**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**«ХАРКІВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ»**

**Кафедра соціології та політології**

**КОНТЕНТ ЛЕКЦІЙ**

**з навчальної дисципліни**

**«Соціологія організацій та управління»**

**Харків – 2020**

**Тема 1. Введення в соціологію організацій (4 години).**

# 1.Соціологія організацій як наука.

# 2. Формування соціології організацій.

# 1.Соціологія організацій як наука.

**Організації** - це соціальні групи, що мають формальну структуру, створену для досягнення певної мети. Закріплена в документах (юридично оформлених нормах) формальна структура регулює діяльність та ділові відносини в організації, чим забезпечує необхідний рівень соціального порядку і створює передумови для успішної цілеспрямованої колективної діяльності.

Соціологія організацій, як і будь-яка інша приватна соціологічна теорія, тісно пов'язана з соціологічними теоріями більш "високого" і більш "низького" рівнів. У той же час теоретичні положення, розроблені соціологією організацій, є складовими інтегральних організаційно-управлінських наук, які намагаються дати цілісне уявлення про сутність і взаємодії складних систем, їх структурі, зовнішніх і внутрішніх зв'язках, цілеспрямованому розвитку і саморозвитку. Серед цих наук, що займаються вивченням соціальних феноменів, найбільш розвиненими є теорія соціального управління і теорія організації

**Предметне поле соціології організацій включає в себе вивчення:**

• еволюції, сучасної сутності і тенденцій розвитку організацій;

• особливостей організаційних структур різних форм і типів;

• структури організаційного середовища;

• внутрішніх організаційних процесів та їх зв'язків з процесами в зовнішньому середовищі;

• взаємодії організаційних та інших соціальних структур;

• взаємодії елементів, соціальних та несоціальних (економічних і технологічних) структур організації;

• регуляції організаційної поведінки шляхом організаційної культури;

• механізму управління організаціями і влади в організаціях;

• організаційних дисфункцій і можливостей їх усунення;

• закономірностей розвитку організаційних структур. Специфіку предмета соціології організацій дозволить ще більш рельєфно уявити визначення її місця в структурі соціологічного знання. Структуру соціології можна представити у вигляді системи, що включає в себе підсистеми різних рівнів

**2. Формування соціології організацій.**

## Класична школа наукового управління

Класична школа наукового управління виникає в кінці 1890-х рр. і є одним з провідних управлінських підходів аж до середини XX ст. На нервом етапі розвитку (до кінця 1920-х рр.) Представниками класичної школи розробляються три ключові напрямки - науковий менеджмент, теорія адміністрування та теорія бюрократії, на другому етапі (1930-1950-і рр.) Відбувається зближення цих теорій і їх об'єднання в рамках так званих синтетичних теорій, які обґрунтовують ряд універсальних принципів формування та функціонування ефективної організації.

Визнаним батьком **наукового менеджменту** є Ф. Тейлор. Він був переконаний, що менеджмент перетворить виробничі відносини у відносини взаємної вигоди і взаємодопомоги і, завдяки зростанню продуктивності праці, забезпечить процвітання не тільки підприємства, а й усього суспільства. Принципи організації виробництва, запропоновані Тейлором, можна розділити на загальні (або результуючі) і конкретні принципи організації праці.

Найбільш важливими з *загальних принципів* є наступні:

• поєднання економічної доцільності з програмою "досягає робочого", завдяки якому можливий процес: максимальна продуктивність робітника - його високий добробут і успіх підприємства - досягнення успіху національної економіки;

• організаційна гармонія: співпраця між менеджерами і робітниками на основі рівномірного і справедливого розподілу обов'язків і відповідальності;

• поділ распорядительской (топ-менеджмент, начальники цехів, функціональні супервайзери, десятники (бригадири)) і виконавської праці (важкий і легкий праця).

