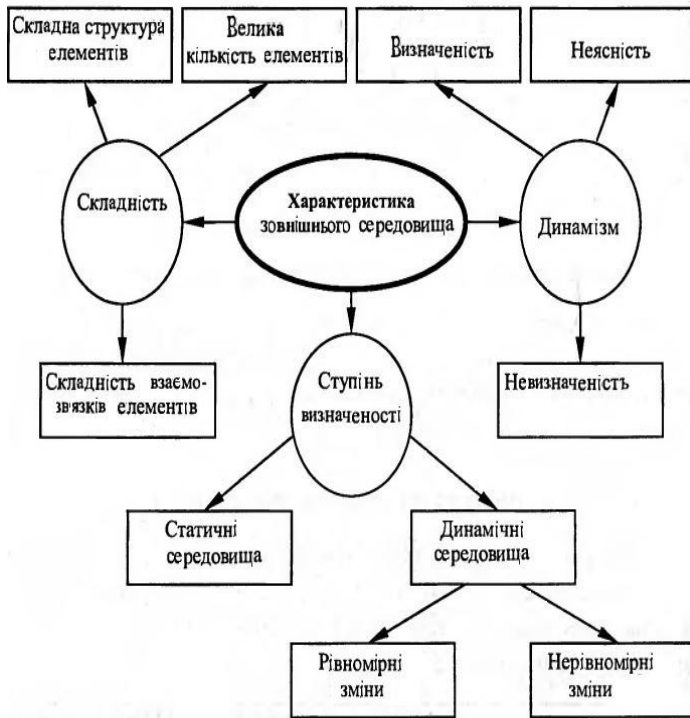


Рисунок 2 – Основні характеристики зовнішнього середовища

До технічних факторів належать наявні технології, матеріали.

Можна виділити також економічні, правові, політичні, культурно-історичні фактори та умови.

На діяльність організації чинить вплив і міжнародне оточення, особливо якщо організація здійснює міжнародні операції. Наприклад, необхідно враховувати митні збори, податкові законодавства країни-експортера або імпортера, вимоги щодо якості, правила сертифікації тощо.

Складність зовнішнього середовища проявляється не тільки у значному числі і різноманітності її елементів, але і в їх взаємозв'язках. Можна виділити два рівні взаємозв'язків.

По-перше, це взаємозв'язки елементів одного фактора. Прикладом можуть бути взаємозв'язки між конкретними постачальниками, між конкурентами, між елементами законодавчої бази, між державними органами, які регулюють діяльність організації.

По-друге, це взаємозв'язки між різними факторами зовнішнього середовища. Наприклад, політична нестабільність ускладнює прилив інвестицій, і отже, уповільнюється технологічне оновлення, ускладнюється постачання ресурсів і т.д. Складність зовнішнього середовища по-різному впливає на різні внутрішні змінні організації, що особливо наочно проявляється за складної структури організації.

Другою важливою характеристикою є динамізм зовнішнього середовища. Відповідно, розрізняють статичні і динамічні середовища. Зрозуміло, що таке розмежування досить умовне. Статичне зовнішнє середовище залишається стабільним і немінливим протягом якогось періоду часу. Динамічне зовнішнє середовище є предметом певних змін, які іноді дуже важко передбачити.

Динамізм зовнішнього середовища проявляється в ряді моментів. Відповідно до процесного підходу менеджменту вплив зовнішнього середовища на організацію є процесом. Його змістом стають зміни у самому зовнішньому середовищі, які характеризуються швидкістю перетворень. Вони зачіпають законодавчу базу господарської діяльності, ринки ресурсів і стан конкурентного середовища.

Нерівномірність змін у зовнішньому середовищі проявляється в різних темпах змін цього середовища в конкретних галузях і в окремих елементах зовнішнього середовища. Наприклад, в організаціях, що діють у наукомістких галузях (виробництво комп'ютерних систем, біотехнологія, розробка телекомунікацій тощо), зовнішнє середовище змінюється швидше, ніж у мебельній промисловості. Досить швидко в перехідній економіці суспільства змінюється законодавча база, структура державних органів, що регулюють діяльність організацій.

Третя характеристика – невизначеність зовнішнього середовища. Для урахування складності і динамічності зовнішнього середовища при розробці управлінських рішень необхідна інформація. Однак достовірність такої інформації на момент прийняття рішення завжди обмежена. Обмежені й можливості організацій в отриманні та уточненні інформації для конкретної ситуації. Під впливом ускладнення зовнішнього середовища, його динамізму, потреба в інформації зростає, а можливість її отримання для конкретної швидко мінливої ситуації

скорочується. Це призводить до посилення невизначеності зовнішнього середовища.

Зовнішнє середовище підрозділяється на середовище прямого і непрямого впливу.

Середовище прямого впливу – це постачальники ресурсів; споживачі продукції та послуг; конкуренти; державні органи та нормативні акти, що безпосередньо впливають на діяльність організації. Основні елементи середовища прямого впливу представлені на рис. 3.

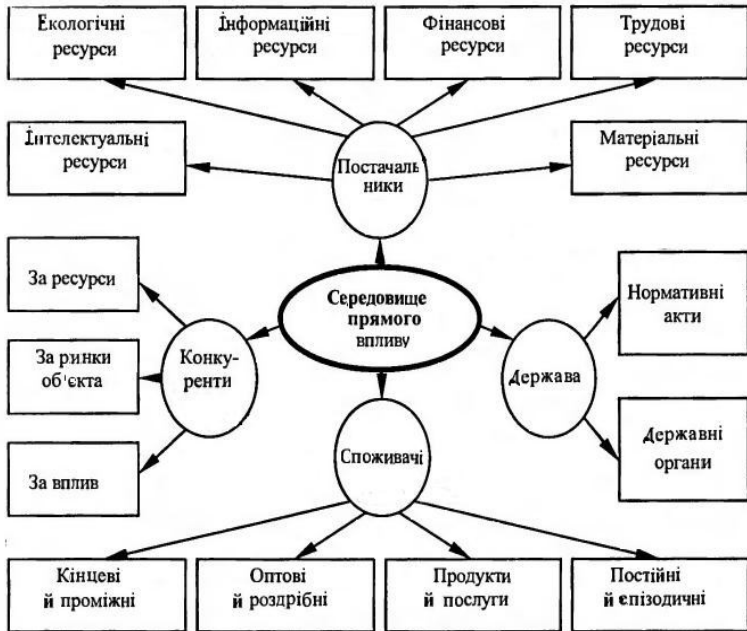


Рисунок 3 – Основні елементи середовища прямого впливу

Зовнішнє середовище прямого впливу – це специфічне зовнішнє середовище конкретної організації. Воно включає ті елементи зовнішнього середовища, з якими організація взаємодіє постійно або на більш-менш регулярній основі.

Будь-яка організація функціонує у певному специфічному зовнішньому середовищі і, як наслідок, стикається з низкою впливів. Аналіз середовища прямого впливу включає розгляд окремих її елементів та їх взаємодії.

Для сучасної організації зростає значення забезпечення менеджменту якісною інформацією. Це може бути інформація про ринки збуту, плани конкурентів, пріоритети державної політики, нові розробки продукції.

Особливе місце займає забезпечення організації трудовими ресурсами, що відповідають їй по кількості, структурі, рівнем загальної та професійної підготовки, стажем. Найбільш значущим тут є залучення висококваліфікованих менеджерів вищої ланки управління, а також навчання здібних керівників усередині організації.

Споживачі купують вироблені товари або послуги. У залежності від обсягу попиту розрізняють дрібних і крупних споживачів. Урахування запитів останніх – необхідна умова успішної діяльності організації. У залежності від ставлення до споживачів можна говорити про різні стратегії організації: продавати вже вироблену продукцію; виробляти продукцію, якої потребує споживач; формувати свого споживача, переконуючи його в необхідності придбання продукції, яка буде вироблятися.

Держава – її органи та нормативні акти – також безпосередньо впливає на організацію, а отже, належить до середовища прямого впливу. Це податкова і санітарна інспекції, органи статистичного обліку і т.д.

У результаті взаємодії організації з постачальниками і споживачами формується система господарських зв'язків – одна з найважливіших характеристик середовища прямого впливу.

Інша характеристика – це стан ринкового середовища. Тут перш за все визначається характер середовища – монополія (чиста, природна), олігополія або монополістична конкуренція.

Конкуренти можуть вести боротьбу за різні об'єкти (рис. 4).

Об'єктами конкуренції можуть бути і ресурси: трудові, матеріальні і фінансові, науково-технічні розробки і т.д.

Державний вплив здійснюється через законодавство і діяльність державних органів. Законодавством регулюються трудові відносини між працівниками і роботодавцями, податкові, митні відносини, охорона праці, умови виробництва певних видів продукції, захист прав споживачів, екологічне навантаження на навколишнє середовище і т.д.

Державні органи за характером виконуваних ними функцій можуть бути умовно розділені на контролюючі та регулюючі. При цьому використовуються різні способи і методи впливу на організації – видача

ліцензій, установлення ставок податків і квот, регулювання рівня цін і тарифів, визначення місць будівництва об'єктів і т.д.



Рисунок 4 – Об'єкти конкуренції

Середовище непрямого впливу. Багато з основних елементів зовнішнього середовища є загальними для більшості організацій в певний період часу. Економічний спад, наприклад, може надати руйнівну дію не тільки на діяльність окремої галузі, а й на функціонування цілих економічних систем. Ці загальні фактори формують основу зовнішнього середовища організації, у межах якої функціонують організації, тобто і менеджери, або середовище непрямого впливу (рис. 5).

Фактори середовища непрямого впливу мають більш складну структуру, багатоплановий характер. Вони меншою мірою, ніж фактори середовища прямої дії, зазнають впливу організації. Інформація про середовище непрямого впливу часто неповна. В умовах посилення впливу цього середовища на конкурентоспроможність організації тут доводиться покладатися на суб'єктивні оцінки, а не на аналітичні дані.