**Теорія адміністрування** А. Файоля поширює управлінські знання за межі промислового підприємства - на державні та інші некомерційні організації. У системі управління підприємством адміністрування є одним з видів операцій (видів управлінської діяльності) поряд з технічними (виробництво), комерційними (купівля, продаж), фінансовими (залучення коштів та розпорядження ними), страховими (страхування та охорона майна) та обліковими (бухгалтерія та статистика) операціями. Але чим вище рівень управління, тим все більш затребуваною стає адміністративна наука, а роль спеціальних знань зменшується.

Структурно-функціональний підхід до адміністрування, застосований Файолем, дає управлінцю відповіді на питання "Що робити?" і "Як робити?". Відповідь на перше питання полягає у виділенні функцій передбачення, організації, розпорядження, координації та контролю, інваріантних будь-якому процесу управління. Відповідь на друге питання - у виділенні принципів, конкретна реалізація яких варіативна в різних ситуаціях і включає в себе елемент мистецтва. Ось 14 знаменитих **принципів управління А.**Файоля.

* 1. Поділ праці (спеціалізація).
* 2. Влада і відповідальність (остання є наслідком першої).
* 3. Дисципліна (повага угод і особистий приклад керівника).
* 4. Єдиноначальність (єдність точки зору, дії і розпорядництва).
* 5. Єдність напряму (досягнення кожної мети за єдиним планом під керівництвом одного керівника).
* 6. Підпорядкування приватних інтересів загальному.
* 7. Винагорода персоналу (об'єктивно і суб'єктивно справедливе).
* 8. Централізація (оптимальне співвідношення концентрації та розосередження влади).
* 9. Скалярний ланцюг (ієрархія).
* 10. Порядок (кожному своє місце і кожен на своєму місці).
* 11. Справедливість (лояльність і відданість персоналу - шанобливе і справедливе ставлення адміністрації до підлеглих).
* 12. Стабільність робочого місця для персоналу.
* 13. Ініціатива (підлеглих).
* 14. Корпоративний дух ("в єднанні - сила").

**Тема 2. Історична еволюція і сучасний стан соціології організацій (4 години).**

### Соціально-економічні умови виникнення теорії організацій.

### Школа наукового управління.

### Школа людських відносин.

### Психологічна школа в теорії організацій.

### 1.Соціально-економічні умови виникнення теорії організацій.

Досить довго сформовані форми організаційного устрою деяких сторін соціального життя не змінювалися. Це багато в чому пояснюється відсутністю потреб в організованих об'єднаннях у сфері матеріального виробництва. Лише від середини XVIII ст. і до початку XIX ст. в процесі капіталістичного розвитку, коли виникли численні підприємства, орієнтовані на виробництво для ринку великої кількості конкурентоспроможної продукції, з'явилися безпосередні підстави для виникнення теорій організацій. Потреба в них зросла із введенням фабричної системи виробництва, тобто появою крупних організацій із жорстким розподілом функцій на ринку, а також із подальшим розмежуванням внаслідок цього ролі власника підприємства та безпосередньо його керівника.

Про фабричну системи організації праці йдеться в праці шотландського економіста А. Сміта «Дослідження про природу і причини багатства народів» (1776), де він аналізує процес розподілу праці при виробництві голок. Сміт вважає, що поділ праці дозволяє корінним чином реорганізувати виробництво, значно підвищити його ефективність, і саме поділ праці він визнає універсальним засобом для підвищення добробуту людства і досягнення щасливого майбутнього.

Ідеї А. Сміта щодо діяльності організацій розвивав англійський економіст Ч. Баббедж в 1832 р. Виходячи з практичних цілей підвищення продуктивності праці на фабриці, Баббедж науково обґрунтував значення спеціалізації, почав досліджувати трудові рухи з метою раціоналізації дій в рамках поділу праці.

У 1850 р. англійський дослідник проблем управління Дж. Мілл зробив спробу вивчити функції менеджерів по організації виробництва на ткацьких фабриках. Зокрема, він розробляв принцип єдиноначальності, форми та інтервали управлінського контролю за діяльністю працівників, можливості стимулювання підвищення продуктивності через заробітну плату [[7]](https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A1%D0%BE%D1%86%D1%96%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D1%96%D1%8F_%D0%BE%D1%80%D0%B3%D0%B0%D0%BD%D1%96%D0%B7%D0%B0%D1%86%D1%96%D0%B9#cite_note-7). Вельми значущий внесок у розвивається теорію організацій вніс американський промисловець Д. МакКаллум, який визначав умови використання організаційних схем структури менеджменту та можливості систематичного менеджменту на залізничному транспорті (1856р.).

### 2.Школа наукового управління.

Засновником класичної теорії наукового управління вважають американського інженера і вченого Ф.У. Тейлора, ім'ям якого названо напрямок в теорії організацій - [«тейлоризм»](https://uk.wikipedia.org/w/index.php?title=%D0%A2%D0%B5%D0%B9%D0%BB%D0%BE%D1%80%D0%B8%D0%B7%D0%BC&action=edit&redlink=1). Гаслами цього напрямку стали: «координація», «інтеграція» і «контроль». Послідовники тейлоризму звертали особливу увагу на проблему робітників, вирішення якої полягало в максимальному полегшенні виробничих операцій, в упорядкуванні системи винагороди шляхом впровадження відрядної оплати праці і в забезпеченні безпеки праці. Основними принципами тейлоризму вважають:

* застосування наукового підходу до кожного елементу діяльності будь-якого члена організації, пошук найбільш раціональних, оптимальних способів здійснення виробничих операцій;
* науково обґрунтований підбір і навчання працівників;
* взаємодія між керівниками і робітниками, яка проявляється насамперед в обґрунтованій винагороді за працю на базі відрядної системи оплати праці.

Тейлор визнає, що його підхід не містить якихось нових принципових наукових положень, і вважає, що теорія наукового управління «збирає все традиційне знання, накопичене попередніми поколіннями керуючих, і редукує його у вигляді правил, законів, формул» [[8]](https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A1%D0%BE%D1%86%D1%96%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D1%96%D1%8F_%D0%BE%D1%80%D0%B3%D0%B0%D0%BD%D1%96%D0%B7%D0%B0%D1%86%D1%96%D0%B9#cite_note-8). У підході Тейлора по вдосконаленню управління організацією пріоритет відданий інженерним рішенням. В рамках цієї теорії всі відхилення від «раціональності» розглядаються як небажані наслідки, помилки, неточності, які можуть бути усунені на основі розрахунків і чисто інженерних рішень.

Ідею раціоналізації трудових процесів в організаціях надалі розробляли послідовники Ф. Тейлора класики теорії організації Ф. і Л. Гілбрет, головною заслугою яких можна вважати використання наукових методів для пошуку оптимального способу виконання роботи. У руслі ідей раціональності та інженерного підходу розглядав проблеми підвищення ефективності діяльності організацій американський інженер Г. Гант, який розробляв способи раціонального планування діяльності організації, забезпечення сумісності дій різних підрозділів організації для досягненню спільної мети.

### Школа людських відносин.

Представники школи наукового управління у своїх дослідженнях практично не розглядали соціально-психологічних відносини між членами організації. Більш того, вони фактично заперечували значимість горизонтальних зв'язків, розглядаючи виключно вертикальні, владні зв'язки в напрямку тільки зверху вниз - від керівників до підлеглих.

Ці обставини підштовхнули ряд дослідників організацій до проведення всебічних досліджень людських взаємин в колективі. У 1924-1932 рр. група соціологів Гарвардського університету під керівництвом Е. Мейо провела соціальний експеримент на підприємстві компанії «Вестерн електроніккомпані». Цей експеримент отримав назву [Хотторнського експерименту](https://uk.wikipedia.org/w/index.php?title=%D0%93%D0%BE%D1%82%D0%BE%D1%80%D0%BD%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B8%D0%B9_%D0%B5%D0%BA%D1%81%D0%BF%D0%B5%D1%80%D0%B8%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82&action=edit&redlink=1" \o "Готорнський експеримент (ще не написана)). У ході експерименту з'ясувалося, що продуктивність праці, зацікавленість у результатах діяльності, трудова дисципліна в колективах багато в чому залежать від методів керівництва (взаємини керівник — підлеглі) і взаємин між працівниками.