Технології як фактор середовища непрямого впливу характеризують загальний рівень продуктивних сил. Це найбільш динамічний фактор даного середовища. Рівень і темп змінення технологій у різних галузях суттєво відрізняються. Однак найбільш наукоємні галузі і виробництва - комп'ютерні технології, системи телекомунікацій, виробництва синтетичних матеріалів - чинять значний і

все зростаючий вплив на інші організації, ефективність діяльності. На зміну трудомісткій і фондомісткій стадіям виробництва прийшли наукомісткі технології, які дозволяють економити традиційні ресурси.



Рисунок 5 – Основні фактори середовища непрямого впливу

Темпи інфляції, безробіття, ставки податків і банківських кредитів, форми і масштаби державної підтримки бізнесу і т.д. безпосередньо впливають на взаємозв'язок організації з постачальниками і споживачами, на поведінку конкурентів. Наприклад, установа податкових пільг сприяє притоку капіталу, а отже, полегшує задоволення потреби у фінансових ресурсах. Прогноз підвищення рівня інфляції спонукає збільшувати матеріальні запаси, отримання кредитів. Зростання попиту на матеріальні та фінансові ресурси також ускладнює їх придбання.

Стан економіки як фактор середовища непрямого впливу включає низку характеристик (рис. 6).



Рисунок 6 – Основні характеристики стану економіки

Загальна характеристика економічної системи – чисельність населення, наявність і використання ресурсів, тип державного устрою, грошова система, валютне положення, галузева структура економіки, параметри внутрішнього ринку, обсяг, структура і географія експорту та імпорту і т.д.

Соціокультурні фактори проявляються у соціальних цінностях і установках, пріоритетах, національних традиціях, що впливають на діяльність організації. У кожній країні існують уявлення про етичні методи ведення бізнесу, необхідні стандарти якості обслуговування, допустимі рівні впливу на навколишнє середовище. Типові приклади таких факторів, які повинні бути враховані організацією: існуюча в Японії традиція довічного найму; рух «зелених» і попит на вироби з натурального хутра; уявлення про те, що жінки не схильні ризикувати, і їх неохоче висунення на посади вищих керівників.

Політичні фактори визначають загальну політичну ситуацію в країні, рівень її стабільності, передбачуваності. Високий рівень політичного ризику призводить до уповільнення науково-технічного оновлення виробництва, старіння структури, зниження конкурентоспроможності національних підприємств.

Фактори середовища непрямого впливу суттєво відрізняються в різних країнах. Це необхідно враховувати організаціям, які беруть участь у міжнародному бізнесі.



2. Внутрішнє середовище

Внутрішнє середовище – це внутрішні змінні організації, основні характеристики внутрішнього устрою організації. При цьому не всі змінні можуть контролюватися повністю, тому внутрішні змінні поділяються в основному на регульовані і неконтрольовані - їх треба враховувати.

До внутрішніх змінних організації відносяться:

Цілі і завдання – це бажаний результат чи бажаний кінцевий стан організації (отримання прибутку, частка ринку, обсягу продажу, зниження витрат, збільшення числа клієнтів, підвищення продуктивності, рентабельність).

Етапи процесу досягнення цілей організації:

Керівництво організації: розробляє цілі всієї організації, визначає цілі підрозділів, повідомляє цю систему цілей підрозділам.

Керівництво підрозділів: конкретизує цілі підрозділів, повідомляє мету і ставить завдання перед конкретними працівниками.

Члени колективу: співвідносять свої цілі і мету організації і підрозділів, співвідносять свої цілі і цілі інших робітників, діють.

Керівництво організації і підрозділів оцінює результати діяльності членів колективу у відповідності з поставленими цілями, отримана інформація використовується при обґрунтуванні цілей наступного періоду.

Завдання – це робота або її частина, яка повинна бути виконана певним способом і в термін, визначений у плані (наприклад, робота з людьми, робота з інформацією).

Структура організації – це спосіб побудови взаємозв'язку між рівнями управління та функціональними областями (перелік робіт, виконуваних певним підрозділом, наприклад, при виконанні такої функції, як планування, беруть участь і плановий відділ, і лінійні керівники), що забезпечують досягнення мети організації.

Формування структури організації здійснюється на основі поділу праці: горизонтального (між фахівцями, здатними більш ефективно виконати дану роботу, притаманне як виробничий, так і управлінській діяльності, наприклад, у великих організаціях фахівців одного профілю об'єднують у групи – відділ маркетингу, диспетчерське депо) і вертикального (включає поділ двох рівнів:

на 1-му – відділення роботи з виконання виробничих завдань від роботи по координації такої діяльності; на 2-му – формується ієрархія управлінських рівнів).

Технології – це спосіб перетворення вихідних ресурсів у готові продукти (товар, робота, послуги).

Основні елементи технологій: обладнання, інформація; кваліфікація, навички; знання, інформація; інфраструктура.

Люди (персонал) – аналізується поведінка людей (окремих членів, людей у групах, керівника, лідера і його вплив на поведінку інших людей) у процесі функціонування організації, а також їх індивідуальні характеристики: здібності, схильність, потреби, очікування, сприйняття, відносини, цінності.

ТЕМА 8 ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ПРОЕКТУВАННЯ

План

1. Сутність організаційного проектування
2. Універсальні погляди на проект організації
3. Етапи організаційного проектування
4. Методи проектування організації
5. Чинники проектування організації
6. Сутність організаційного проектування

Радикальні зміни у сфері функціонування організаційних систем привели до істотного зростання організаційного чинника, визначивши особливу важливість організаційного проектування як методу формальної організації цілісних систем. У зв'язку з цим зазначимо, що жодна з нових (модернізованих) форм цілісних утворень в різних сферах суспільного буття людства — економіці, політиці, освіті, культурі, науці, військовій справі та інших — не зможе досягти свого кінцевого втілення без проведення організаційного проектування. Іншими словами, будь-які організаційні нововведення структурного та процесуального характеру є, насамперед, продуктами організаційного проектування.

Проектування організації, що забезпечує встановлення взаємодії між членами організації з урахуванням виконаних ними робіт, виявляється в статичному вигляді як структура організації та в динамічному вигляді як процеси, що протікають в організації.

Вітчизняні та зарубіжні економісти по-різному визначають організаційне проектування. Проте різні позиції не тільки не суперечать одна одній, а навпаки, доповнюють творчий та новаторський характер цього виду діяльності.

Поняття "проектування" значно змістовніше, ніж близькі до нього за значенням поняття "конструювання" та "планування".
Проектування (від лат. — кинутий вперед) — процес створення проекту, прототипу, прообразу передбачуваного або можливого об'єкта, стану. На відміну від конструювання воно полягає в описі не тільки технічних аспектів майбутнього об'єкта, його складу та властивостей, але і економічних, соціальних, організаційних аспектів модельованих систем.

На думку А. Радугіна, організаційне проектування — це процес знаходження відповідності між ключовими елементами організації (структура, люди, завдання, системи рішень та заохочень, а також неформальна організація і культура) та її стратегією, яке приводить до успіху. Організаційне проектування — це процес, який має дискретний характер і безліч альтернативних напрямів розвитку.

О. Віханській, А. Наумов зазначають¹, що організаційне проектування повинне враховувати не тільки зміну внутрішніх чинників, але також стан і розвиток зовнішнього середовища організації. Таким чином, структура організації має ситуативний характер та модифікується відповідно до зміни ситуації. Дж. Гелбрейт визначив проектування організації як постійний пошук найбільш ефективного поєднання організаційних змінних. Чинники, які впливають на цей процес мають ситуативний характер.

Б. Мільнер дає таке визначення: "Організаційне проектування як функція організації полягає в розробці таких організаційних елементів і відносин в створюваній (модельованій) системі, за реалізації яких організаційне ціле, що виникло, характеризувалося б високою надійністю, стійкістю та економічністю"

Цілі організаційного проектування:

створення нової системи;

часткове удосконалення наявної організаційної системи;

радикальне перетворення наявної організаційної системи.

Організаційна система є сукупністю двох частин:

механізму внутрішнього функціонування, який включає елементи, необхідні для процесу управлінської та виробничої діяльності

(функціональні й організаційні структури, положення про відділи і служби, посадові інструкції, виробниче устаткування, комп'ютерну та організаційну техніку, офісні меблі, мережі зв'язку і систему документообігу);

механізму відносин із зовнішнім середовищем, який містить елементи, необхідні для формування сприятливого ділового поля зовнішніх відносин організації (законодавчі акти, домовленості, контракти, угоди).

Системи, виступаючи об'єктами проектування, надають йому ознак комплексності та системної цілісності. З погляду визначення місця цього етапу в системі організаційної діяльності проектування може розглядатися як підготовка дії або продукту, тобто підготовча дія, що є осмисленням того, що готується.

У зв'язку з цим у процесі проектування потрібно визначити необхідні пропорції між елементами системи, здійснити їх просторове розміщення, регламентувати функціонування в часі, встановити найбільш раціональні варіанти зв'язків і відносин.

У структурному плані організаційне проектування розрізняється залежно від об'єкта за орієнтацією: на створення нової системи; на часткове удосконалення або на її радикальні перетворення.

Проектування організаційної системи, як процес створення прообразу майбутньої організації, має включати не лише опис організації на початковому моменті її життєдіяльності, але й прогноз її подальшого розвитку. Особливе місце в цьому процесі відводиться формуванню організаційної структури. Процес проектування організації має базуватись на таких принципах: коректне формулювання цілей та підцілей організацій.



2. Універсальні погляди на проект організації

Розрізняють два підходи до проектування організації: бюрократичний (механістичний) та біхевіористичний (органічний).