Концепція людських відносин спочатку була спрямована проти основних положень тейлоризму і школи наукового управління. На противагу підходу до працівника з позицій біологізму (коли експлуатуються в основному такі ресурси працівника, як фізична сила, навички, інтелект) член організації став розглядатися як соціопсихологічна істота. Такі теоретики школи людських відносин, як Е. Мейо, У. Мур, Ф. Ротлісбергер, ґрунтуючись на експериментальних даних, доводили, що підвищення продуктивності праці в організації залежить не тільки від здібностей, знань і умінь, на які орієнтувався тейлоризм, але і від таких факторів, як задоволеність працівників своєю працею, вплив групової думки, неформальні відносини керівника з підлеглими, сприятлива атмосфера в колективі

### 4.Психологічна школа в теорії організацій.

Ідеї школи людських відносин розвивали представники психологічної школи в теорії організації. Так, американські дослідники організаційної поведінки У. Френч і Ч. Белл, порівнювали організацію з айсбергом, у підводній частині якого знаходяться елементи неформальної структури організації, а у верхній (видимій) частині — формальної. Такий підхід в значній мірі розширив можливості управління людськими ресурсами в організації, дозволив виробити збалансований підхід до співвідношення формальної та неформальної організаційних структур і способи взаємодій між ними.

Не менш важливі роботи послідовників школи людських відносин в області теорії мотивації А. Маслоу, Ф. Херцберг, В. Врум, які розробили оригінальні напрямки в теорії мотивації, які мають важливе практичне застосування.

Ще один важливий напрямок в руслі школи людських відносин склали роботи американського дослідника в області теорії управління Р. Лайкерта. Він розробив структуру ідеальною, в його розумінні, організації, де провідне місце займає вирішення проблем відносин між керівниками і підлеглими і поведінки працівників в організації.

**Тема 3. Соціальні організації та соціальна структура суспільства (4 години).**

1. **Соціальні організації як складова соціальної структури суспільства.**

# Типологія соціальних організацій.

1. **Соціальні організації як складова соціальної структури суспільства.**

В широкому розумінні, соціальна організація – це така форма і такий спосіб спільної діяльності людей, за яких вона виглядає чітко впорядкованою, скоординованою, налагодженою.

Термін «соціальна організація» використовується у кількох значеннях:

– як елемент соціальної структури суспільства. Це цільова група, об'єднання людей інституційного характеру, які прагнуть до реалізації певних цілей організованим чином (під­приємство, орган влади, союз).

– як вид діяльності певної групи. Це засоби керування, управління людьми, це способи координа­ції функцій людей, це гармонія сил, напрямів діяльності людей на досягнення певної мети.

– як ступінь внутрішньої впорядкованості, узгодженості функціо­нування елементів системи. Це система засобів діяльності людей, інститутів, соціального конт­ролю, соціальних ролей, системи цінностей, які забезпечують співжиття членів спільності, забезпечують порядок у суспіль­ному житті (певна структура, тип зв'язків, властивість-атрибут певного об'єкта.

Організація є вищим рівнем розвитку соціальних систем (елементами яких є люди і відно­сини, які виникають між ними).

Синтезуючи вищеподані вектори розуміння категорії «організа­ція», можна дати таке визначення:

Соціальна організація – це велика соціальна група (цільова група), котра створена для реалізації певних цілей за допомогою раціональних засобів, економії зусиль, раціонального поділу праці між членами групи, координації керівних органів.

У широкому розумінні – це сукупність зразків поведінки, установ, соціальних ролей, засобів соціального контролю, котра забезпечує співжиття членам спільноти, гармонізує множину їхніх прагнень і дій у процесі задоволення потреб, а також сприяє розв'язанню проблем і конфліктів.

Всі організації мають власні назви, статути, цілі, сфери діяльності, порядок роботи. Але найважливіше, з точки зору соціології, – це наявність у ній соціальної ієрархії, статусів, розподіл ролей, системи соціальних відносин.