Ці підходи займають важливе місце не тільки в теорії та практиці управління, але і в теорії організації. Вже самі назви — механістичний та органічний — відображають основні риси цих підходів. Застосування терміна "механістичний" до організації використовується для того, щоб показати, що система спроектована на зразок машинного механізму, призначеного для продуктивних операцій. Термін "органічний" надає

організації важливості живого організму, вільного від недоліків механістичної структури.

Бюрократична (механістична) модель. За нею структура організації бюрократичної організації: наявність чіткого розподілу рівнів та посад, організації є логічна схема розвитку, яка забезпечує єдність у виконанні певної дистанції щодо підлеглих; прийняття на роботу та кар'єра в організації може діяти ефективно в умовах, коли використовується рутинна технологія нединамічне зовнішнє оточення.

У бюрократичній моделі закладено потенціал прояву за певної ситуації передбачуваність та продуктивність) бюрократична система може реалізувати організації може ділитися на окремі операції; загальна мета організації має бути централізованого планування; виконання роботи індивідом може достовірно визнається як законна.

Процес прийняття рішень відбувається на всіх щаблях організації через групове обговорення.

Поняття "органічний підхід" вперше ввели Т. Барнс та Д. Стакер у книзі "Управління інноваціями" (1961 р.). За їх визначенням, органічною є така структура, яка більшою мірою базується на бригадній роботі, володіє гнучкістю та менше пов'язана з правилами, характерними для традиційної ієрархічної побудови управління. У пізніших роботах органічну структуру стали розглядати як модель, яка може істотно вплинути на розвиток економіки.

Органічний підхід до проектування організації характеризується слабким або помірним використанням формальних правил і процедур, децентралізацією, гнучкістю структури влади та невеликою кількістю рівнів ієрархії. Цей підхід демонструє свою ефективність в умовах, коли використовується нерутинна технологія (висока невизначеність того, коли, де і як виконувати роботу) і є складне та динамічне зовнішнє оточення. Характеристики і умови ефективного застосування механістичного та органічного підходів у проектуванні організації представлено в табл. 6.1.

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 самомотивація та внутрішня винагорода, аніж чітко розроблена система формального контролю.

Таблиця 1.

Характеристика та умови ефективного використання механістичного та організаційного підходів до проектування організації

Показник	Механістичний тип організації	Органічний тип організації
Характеристика	Вузька спеціалізація праці	Широка спеціалізація праці
	Робота за правилами	Мало правил та процедур
	Чіткі права відповідальність	Амбіційна відповідальність
	Ясність в рівнях ієрархії	Рівні управління нечіткі
	Об'єктивна система винагороди	Суб'єктивна система винагороди
	Об'єктивні критерії відбору кадрів	Суб'єктивні критерії відбору кадрів
	Відносини формальні і мають офіційний характер	Відносини неформальні і мають особистісний характер
Умови	Нескладне, стабільне оточення	Складне, нестабільне оточення
	Цілі і завдання відомі	Невизначеність цілей та завдань
	Завдання чіткі і піддаються поділу	Завдання не мають чітких меж
	Завдання прості і зрозумілі	Завдання складні
	Роботу можна виміряти	Роботу виміряти складно
	Оплата праці мотивує	Мотивація потреб верхнього рівня
	Визнається наявна влада	Авторитет влади завойовується



3.Етапи організаційного проектування

Проектування як процес складається з функціонально

пов'язаних етапів зі створення проекту:

передпроектні роботи;
технічне проектування;
робоче проектування.

На передпроектному етапі передбачається проведення прикладних досліджень, аналіз можливих варіантів вирішення проектних завдань, здійснення підготовки початкових даних, тобто встановлення цілей, завдань, об'єктів та обсягів робіт, проведення розрахунків щодо наявності необхідних ресурсів на їх виконання, визначення складу виконавців, підготовка технічного завдання, проведення попереднього оцінювання ефективності проектних рішень.

На етапі технічного проектування передбачається обґрунтування остаточного комплексу організаційних рішень, що дає повне уявлення про організаційні нововведення, які передбачаються в модельованій або знову проєктованій системі.

На етапі робочого проектування здійснюється випуск повного комплекту робочої документації; завершує весь комплекс робіт з проектування експертиза організаційних проєктів.

У найбільш загальному вигляді стосовно виробничих систем організаційний проєкт включає такі розділи.

Загальносистемний опис об'єкта проектування: загальна характеристика; виробнича й організаційна структури; чисельність персоналу; оцінювання ефективності проектних рішень.

Організаційні рішення, що належать до підсистеми виробництва: виробничий процес у просторі; виробничий процесу часі; розподіл праці в основному, допоміжному та обслуговуючих виробництвах; форми організації праці; організація обслуговування робочих місць; рівень механізації й автоматизації праці; заходи з безпеки. Організаційні рішення, що належать до управляючої підсистеми в цілому: структура; методи управління; технології управління; комунікації; чисельність та склад персоналу; функціональний розподіл праці.

Організаційні рішення, що належать до окремих функцій управління: техніко-економічне, оперативно-виробниче планування і управління; лінійне управління; матеріальне забезпечення; маркетинг; облік; обслуговування.

Організаційні рішення, що належать до підготовки виробництва: технічні, економічні, організаційні, соціальні аспекти на різних етапах створення та освоєння нововведень.

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 відповідно до конкретних умов проектування. 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 ін-формаційних 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 методами обробки інформації.

Зрозуміло, наведений як приклад зміст організаційного проекту не є обов'язковим для виконання. Він може бути змінений залежно від конкретизації цілей проектування, умов функціонування системи, складності, новизни, галузевої приналежності об'єктів проектування. Але основний принцип підходу залишається, і зміст його зводиться до того, що об'єктивна необхідність організаційного проектування існує в набагато більших обсягах, аніж це вважається сьогодні, і цей вид організаційної діяльності повинен

здійснюватися комплексно, системно, охоплюючи широкий спектр цілеспрямованих заходів, а не розрізнені, локальні заходи.

У процесі проектування структури організації виділяють три етапи.

Аналіз організаційної структури, що діє. Він покликаний встановити, якою мірою вона відповідає вимогам, що висувуються 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 технології, поглиблення міжорганізаційної співпраці, впровадження інновацій).

У результаті аналізу виявляються недоліки, з'ясовуються причини дуже повільного підвищення ефективності управління.

Проектування організаційних структур. Соціальна організація — надзвичайно складна система, що включає низку підсистем: виробничу (технологічну), економічну, соціальну, інформаційну, адміністративну. Одні підсистеми піддаються раціональному проектуванню, а інші (наприклад, соціально-психологічна) внаслідок великої кількості змінних, які не можна описати тільки раціональними величинами, вимагають діалектичного підходу до якісного та кількісного опису їх функцій і завдань. Цим пояснюється специфіка проектування організаційних структур управління, її сутність полягає в кількісно-якісному підході до оцінювання організаційних структур, поєднанні формалізованих методів із суб'єктивною діяльністю керівників, фахівців і експертів з вибору та оцінювання найкращих варіантів організаційних проектів.

Оцінювання ефективності організаційних структур виходячи з рівня реалізації завдань, надійності та організованості системи управління, швидкості й оптимальності рішень, що ухвалюються.



4.Методи проектування організації

Вдосконалення управління і підвищення ефективності діяльності організації залежать від розвитку методів проектування організаційних структур. Це пов'язано з такими моментами:

у нових умовах не можна оперувати старими організаційними формами, які не задовольняють вимоги ринкових відносин;

у сферу управління неможливо переносити закономірності управління технічними системами;

під час створення структури варто спиратися не тільки на досвід, аналогію, інтуїцію, але і на наукові методи організаційного проектування;

у процесі проектування складного механізму — механізму управління — слід покладатися на фахівців, що володіють методологією формування організаційних систем.

Специфіка проблеми проектування організаційної структури управління полягає в тому, що вона не може бути адекватно

представлена у вигляді завдання формального вибору найкращого варіанта організаційної структури за чітко сформульованим критерієм оптимальності. Ця проблема має багатокритерійний характер. Тому вона може бути вирішена на основі поєднання наукових методів аналізу, оцінювання, моделювання організаційних систем із суб'єктивною діяльністю відповідальних керівників, фахівців та експертів з вибору і оцінювання найкращих варіантів організаційних рішень.

Проектування організаційних структур управління здійснюється на основі таких основних методів: аналогій, експертного, структуризації цілей та організаційного моделювання.

Метод аналогій передбачає використання досвіду проектування структур управління в аналогічних організаціях та вироблення типових структур управління в різних видах організацій, визначення різних меж, умов і механізму застосування. Необхідно підкреслити, що типові організаційні структури повинні мати варіативний характер, що передбачає можливість коректування, відхилення у разі зміни умов, в яких діє організація.

Експертний метод базується на вивченні рекомендацій та пропозицій експертів і досвідчених управлінців-практиків. Мета цього методу — виявити специфічні особливості роботи апарату управління, можливі недоліки в діяльності різних ланок організаційних структур, обґрунтовані рекомендації з їх удосконалення. На основі опитування експертів здійснюються діагностичний аналіз організаційних структур організацій, що діють, та їх оцінювання. Визначаються основні наукові принципи формування організаційних структур з урахуванням конкретних ситуацій та умов діяльності.

Метод структуризації цілей передбачає вироблення системи цілей організації, включаючи їх кількісне та якісне формулювання, подальший аналіз організаційних структур з погляду їх відповідності системі цілей. У процесі його застосування виконуються такі етапи: розробка системи цілей; експертний аналіз запропонованих варіантів організаційної структури; складання таблиць повноважень та відповідальності за досягнення мети як кожним підрозділом, так і за комплексними поліфункціональними видами діяльності, де конкретизуються межі відповідальності (матеріальні ресурси, виробничі, інформаційні процеси), визначення конкретних підсумків, за досягнення яких встановлюється відповідальність повноважень, якими наділяються відповідні органи управління.

Метод організаційного моделювання є розробкою формалізованих математичних, графічних, машинних та інших відображень розподілу повноважень і відповідальності в організації, що є базою для побудови, аналізу й оцінювання різних варіантів організаційних структур за взаємозв'язком їх змінних. Виділяють такі основні типи організаційних моделей:

математико-кібернетичні моделі ієрархічних управлінських структур, що описують організаційні зв'язки і відносини у вигляді математичних рівнянь та нерівностей (моделі багатоступінчатої оптимізації);

графоаналітичні моделі організаційних систем, що є мережевими, матричними і іншими табличними та графічними відображеннями розподілу функцій, повноважень, відповідальності, організаційних зв'язків (матриці розподілу повноважень і відповідальності);

натурні моделі організаційних структур і процесів, що полягають в оцінюванні їх функціонування у реальних організаційних умовах (експерименти);

математико-статистичні моделі залежностей між початковими чинниками організаційних систем та характеристиками організаційних структур (регресивні моделі залежності показників спеціалізації, централізації, стандартизації управлінських робіт за типом організаційних завдань та інших характеристик).

Процес організаційного проектування має базуватися на системі методів, які використовуються з урахуванням етапів проектування і організаційної ситуації, що складається. У процесі проектування організаційних структур управління організацією вирішуються такі завдання:

визначення типу структури управління;

уточнення складу та кількості підрозділів за рівнями управління;

визначення чисельності управлінського персоналу;

визначення характеру підпорядкованості між ланками організації;

розрахунок витрат на утримання апарату управління.

Вибір методу вирішення певної організаційної проблеми залежить від її характеру, а також від можливостей для проведення відповідного дослідження.

Чинники проектування організації

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 (рис. 6.1): стан зовнішнього середовища; технології діяльності в організації; стратегічний вибір керівництва організації щодо її цілей; поведінка працівників; розмір.

Зовнішнє середовище характеризується складністю і динамізмом. Складність зовнішнього оточення визначається кількістю чинників, які впливають на проектування організації. Динамізм зовнішнього оточення характеризується тим, як швидко змінюються чинники, що впливають на проектування організації.

Двовимірна класифікація чинників зовнішнього середовища дає змогу виявити чотири типи ситуацій, кожна з яких співвідноситься з тим або іншим видом бізнесу (рис. 6.2).

Квадрант 1. Ситуація характеризується низькою невизначеністю і є сприятливою для керівництва організації. Зовнішнє середовище не робитиме багато сюрпризів, і працівники безумовно дотримуватимуться прийнятих в організації політики та процедур. Від керівників не вимагається високого рівня підготовки, тривалого навчання, великого досвіду.

Квадрант 2. Ситуація характеризується помірною невизначеністю. Вона є більш напруженою для керівництва організації. Високий ступінь складності зовнішнього оточення вносить елемент значного ризику до процесу ухвалення рішень. Керівники в цій ситуації потребують серйозної підготовки і наявності досвіду.

Квадрант 3. Ситуація характеризується помірно високою невизначеністю. Вона вимагає від керівництва і самої організації достатньої гнучкості. Це необхідно в зв'язку з частою зміною характеру взаємодії з

чинниками зовнішнього середовища. Проте врахування і аналіз чинників дають змогу керівникам справлятися з ситуацією.

Квадрант 4. Ситуація характеризується високою невизначеністю. Вона є найбільш проблемною для управління організацією. Ця ситуація вимагає від керівників високого рівня підготовки, аналітичних здібностей та інтуїції. За оцінками фахівців, тільки 20 % зовнішніх чинників у бізнесі піддаються врахуванню і контролю з боку керівника, а інші 80 % є неконтрольованими.

Кожна з розглянутих вище ситуацій вимагає свого специфічного підходу до проектування як організації в цілому, так і її частин зокрема.

Під технологією розуміються дії працівника, матеріали, устаткування, а також способи, які він використовує для перетворення об'єкта своїх дій. Проектування організації пов'язане з технологією роботи за двома напрямками: розподіл праці та групування робіт, тобто створення підрозділів. Англійська дослідниця Д. Вудворт одна з перших встановила залежність між технологією і організаційним проектуванням. Залежно від типу технології організаційні структури поділяються на декілька типів. Із збільшенням технологічної складності зростає чисельність рівнів управління та організаційна піраміда, збільшується інтервал контролю вищої ланки управління. За технології середнього ступеня складності інтервал контролю менеджерів нижчих рівнів стає найбільшим. 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. Пізніше, в 1977 р., Дж. Гелбрейт визначив елементи сучасного організаційного проектування, а також вплив стратегії на дизайн організації та вплив дизайну на стратегію організації (рис. 6.3). Вибір вищим керівництвом певної стратегії чинить безпосередній вплив на багато рішень стосовно проектування організації. 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, ланковість організаційної системи, централізація і децентралізація. 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 чинників інтернаціоналізації та глобалізації.

У процесі проектування необхідно враховувати потреби, інтереси, установки, рівень кваліфікації, мотивації та дисциплінованості працівників.

Розмір організації впливає на організаційну структуру, а відповідно і на її проектування таким чином: коли організації стають більшими, то вони потребують складніших проектів.

На думку дослідницької групи "Астерн Груп", розмір організації набагато більше впливає на характер організаційного проектування, ніж технології.

Отже, ситуативний погляд на проектування організації спирається на твердження, що оптимальний проект для конкретної організації залежить від низки чинників, які визначають ситуацію, в якій функціонує організація в кожний момент часу. До цих чинників можна віднести: технології, зовнішнє середовище, масштаб організації, цикл життя організації та стратегію розвитку організації.

ТЕМА 9. КУЛЬТУРА ОРГАНІЗАЦІЇ

План

1. Зміст понять "культура" і "організаційна культура".
2. Типологія організаційних культур.
3. Сучасна українська організаційна культура: джерела та основний зміст



1. Зміст понять "культура" і "організаційна культура".

Важливим компонентом теорії організації є уявлення про організаційну культуру. У сучасних умовах головними напрямками роботи з підвищення ефективності діяльності організацій є зміна ставлення працівників до праці, забезпечення її сучасної організації, творчої спрямованості. Саме реалізація цих напрямів створює передумови для розвитку організаційної культури.

Організація — це складний організм, основою життєвого потенціалу якого є організаційна культура. Вона не тільки відрізняє одну організацію від іншої, але і зумовлює успіх функціонування та виживання організації в довгостроковій перспективі. Можна сказати, що організаційна культура — це "душа" організації.

У літературі є різні визначення поняття "організаційна культура". Концепція організаційної культури не має єдиного тлумачення.

Одні автори розуміють під організаційною культурою складну композицію важливих припушень, що бездоказово приймаються і поділяються членами колективу. Інші автори трактують організаційну культуру як філософію та ідеологію управління, ціннісні орієнтації, вірування, очікування, норми, що лежать в основі відносин та взаємодій як усередині організації, так і за її межами.

Більшість сучасних дослідників під культурою розуміють специфічний спосіб організації та розвитку людської життєдіяльності, представлений в продуктах матеріального та духовного виробництва, системі соціальних норм і духовних цінностей, сукупності відносин людей до природи, один до одного і до самих себе. На думку Е. Смирнова, організаційна культура означає впорядковану сукупність виробничих, суспільних та духовних досягнень людей.

Усі наведені визначення поняття організаційної культури не суперечать один одному. Відмінність полягає в тому, що одні даються у вузькому значенні, інші — в широкому.

Найповніше визначення поняття організаційної культури таке: "Організаційна культура — це набір найважливіших припушень, що приймаються членами організації та виражаються в цінностях, які заявляються організацією та визначають людям орієнтири їх поведінки та дій"¹.

Таким чином, організаційна культура — це сформована впродовж всієї історії організації сукупність прийомів та правил адаптації організації до вимог зовнішнього середовища і формування внутрішніх відносин між групами працівників. Організаційна культура концентрує політику та ідеологію життєдіяльності організації, систему її пріоритетів, критерії мотивації та розподілу влади, характеристику соціальних цінностей та норм поведінки. Елементи організаційної культури є орієнтиром в ухваленні керівництвом організації управлінських рішень, налагодженні контролю за поведінкою та взаєминами співробітників у процесі оцінювання виробничих, господарських та соціальних ситуацій.

У деяких дослідженнях організаційну культуру називають корпоративною культурою.

Формування організаційної культури відбувається з часом, вона вбирає досвід працівників, плоди їх виховання, враховує цілі та установки організації. 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 має певний набір елементів — символи, цінності, вірування, припущення. Виокремлюють три рівні організаційної культури.

Перший рівень, або поверхневий, включає, з одного боку, такі видимі зовнішні факти, як архітектура, поведінка, мова, технологія, гасла, а з іншого — все те, що можна відчувати та сприймати за допомогою відчуттів людини. На цьому рівні речі і явища виявити легко, але не завжди їх можна розшифрувати та інтерпретувати в термінах організаційної культури.

Другий рівень, або підповерхневий, передбачає вивчення цінностей і вірувань, їх сприйняття має свідомий характер та залежить від бажання людей.

Третій рівень, або глибинний, включає базові припущення, що визначають поведінку людей: ставлення до природи, розуміння реальності часу та простору, ставлення до інших людей, до роботи. Без спеціального зосередження ці припущення важко усвідомити навіть членам організації.

Дослідники організаційної культури часто обмежуються підповерхневим рівнем, оскільки на глибинному рівні виникають майже непереборні труднощі.

Властивості організаційної культури базуються на таких істотних ознаках: загальність, неформальність, стійкість. Загальність організаційної культури виражається в тому, що вона охоплює всі види дій, здійснюваних в організації. Поняття загальності має подвійний зміст. З одного боку, організаційна культура — це форма, яку одержують дії в організації. Наприклад, організаційна культура може визначати певний порядок розробки стратегічних проблем або процедури найму нових працівників. З іншого — культура є не просто оболонкою життєдіяльності організації, але і її змістом, елементом, що визначає зміст діяльності. Культура перетворюється на одну зі стратегічних цілей організації. Певний порядок найму може бути підпорядкований необхідності якомога краще адаптувати нових працівників до культури, що склалася в організації.