Соціальна організація має такі характерні ознаки:

1. Соціальна організація утворена усвідомлено і цілеспрямовано для досягнення конкретних цілей своєї діяльності. Вона є певним засобом (інструментом) ви­рішення завдань. Переслідувана організацією мета не обов'язково збігається з цілями людей, що беруть участь у її діяльності. Тому організація створює різні системи стимулювання, за допомогою яких залучає індивідів до діяльності для досягнення загальної мети.

2. Соціальна організація має чіткий загальнообо­в'язковий порядок, систему її статусів і ролей — іє­рархічну структуру. Їй властивий високий ступінь формалізації відносин. Відповідно правила, регламенти, розпорядок охоплюють усю сферу поведінки її уча­сників, соціальні ролі яких — чітко визначені, а відносини передбачають владу і підпорядкування (*субор­динацію*).

3. Для підтримування стабільності відносин, коор­динації дій кожна організація повинна мати коорди­нуючий орган або систему управління. Функції її різ­номанітні, а оптимальний їх набір залежить від цілей організації, зовнішнього середовища.

# 2.Типологія соціальних організацій.

В залежності від ступеня формалізації існуючих в соціальних організаціях відносин розрізняють **формальні й неформальні організації.**

**Формальні організації.**Будують соціальні відносини на підставі регламентації зв'язків, статусів, норм. Ни­ми є, наприклад, *промислове підприємство, фірма, університет, муніципальна структура (мерія).*

В основі формальної організації лежить розподіл праці, її спе­ціалізація за функціональною ознакою. Чим розвиненіша спеціалізація, тим багатостороннішими і складні­шими будуть адміністративні функції, тим багатогранніша структура організації. Формальна організація нагадує піраміду, в якій завдання диференційовані на кількох рівнях.

Крім горизонтального розподілу праці, їй притаманна координація, керівництво (ієрархія поса­дових позицій) і різні спеціалізації по вертикалі. Формальна організація раціональна, для неї характерні ви­ключно службові зв'язки між індивідами.

М.Вебер розглядав організацію як систему влади і розробляв теоретичні основи її управління. На його думку, вимогам спеціалізованої і багатогранної органі­зації найліпше відповідає бюрократична система. Пе­реваги бюрократії найпомітніші, коли їй (бюрократії) під час виконання службових обов'язків вдається ви­ключити особисті, ірраціональні та емоційні елемен­ти. Відповідно до цього бюрократії притаманні: раціо­нальність, надійність, економічність та ефективність, невиразність, нейтральність, ієрархічність, законність дій, централізація влади. Головний недолік бюрокра­тії — відсутність гнучкості, шаблонність дій.

**Неформальні організації.**Ґрунтується на товарись­ких взаєминах та особистому виборі зв'язків учасни­ків і характеризується соціальною самостійністю. Ни­ми є любительські групи, відносини лідерства, симпа­тій тощо. Неформальна організація має значний вплив наформальну і прагне змінити існуючі в ній відноси­ни за своїми потребами.

Члени неформальної організації більш самостійні в досягненні індивідуальних та групових цілей, володіють більшою свободою у виборі форми поведінки, взаємодії.

Одним із критеріїв, за яким формальну організацію відрізняють від неформальної, є принцип легальності. Формальним є все те, що легальне, встановлене розпорядженнями або за допомогою демократичних процедур волевиявлення.

Поняття формальної та неформальної організації ввів у світову соціологію американський соціолог **Е.Мейо.** Завдяки своїм соціальним експериментам (Хоторнські експерименти, 20-ті роки) він виявив, що в будь-якій компанії, чи то на заводі, окрім офіційних службових відносин (елементи формальної організації) у людей обов’язково виникають неофіційні, дружні відносини (елементи неформальної організації), котрі не менше впливають на ефективність діяльності організації.