Неформальність організаційної культури визначається тим, що її функціонування практично не пов'язане з офіційними, встановленими у

наказовому порядку правилами організаційного життя. Організаційна культура діє ніби паралельно з формальним механізмом діяльності організації. Відмінною рисою організаційної культури порівняно з формальним механізмом є переважне використання усних, мовних форм комунікацій, а не письмової документації та інструкцій, як це прийнято у формальній системі.

Значення неформальних контактів визначається тим, що більше 90 % ділових рішень у сучасних організаціях ухвалюються не у формальній обстановці — на нарадах, зборах, а на неофіційних зустрічах, за межами спеціально відведених місць. Організаційну культуру не можна ототожнювати з будь-якими неформальними контактами в організації. До організаційної культури належать тільки ті неформальні контакти, які відповідають цінностям, прийнятим у межах культури. Неформальність організаційної культури є причиною того, що параметри і результати дії культури практично неможливо виміряти за допомогою кількісних показників. Вони можуть бути виражені шляхом якісного протиставлення: "краще — гірше".

Стійкість організаційної культури пов'язана з такою загальною властивістю культури, як традиційність її норм та інститутів. Становлення будь-якої організаційної культури вимагає тривалих зусиль з боку керівників. Проте, будучи сформованими, цінності культури та способи їх реалізації набувають характеру традицій і зберігають стійкість впродовж декількох поколінь працівників організації. Багато сильних організаційних культур успадкували цінності, запроваджені лідерами і засновниками компаній багато десятиліть тому. Так, основи сучасної організаційної культури IBM були закладені в перші десятиліття ХХ ст. Т.Дж. Уотсоном.

Можна виділити декілька основних ознак організаційних культур, за якими вони відрізняються. Особлива комбінація таких ознак додає кожній культурі індивідуальності, дає змогу її ідентифікувати.

До основних ознак організаційної культури відносять:

- відображення в місії організації її основних цілей;
- спрямованість на вирішення інструментальних 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 підлеглість;
характер ставлення керівництва до персоналу;
орієнтація на групову або індивідуальну організацію праці та стимулювання;
орієнтація на стабільність або зміни;
джерело та роль влади;
засоби інтеграції;
стилі управління, відносини між працівниками та організацією, способи оцінки працівників.

Культура організації містить як суб'єктивні, так і об'єктивні елементи.

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

Під цінностями розуміються властивості тих або інших предметів, процесів та явищ, емоційно привабливі для більшості членів організації, що робить їх взірцями, орієнтирами, мірилом поведінки. До цінностей належать передусім цілі, характер внутрішніх взаємин, орієнтованість поведінки людей, старанність, новаторство, ініціатива, трудова і професійна, етика. Вважається, що сьогодні необхідно не тільки спиратися на наявні цінності, але і активно формувати нові. Тому важливо ретельно відстежувати все нове, корисне, що є в цій сфері у інших, справедливо і неупереджено його оцінювати. При цьому не можна знищувати повністю або пригнічувати старі цінності. Навпаки, до них необхідно відноситися дбайливо, використовувати їх як основу для формування нових цінностей, залучивши відповідні механізми, зокрема спільної творчості.

Ключові цінності, будучи об'єднаними в систему, утворюють філософію організації. Вона відповідає на питання, що є для неї найважливішим. Філософія відображає сприйняття організацією себе та свого призначення, головні напрями діяльності, створює основу вироблення підходів до управління, упорядковує діяльність персоналу на основі загальних принципів, полегшує освоєння вимог адміністрації, формує загальні універсальні правила поведінки.

Обряд — це стандартний, такий, що повторюється захід, який проводиться в певний час і за спеціальним приводом. Найширше

розповсюджені такі обряди, як вшановування ветеранів, проводи на пенсію, посвята в члени організації.

Ритуал є сукупністю спеціальних заходів (обрядів), що чинять психологічний вплив на членів організації з метою зміцнення відданості їй, затушовування дійсного

сенсу певних сторін її діяльності, навчання організаційним цінностям та формування необхідних установок. Працівники багатьох японських компаній, наприклад, починають трудовий день зі співу гімнів.

Легенди і міфи відображають у потрібному світлі й у закодованій формі історію організації, успадковані цінності, прикрашені портрети її відомих діячів.

Звичай є формою соціальної регуляції діяльності людей та їх відносин, що перейнята з минулого без змін.

Як елементи культури можуть розглядатися також прийняті в організації норми і стиль поведінки її членів — їх ставлення один до одного та зовнішніх контрагентів, здійснення управлінських дій, вирішення проблем.

Нарешті, елементом організаційної культури є гасла, тобто заклики, що в короткій формі відображають її керівні завдання, ідеї або місію організації.

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

Цінності, звичаї, обряди, ритуали, норми поведінки членів організації, привнесені з минулого в сьогодення, отримали назву традицій. Останні бувають як позитивними, так і негативними. Як позитивну традицію можна розглядати доброзичливе ставлення до всіх нових співробітників, що приходять в організацію, а як негативну — дідівщину в армії.

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

Фахівці виділяють дві важливі особливості культури: багаторівневність. Поверхневий рівень утворюють способи поведінки людей, ритуали, емблеми, дизайн, уніформа, мова, гасла. Проміжний рівень становлять укорінені цінності та вірування. Глибинний рівень представлений філософією організації;

багатогранність, багатоаспектність. Культура організації, по-перше, складається з субкультур окремих підрозділів або соціальних груп, що існують під "дахом" загальної культури (вони можуть конкретизувати і розвивати останню, можуть мирно існувати разом з нею, а можуть їй суперечити). По-друге, організаційна культура включає субкультури тих або інших напрямів та сторін діяльності — підприємництво, управління, ділове спілкування, внутрішні взаємини.

Організаційна культура виконує різні функції, які вона характеризує якнайповніше. 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. Культура є своєрідним бар'єром для проникнення небажаних тенденцій та негативних цінностей, характерних для зовнішнього середовища, тобто вона нейтралізує дію негативних зовнішніх чинників. Культура охоплює специфічну систему цінностей, особливий клімат та способи взаємодії учасників організації і тим самим створює неповторну зовнішність організації, що дає змогу відрізнити її від інших організацій, від зовнішнього середовища в цілому. Особливо актуальна ця функція культури для сучасних українських економічних організацій, що обумовлює необхідність особливої уваги керівників організацій до проблем формування організаційної культури. Вона здатна обмежити простір невідомості та змінити баланс сил на користь стабільності та стійкості.

Інтегруюча функція. Прищепивши певну систему цінностей, організаційна культура створює відчуття ідентичності у індивідів та груп — її учасників. Це дає змогу кожному суб'єктові внутрішньо організаційного життя: краще усвідомити цілі організації; одержати найбільш сприятливе враження про організацію, в якій він працює; відчувати себе частиною єдиної системи і визначити свою відповідальність перед нею.

Регулююча функція. Організаційна культура включає неформальні, неписані правила. Вони вказують на те, як люди повинні поводитися в процесі роботи. Ці правила визначають звичні способи дій в організації: послідовність здійснення робіт, характер робочих контактів, форми обміну інформацією. Таким чином, задаються однозначність і впорядкованість основних форм діяльності.

Інтегруюча і регулюючі функції сприяють зростанню продуктивності праці в організації, оскільки: відчуття ідентичності та сприйняття цінностей організації дають змогу підвищити цілеспрямованість та наполегливість учасників організації у виконанні своїх завдань; наявність неформальних правил, що упорядковують організаційну діяльність і дій, що усувають неузгодженість, створює економію часу в кожній ситуації.

Функція заміщення. Сильна організаційна культура, спроможна до ефективного заміщення формальних, офіційних механізмів, дає змогу організації не вдаватися до надмірного ускладнення формальної структури і збільшення потоку офіційної інформації та розпоряджень. Таким чином, відбувається економія на витратах управління в організації. Оскільки культура, на відміну від формального механізму, є феноменом, що самовідтворюється, — самовідтворюються мова культури, культурні комунікації, звичні форми поведінки в межах культурного середовища, то багато елементів культури для свого відтворення не вимагають спеціальних зусиль та витрат.

Адаптивна функція. Наявність організаційної культури полегшує взаємне пристосування працівників до організації та організації до працівника. Адаптація здійснюється за допомогою сукупності заходів, званих соціалізацією. У свою чергу можливий протилежний процес — індивідуалізація, коли організація здійснює свою діяльність так, щоб максимально використовувати особистий потенціал та можливості індивіда для вирішення власних завдань.

Освітня та розвиваюча функція. Культура завжди пов'язана з освітнім, виховним ефектом. Керівники в організаціях повинні піклуватися про підготовку та освіту своїх працівників. Результатом таких зусиль є приріст знань і навичок працівників, яких організація може використовувати для досягнення своєї мети. Таким чином, організація розширює кількість і якість економічних ресурсів, що знаходяться в її розпорядженні.

Функція управління якістю. Оскільки культура, зрештою, втілюється в результатах господарської діяльності — економічних благах, то організаційна культура, продукуючи уважніше та серйозніше ставлення до роботи, сприяє підвищенню якості товарів та послуг, що пропонуються економічною організацією. Іншими словами, якість роботи та робочого середовища переходить в якість продукції.

Орієнтуюча функція спрямовує діяльність організації та її учасників у необхідне русло.

Мотиваційна функція створює необхідні стимули для ефективної роботи та досягнення мети організації.

Функція формування іміджу організації, тобто її образу в очах тих, хто її оточує. Цей образ є результатом мимовільного синтезу людьми окремих елементів культури організації в якесь невланне ціле, що здійснює величезний вплив як на емоційне, так і на раціональне ставлення до неї.

Культура пронизує процес управління від початку до кінця, відіграє вагомую роль в організації спілкування, обумовлюючи логіку мислення, сприйняття та інтерпретацію (надання індивідуального змісту спостереженням та встановлення зв'язку між ними) вербальної та особливо невербальної інформації.

До другої групи функцій організаційної культури належать такі.

Функція орієнтації на споживача. Врахування цілей, запитів, інтересів споживачів, відображене в елементах культури, сприяє встановленню міцніших та несуперечливих відносин організації з своїми покупцями і клієнтами. Багато сучасних організацій позиціонують турботу про споживачів як найбільш значиму цінність. Функція регулювання партнерських відносин. Організаційна культура виробляє правила взаємин з партнерами, що передбачає моральну відповідальність перед ними. У цьому сенсі організаційна культура розвиває та доповнює норми і правила поведінки, вироблені в рамках ринкової економічної культури.

Функція пристосування економічної організації до потреб суспільства. Дія цієї функції створює найбільш сприятливі зовнішні умови для діяльності організації, її ефект полягає в усуненні бар'єрів, перешкод, нейтралізації дій, пов'язаних з порушенням або ігноруванням організацією правил суспільної гри. Тобто вигода організації полягає в усуненні економічних мінусів — збитків.



2. Типологія організаційної культури

У теорії організації організаційну культуру поділяють на дві великі відносно самостійні частини: матеріальну і духовну. Матеріальна культура — це вся сфера матеріальної діяльності та її результати. До неї належать: знаряддя і засоби праці, речі, матеріально-предметна діяльність, матеріально-предметні відносини, штучне середовище,

соціальні організації. Духовна культура — це цілісна система, що включає всі види, форми і рівні суспільної свідомості, освіти та виховання, релігії, науки, моральності. Вона включає: сенс, цінності, соціальні норми, соціальні орієнтири, ритуали, вірування, знання.

Найвизначальніший поділ організаційної культури за галузями професійної діяльності на інженерну, управлінську, організаційну, фінансову.

Розрізняють культуру елітарну, народну і масову. Елітарна культура створюється привілейованою частиною суспільства або на її замовлення професійними творцями та включає витончене мистецтво, класичну музику і літературу. Народна культура — результат діяльності анонімних творців, що не мають професійної підготовки, вона має колективний характер (міфи, легенди, оповіді, пісні і танці). Масова культура носить загальнодоступний характер і не виражає вишуканих смаків аристократії та інтелігенції.

Організаційну культуру поділяють на суб'єктивну та об'єктивну.

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. Сюди включають такі елементи: героїв організації, міфи, історії про організацію та її лідерів, організаційні табу, обряди і ритуали, мову спілкування. 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. Все це так або інакше відображає цінності, яких дотримується певна організація.

Обидва ці аспекти організаційної культури активно взаємодіють один з одним. Проте суб'єктивний аспект організаційної культури здійснює більший вплив на формування як загальних рис культури, так і специфічних її відмінностей у різних людей і різних організацій.

Харіс і Моран пропонують розглядати конкретну організаційну культуру на основі десяти характеристик:

- усвідомлення себе та свого місця в організації;
- комунікаційна система та мова спілкування;

зовнішній вигляд, одяг і представлення себе на роботі;
що і як їдять люди, звички та традиції в цій сфері;
усвідомлення часу, ставлення до нього і його використання;
взаємини між людьми;
цінності та норми;
віра в щось, ставлення або прихильність до чого-небудь;
процес розвитку працівника і навчання;
трудова етика та мотивування.

Г. Хофстид сформулював п'ять параметрів, за якими можна ідентифікувати національні культури:

за дистанцією влади (ДВ), що визначається ставленням до проблеми нерівності людей, її допустимого рівня;

за роллю індивідуалістичного начала (ІН), що характеризується тісністю зв'язку індивіда і суспільства, готовністю людей діяти поодиночі;

за ступенем несприйняття невизначеності (НН), прагнення її уникнути за допомогою правил, традицій, законів, ідеології, релігії (будь-яка релігія сприяє терпимості до невизначеності);

за ступенем орієнтованості на майбутнє (ОМ). Організація може жити

вчорашнім, сьогоднішнім днем або прагнути до перспективної живучості, що забезпечується заощадженнями, накопиченням багатства;

за рівнем мужності (М), що виражається в характері розподілу соціальних ролей між статями під впливом культурних традицій. Культура з жорстким закріпленням ролей є чоловічою, зі слабким — жіночою. У чоловічих культурах домінують соціальні цінності, традиційні для чоловіків (орієнтація на успіх, відчутні результати, ефект). У жіночних культурах пріоритети надаються людським відносинам, турботі про колектив, симпатію до слабких.

Наведемо приклад експертних оцінок національних культур деяких країн за рівнем вияву перерахованих параметрів (в — високий; с — середній; н — низький) (табл. 1).

За місцем організації та рівнем впливу на неї виокремлюють декілька типів організаційних культур.

Безперечна культура характеризується невеликою кількістю основних цінностей і норм, але вимоги до орієнтації на них є неухильними. Вона не допускає спонтанного впливу як ззовні, так і зсередини, є закритою (закритість культури — це небажання бачити недоліки, виносити сміття з хати, прагнення зберегти показну єдність). Закрита культура пригнічує персонал та стає вирішальним моментом мотивації. Але самі цінності та норми за необхідності свідомо коректуються.

Слабка культура практично не містить загально організаційних цінностей та норм. У кожного елементу організації вони свої, причому такі, що часто суперечать іншим. Норми та цінності слабкої культури легко піддаються внутрішньому та зовнішньому впливу і змінюються під його дією. Така культура роз'єднує учасників

організації, протиставляє їх один одному, ускладнює процес управління та зрештою призводить до її ослаблення.

Сильна культура відкрита впливу як зсередини, так і ззовні. Відкритість передбачає гласність та діалог між усіма учасниками, організаціями і сторонніми особами. Вона активно асимілює все краще, звідки б воно не виходило, і в результаті тільки стає сильнішою. Потрібно мати на увазі, що сильна культура, як і слабка, може бути ефективною в одному і неефективною в іншому.

Розглянемо деякі найбільш відомі різновиди організаційних культур.

У. Холл пропонує абетки (АВС) корпоративної культури:

А — артефакти і етикет (поверхневий рівень). Конкретні видимі елементи культури, такі як мова, форма вітання, одяг, фізичне розташування (відкриті або закриті приміщення);

В — поведінка та дії (глибший рівень). Стійкі зразки та стереотипи поведінки, що охоплюють методи ухвалення рішень індивідами, організацію командної роботи та ставлення до проблем;

С — мораль, переконання, цінності (ядро). Ціннісні судження більшості співробітників організації (правильно — помилково, справедливо — неетично). Нерідко в організаціях

формуються різні колективні або загальні погляди на етичні проблеми діяльності.

Відомою є типологія управлінських культур Ч. Хенді. Кожному з типів він привласнив ім'я відповідного олімпійського бога.

Культура влади або культура Зевса. Її істотний момент — особиста влада, джерелом якої є володіння ресурсами. Організації, що сповідають таку культуру, мають жорстку структуру, високий ступінь централізації управління, нечисленні правила та процедури, пригнічують ініціативу працівників, здійснюють жорсткий контроль над всім. Успіх тут зумовлюється кваліфікацією керівника та своєчасним виявленням проблем, що дає змогу швидко ухвалювати і реалізовувати рішення. Така культура характерна для молодих структур.

Ролева культура або культура Аполлона. Це бюрократична культура, що ґрунтується на системі правил та інструкцій. Її властивий чіткий розподіл ролей,

прав, обов'язків і відповідальності між працівниками управління. Вона негнучка та утрудняє нововведення, тому малоефективна в умовах змін. Джерелом влади тут є посада, а не особисті якості керівника. Така управлінська культура властива великим корпораціям та державним установам.

Культура завдань або культура Афіни. Ця культура пристосована до управління в екстремальних умовах та постійно змінюваних ситуаціях, тому основна увага тут приділяється швидкості вирішення проблем. Вона ґрунтується на співпраці, колективному виробленні ідей та загальних цінностей. Фундаментом влади є знання, компетентність, професіоналізм та володіння інформацією. Це перехідний тип управлінської культури, здатний перерости в один із попередніх. Він властивий проектним або венчурним організаціям.

Культура особи або культура Діоніса. Вона пов'язана з емоційним началом і ґрунтується на творчих цінностях, об'єднуючи людей не для вирішення службових завдань, а для досягнення індивідуальної мети. Рішення тут ухвалюються на основі згоди, тому влада має координаційний характер.

Фахівці вважають, що, як правило, на стадії зародження організації в управлінні нею переважає культура влади; стадію зростання характеризує ролева культура; стадію стабільного розвитку — культура завдань або культура особи; у кризі переважає культура влади.

Американський дослідник У. Оучі виділив три основні види організаційної культури:

ринкову культуру, яка характеризується пануванням вартісних відносин та орієнтацією на прибуток. Джерелом влади в рамках такої культури є власність на ресурси;

бюрократичну культуру, засновану на пануванні регламентів, правил та процедур. Джерелом влади тут є посада членів організації;

кланову культуру, що доповнює попередні, її основу становлять внутрішні цінності, традиції організації, що спрямовують діяльність останньої.

Виходячи з таких обставин, як орієнтація культури на людей або матеріальні умови, з одного боку, відкритість та закритість — з іншого, виокремлюють такі її типи:

Бюрократична культура характеризується регулюванням усіх аспектів діяльності організації на основі документів, чітких правил, процедур; оцінкою персоналу за формальними принципами та критеріями. Джерелом влади, сконцентрованої в руках керівництва, тут є посада. Така культура гарантує людям стабільність, безпеку, позбавляє від конфліктів.

Опікунська культура виявляється в сприятливому морально-психологічному кліматі, згуртованості людей, групових нормах та цінностях, неформальному статусі співробітників, їх особистій активності, взаєморозумінні, гармонії відносин. Культура гарантує персоналу стабільність, розвиток та участь у справах організації.

Праксеологічна культура ґрунтується на порядку, раціональності, планах, ретельному контролі за їх виконанням, оцінці діяльності працівника за результатами. Головною фігурою є керівник, влада якого основана на посадових повноваженнях і глибоких знаннях. Він допускає в певних межах залучення працівників до управління. Все це забезпечує високу ефективність роботи.

Підприємницька культура підтримує дії, спрямовані зовні організації та на перспективу, новаторство і творчу активність персоналу. Привабливість культури полягає в тому, що вона гарантує задоволення потреб працівників у розвитку та вдосконаленні. Управління тут ґрунтується на вірі в керівника, його знаннях і досвіді, а також на залученні персоналу до творчості. В основу класифікації підприємницьких культур покладено способи отримання прибутку. Наприклад, американські дослідники Д. Діл і У. Кеннеді виділили такі типи підприємницьких культур: культуру торгівлі, вигідних операцій, адміністративну та інвестиційну культуру.

Важливим елементом управлінської культури організації є культура ставлення до жінок (як тих, що посідають керівні посади, так і тих, що є рядовими виконавцями), що визначає їх становище. Тут виділяються такі види:

культура джентльменського клубу. Це культура ввічливих, гуманних, цивілізованих людей, в межах якої чоловіки-менеджери, ґрунтуючись на патерналістських позиціях, м'яко утримують жінок на певних ролях, не даючи змогу їм піднятися вище. Жінки цінуються на тій роботі, яку виконують, але їм не дають можливість руйнувати бар'єри та посідати керівні посади. Спроба жінок наполягати на своїх правах при зводиться до загострення відносин з ними;

культура казарми. Вона деспотична та властива бюрократичним організаціям з безліччю рівнів управління, де жінки займають нижчі рівні. Така культура дає змогу ігнорувати їх інтереси та ставитися до них грубо і презирливо;

культура спортивної роздягальні. У її межах чоловіки будують міжособистісні стосунки на основі специфічних чоловічих інтересів, уявлень та демонструють відкрити зневагу до жінок. Жінок, навіть високого становища, що, наприклад, коло спілкування не допускають;

культура заперечення відмінностей між статями. Ця культура відкидає дискримінацію, але одночасно не бачить й реальних відмінностей між статями, ігнорує жіночу сутність, їхні сімейні обов'язки, а тому вимагає від них тих же успіхів, що і від чоловіків;

культура помилкового захисту жінок. У межах цієї культури ідея рівності, заснована на загальнолюдських цінностях, підміняється міфами про рівність. Тут має місце дискримінація у формі заступництва, коли жінок насильно залучають до активної роботи, виховують в них відчуття упевненості, постійно нагадують їм про те, що вони — жертви, що потребують допомоги та підтримки;

культура розумних мачо. Зовні ця культура не бере до уваги статевої відмінності, бо цінуються розумні та енергійні люди, що уміють в умовах жорсткої конкуренції забезпечувати високу економічну ефективність роботи організації. Тих, що не справляються карають і звільняють, причому іноді жінки бувають жорстокішими і нещаднішими.

В одній організації може бути декілька "локальних" культур: переважаюча в організації культура та культура її частин рівнів, підрозділів, професійних, національних, вікових, статевих та інших груп. Ці різні субкультури можуть співіснувати в межах однієї загальної культури. Культура організації динамічний феномен. Зазвичай організація росте за рахунок залучення нових членів, що приходять з інших організацій, для яких характерна інша культура та приносять нові елементи культури.

Зміст організаційної культури впливає на спрямованість поведінки та визначається не просто сумою припущень, а тим, як вони пов'язані між собою і як формують певні зразки поведінки. Відмінною рисою тієї або іншої культури є відносний порядок, в якому розташовуються базові припущення, що формують її. Це вказує на те, яка політика та які принципи повинні домінувати у разі конфлікту між різними наборами припущень.⁴ Система методів підтримки культури організації

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.

Сила, стійкість і живучість організаційної культури визначаються низкою її провідних чинників: кількість вірувань, цінностей, що поділяються працівниками або "товщиною" культури; ступінь підтримки культури членами організації; зрозумілість пріоритетів культури.

"Товщина" організаційної культури визначається кількістю важливих припущень, що поділяються працівниками. Культури з багатьма рівнями віри та цінностей мають сильний вплив на поведінку в організації. В одних культурах вірування, що поділяються, та цінності чітко розшифровані, їх відносна важливість та зв'язок між ними не зменшують ролі кожної з них. У інших культурах відносні пріоритети та зв'язки між цінностями, що поділяються, не такі зрозумілі. У першому випадку досягається більший ефект з погляду впливу на поведінку людей. Таким чином, сильна культура "товстіша", вона поділяється великою кількістю працівників, чітко визначає пріоритети та має більший вплив на поведінку в 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.

Для підтримки організаційної культури теорією організації пропонується система методів. Основними групами методів є такі.

Об'єкти і предмети уваги, оцінки, контроль з боку менеджерів. Це один з найбільш сильних методів підтримки культури в організації, оскільки своїми діями, що повторюються, менеджер орієнтує працівників на те, що важливе і що від них очікується.

Реакція керівництва на критичні ситуації та організаційні кризи. У таких ситуаціях менеджери та їх підлеглі розкривають для себе організаційну культуру такою мірою, в якій вони собі її й не уявляли. Глибина і розмах кризи можуть вимати від організації або посилення наявної культури, або впровадження нових цінностей та норм, які дещо її змінюють.

Моделювання ролей, навчання та тренування. Аспекти організаційної культури засвоюються підлеглими крізь призму виконання своїх ролей. Менеджери можуть спеціально

включати важливі "культурні" сигнали в програми навчання та в щоденну допомогу підлеглим по роботі. Постійно концентруючи на цих моментах увагу, менеджер допомагає підтримувати певні аспекти організаційної культури.

Критерії визначення винагород та статусів. Культура в організації може вивчатися через систему нагород і привілеїв. Останні зазвичай прив'язані до певних зразків поведінки та визначають для працівників пріоритети, а також вказують на цінності, що мають більше значення для окремих менеджерів та організації в цілому.

Критерії прийняття на роботу, просування та звільнення. Це один з основних способів підтримки культури в організації. Вихідні моменти регулювання кадрового процесу стають швидко відомі персоналу щодо руху співробітників усередині організації. Критерії кадрових рішень можуть допомогти, а можуть і перешкодити зміцненню культури, наявної в організації.

Організаційні символи та обрядовість. Багато вірувань та цінностей, що покладені в основі культури організації, виражаються через різні ритуали, обряди, традиції та церемонії. До обрядів належать стандартні та повторювані заходи колективу, що проводяться у встановлений час за спеціальним приводом для впливу на поведінку та розуміння працівниками організаційного оточення. Ритуали є системою обрядів. Навіть певні управлінські рішення можуть ставати організаційними обрядами, які працівники інтерпретують як частину організаційної культури. Такі обряди виступають як організовані і сплановані дії, що мають важливе культурне значення. Дотримання ритуалів, обрядіві церемоній підсилює самовизначення працівників.

Однією з форм прояву культури організації є її імідж, тобто репутація — добре ім'я, образ, що формується у клієнтів, партнерів, громадськості під впливом результатів діяльності, успіхів або неуспіхів організації. Поняття іміджу запропоноване американським економістом К. Болдингом в 1961 році. Основу іміджу становлять: наявний стиль внутрішніх та зовнішніх ділових і міжособових відносин персоналу та офіційна атрибутика — назва організації, емблема, товарний знак.

Сьогодні імідж є однією з найважливіших характеристик організації, чинником довіри до неї та її товару, а отже, є умовою її процвітання. Мета створення іміджу полягає не в отриманні організацією популярності, а в забезпеченні позитивного ставлення до неї. Його основою є надійність, порядність, гнучкість, культура та соціальна відповідальність. Імідж є динамічний і може змінюватися під впливом обставин, нової інформації. Він створюється цілеспрямованими зусиллями та залежить від кожного працівника. Сучасний менеджмент вкрай потребує формування високої культури. Насамперед потрібно визначити, який тип культури необхідний певній організації. Вибравши його, слід всебічно вивчити ту культуру, яка вже сформувалася. У результаті можна скласти план перетворень організаційної культури відповідно до наперед поставленої мети та заручитися підтримкою персоналу.

З часом під впливом обставин культура може зазнавати зміни. 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.

Зміни в поведінці можуть спричинити зміни в культурі, і навпаки. Є три можливості поєднання змін у поведінці та культурі в організації.

Зміни в культурі без змін в поведінці. В цьому випадку працівники можуть змінити

одне чи декілька вірувань або цінностей, але при цьому вони не здатні змінити свою відповідну поведінку. Головною проблемою є те, що люди в організації не володіють потрібними для зміни поведінки в цих умовах здібностями та підготовкою.

Зміни поведінки без змін у культурі. В цьому випадку один або більше членів організації або група можуть бути переконані в тому, що організаційні зміни повинні відбутися, хоча окремі працівники можуть не хотіти цього. Головна

проблема — відсутність прихильності та послідовності в адаптації своєї формальної поведінки до нової культури.

Зміни відбуваються і в поведінці, і в культурі. Це ситуація постійних змін у тому сенсі, що люди по-справжньому і щиро вірять та цінують те, як вони по-новому роблять свою роботу, що дає внутрішнє задоволення.

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. Ступінь опору змінам у культурі організації пропорційний величині змін за змістом, тобто рівню їх радикальності та силі переважаючої в організації культури.

Зміни в організаційній культурі можуть або передувати змінам поведінки, або йти за ними.

Можливі два підходи при зміні культури: ухвалення співробітниками організації нових вірувань та цінностей; включення і соціалізація нових людей в організації, а також їх звільнення.

Зміни в змісті культури потрібні тоді, коли культура, наявна в організації, не сприяє змінам поведінки до стану, необхідного для досягнення бажаного рівня організаційної активності.



3. Сучасна українська організаційна культура: стан та особливості

Одним із найефективніших інструментів управління персоналом підприємства і мотивації його діяльності, на сьогодні, є організаційна культура.

Людина, задовольнивши потреби нижчих рівнів, прагне до принципово інших цілей, таких як: реалізація своїх здібностей, положення в колективі,

спільність цінностей, усвідомлення себе невід'ємною і необхідною частиною команди. Акіо Моріта, засновник фірми «Соні», казав: «Працюючи в промисловості з людьми, ми зрозуміли, що вони працюють не лише заради грошей і якщо ви хочете їх стимулювати, гроші не найефективніший засіб. Щоб стимулювати людей, треба зробити їх членами сім'ї і

поводитися з ними, як з її шанованими членами». Виходячи з вищесказаного стає очевидним необхідність

Усвідомленого формування і управління організаційною культурою підприємства.

Аналізуючи класифікації елементів організаційної культури в її структурі доцільно виділити «реактивну» та «проактивну» частини [5, с. 102].

«Реактивна» частина організаційної культури – це та її частина, яка відносно статична та розділяється на елементи відповідно до джерел виникнення та форм прояву організаційної культури і вмещає в себе такі елементи, як: артефакти, оголошені цінності та базові уявлення [1, с. 36].

«Проактивними» елементами культури виступають її носії, тобто співробітники підприємства. Відзначимо, що перший рівень представлено культурою співробітника, другий – групою співробітників підрозділів або відділів організації, які об'єднані єдиною виробничою функцією. Третій рівень – це культура напряму певних учасників організації (директорів, акціонерів, найманих робітників). Кожен з них володіє своїми цінностями, що певним чином впливає на діяльність підприємства. Останнім, четвертим рівнем є культура всього підприємства.

Важливо відзначити, що «проактивні» елементи організаційної культури підприємства будуть впливати на його «реактивні» елементи: окремі співробітники («проактивні» елементи організаційної культури) можуть виступати як «каталізатори» певних організаційних процесів, в той час, як інші будуть відігравати роль «сповільнювачів». В свою чергу «реактивна» частина організаційної культури підприємства впливає на його «проактивні» елементи, оскільки усвідомлення філософії і мети підприємства формується у вигляді набору цінностей, правил та норм і формує у співробітників розуміння власного внеску у виконання підприємством своєї місії.

Досліджуючи механізми формування організаційної культури підприємства необхідно приділити увагу факторам, що впливають на її формування. На формування організаційної культури, її змісту і окремих параметрів впливає ряд чинників зовнішнього і внутрішнього оточення підприємства (рис. 1).

Національний фактор (культура, менталітет, релігія), який формують національні звичаї, виховання, етикет, властиві різним національним спільнотам, що впливають на організаційну культуру, що, в свою чергу, є своєрідним колективним програмуванням поведінки співробітників і їх груп. Особливо суттєвим цей фактор є для підприємств персонал яких представлено співробітниками різних національностей, або для підприємств, які виходять на міжнародний ринок. Успіх таких підприємств залежить від того, наскільки їм вдалося ліквідувати розбіжності у відносинах між співробітниками різних національностей, з різними культурними традиціями, а також наскільки їм вдалося адаптуватися до національної культури тієї країни, на ринок якої вони виходять.

Інституціональний фактор проявляється у політичній, економічній, соціальній ситуації, що визначають рівень життя населення, специфіку умов функціонування організацій в даній країні. В рамках державного управління даються основні ідеологічні установки. Законодавчі акти прямо або побічно регламентують певні положення організаційної культури, зокрема, в сфері вимог до організації праці, забезпечення харчування та місць відпочинку (кімнат та зон відпочинку), вимог до зовнішнього вигляду, можливих санкцій і заохочень. Все це позначається на економічній політиці і впливає на організаційну культуру шляхом формування ціннісних орієнтацій, соціальної захищеності працівників, рівня соціальної відповідальності організації перед суспільством.

Науково-технічний прогрес як фактор зовнішнього середовища впливає на всі сфери життєдіяльності людини. Розвиток інформаційних технологій, поява нових ринкових сегментів змушує підприємство змінювати акцент у своїй діяльності і вимагає використання нових методів організації управління і організації виробництва, управління персоналом, зокрема, підготовки персоналу до роботи в нових умовах, розробки нових програм підвищення кваліфікації та перепідготовки; пошуку працівників, які володіють новими спеціальностями або перепідготовці власних співробітників.

Національна культура, політика, правова система, економічна ситуація – це та сфера, на яку підприємство практично немає впливу. Але вплив цих факторів як на підприємство, так і на окрему людину досить відчутний. Саме вони формують ціннісні характеристики, як окремої особистості так і суспільства в цілому, що безпосередньо позначається на якісних характеристиках особистості (рівень освіти, кваліфікації, дисциплінованість, відповідальність, ініціативність, цілеспрямованість, самостійність, рішучість, гнучкість у спілкуванні та інші).

Ділові партнери (постачальники, споживачі, фінансові інститути). Особливості та специфіка бізнесу в сучасних умовах формують нову культуру взаємин з необхідністю точних і своєчасних поставок потрібних для безперебійного виробництва.

Сучасний споживач диктує умови на ринку. Тому для підприємств - виробників все більшого значення набувають способи залучення споживачів для участі або висловлення думки при створенні власної торгової марки, розробки фірмового стилю та бездоганного іміджу.

Культура відносин з фінансовими інститутами повинна сприяти можливості отримання кредиту, страхування угод, проведення розрахунків з постачальниками і споживачами, а також надання соціальних гарантій персоналу.

Власники, інвестори. Вплив власників виявляється в їх та позиції по відношенню до організаційної культури. Але, треба відзначити, що в Україні, на жаль, відносини між власниками та менеджерами характеризуються непрозорістю, прагненням не залежати один від одного, не рахуватися один із одним, тому організаційна культура повинна буди орієнтованою на підвищену увагу до власників і сприяти розвитку системи мотивації менеджерів.

Вплив інвесторів на організаційну культуру полягає в тому, що гроші будуть вкладатися в організацію, яка має позитивну репутацію та довіру. При формуванні організаційної культури це слід враховувати, в зв'язку з цим буде створено сприятливий інвестиційний клімат в організації.

Конкуренти. Сучасні економічні умови диктують нові способи конкуренції. Якщо раніше можна було досягти значних конкурентних переваг за рахунок вдосконалення виробничого процесу або підвищення якості продукції, то на сьогоднішній день цього не достатньо. Актуальним стають питання ступеню довіри з боку споживачів і партнерів, ефективного зв'язку з громадськістю, фірмового стилю. Швидко мінливе зовнішнє середовище потребує виробництва товарів або послуг які завжди відповідають сучасним умовам, що можливо за дотримання кількох умов: проведення досліджень, впровадження інновацій, творчого підходу персоналу до своєї роботи.

Зовнішнє середовище значно впливає на організаційну культуру підприємства, проте, як свідчить практика, дві організації, що функціонують в одному і тому ж оточенні, можуть мати культури які значно відрізняються одна від одної. Пояснити це явище можна впливом факторів внутрішнього середовища, серед яких:

Особистість керівника (лідера). Шейн Е. відзначає, що лідерство одночасно є джерелом виникнення і підтримки культури [1, с. 10]. Основні переконання, світогляд, ідеали лідера переймаються співробітникам та підприємству в цілому. Крім того лідер визначає тип управління. По-перше, тип управління характеризує рівень сприйняття і реалізації в компанії управлінських рішень. По-друге, він повинен відповідати організаційній культурі підприємства і, в першу чергу, особливостям менталітету персоналу.

Рівень компетенції персоналу проявляється у сприйнятті ним цінностей, прояві творчого підходу та ініціативності з його боку, як і в якій кількості необхідні заходи для навчання, ротатії, підвищення кваліфікації. Персонал повинен розуміти та приймати організаційну культуру, яка створюється керівництвом, інакше вона залишиться декларованою, а реальна культура буде зовсім іншою.

Розмір підприємства. Для малих, середніх і великих підприємств можуть відрізнятися пріоритетні цілі (завоювання ринку, розширення, чи утримання частки ринку). Свою специфіку будуть мати також зовнішні і внутрішні зв'язки і

відносини. Для великих підприємств важливе місце займає питання об'єднання персоналу, ієрархії управління, культурної адаптації нових працівників. Крупні підприємства часто інертніші ніж малі, тому організаційна культура великих підприємств більш формальна. 4. Сфера діяльності підприємства. Формування на підприємстві певної культури пов'язано зі специфікою галузі, в якій вона діє. Так, у секторі високих технологій (інформаційні технології, космічна галузь та інші) необхідні інновації і швидкість; у сфері обслуговування і туризмі організаційна культура буде спрямована на споживача, а у сфері екологічно небезпечного виробництва (хімічна промисловість, електроенергетика) – на дотримання безпеки.

Стадія життєвого циклу підприємства. Вперше зв'язок культури і життєвого циклу організації був відзначений Хенді Ч, який вважав, що стадія зародження зазвичай супроводжується «культурою Зевса», яка заснована на силі і владі лідера, ріст характеризується «культурою Аполлона», яка робить акцент на розподіл ролей, зрілість – час «культури Афіни» (завдання) або «культури Діоніса» (особистості). Перехід підприємства від однієї стадії життєвого циклу до іншої супроводжується неминучою зміною її культури.

Навчальне видання

ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

конспект лекцій

Упорядники:

Міненко Софія Іванівна

Формат 60x84/16 Гарнітура Time New Roman
Папір для цифрового друку. Друк ризографічний.

Тираж 30 пр.

Державний біотехнологічний університет
61002, м.Харків, вул.Алчевських ,44