Одним з перших, хто науково обґрунтовано дослідив природу організацій, був видатний німецький соціолог **М. Вебер.**Він же висловив і припущення про перетворення формальних організацій на своєрідний феномен, назва якого ***бюрократія.***Трансформування організації в більш складну бюрократичну систему виникає внаслі­док того, що тут управлінська діяльність, контроль, функціонування влади здійснюється постійно, і управлінська функція документуєть­ся, розчленовується на ряд вузьких під функцій, проявляється принцип безособистісності, чіткості ієрархії влади.

**Тема 4. Побудова організації (4 години).**

1. **Формальна та неформальна структури організації.**
2. **Типологія та конфігурація організації.**
3. **Лінійна структура організації та її види.**
4. **Функціональна структура організації та їх види.**
5. **Матричні та вільні структури організації.**

**1.Формальна та неформальна структури організації.**

Розрізняють формальні і неформальні структури. Між цими основними полюсами можна виділити проміжні стани, які відбивають міру формалізації організаційної структури: напівформальні, неформальні, неформальні з наявністю елементів формальних зв’язків та ін.

Будь-яка організація прагне до формалізації своєї структури. ***Формальна структура*** *організації є організаційною побудовою, заснованою на жорсткій стандартизації організаційних норм і стосунків між окремими структурними одиницями.* Умови жорсткої стандартизації норм і стосунків полягають в існуванні наступних моментів :

• обов'язкового для виконання усіма учасниками формального кодексу організації, в якому декларуються рамки організаційних норм і ретельно розроблена система санкцій, які використовують при їх порушенні;

• ієрархічної системи ролей і статусів, жорстко закріплених за членами організації (вихід за межі ролі обмежений відповідними нормами і принаймні не заохочується);

• ретельно розробленої системи заохочень за виконані завдання;

• бюрократичного апарату для здійснення контролю і управління організацією і її підрозділами;

• системи вертикальних комунікацій, горизонтальні комунікації слабо розроблені або відсутні.

**Неформальна структура організації.** Для того, щоб зрозуміти призначення неформальної структури в сучасній організації, приведемо думку Р. Стюарда про те, що неформальна структура показує, не як повинна працювати організація, а як вона працює насправді.

Уявимо собі таку організацію, в якій усі виробничі і особисті проблеми і питання вирішуються за допомогою формальної структури, заснованої тільки на вертикальних ієрархічних зв'язках, тобто вони вирішуються бюрократичним шляхом через посередництво вищестоящих керівників різних рівнів. При цьому виникають *труднощі, які неможливо здолати у рамках формальної організаційної структури, наприклад:*

• незручність використання вертикальних зв'язків і втрата часу в ході рішення безлічі постійно виникаючих повсякденних проблем, які набагато простіше вирішувати шляхом домовленостей або обміну, використовуючи горизонтальні комунікації;

• керівники високого рівня не можуть знати обстановку в підрозділах в деталях, вони не в курсі дрібних проблем підлеглих (у чому, власне, у них немає необхідності), але, згідно з правилами формальної структури, виконавці повинні повідомити керівництво про відсутність будь-якої дрібної деталі або послуги, про будь-яке порушення (які можуть значною мірою загальмувати виробництво), використовуючи вертикальні комунікативні зв'язки, що, із зрозумілих причин, вимагає часу і може знизити ефективність виробничого процесу;

• первинна орієнтація на статуси, а не професійні знання або особові якості членів організації може привести до серйозної проблеми мотивації найпрофесійніше підготовлених працівників;

• через відсутність горизонтальних комунікацій члени організації не можуть задовольнити свої потреби в спілкуванні один з одним (при рішенні власних особистих проблем, не пов'язаних безпосередньо з виробництвом, але залежних від членів соціальних груп організації).

**2.Типологія та конфігурація організації.**

*Міра централізації.*  З точки зору прийняття і реалізації управлінських рішень централізація є важливою характеристикою структури і визначається «мірою концентрації можливостей офіційного ухвалення рішень на індивідуальному або груповому рівнях, що у свою чергу визначає можливості участі працівників в ухваленні рішень, що впливають на їх діяльність».

Висока міра централізації фіксується в тих випадках, коли рішення «нав'язуються згори», а у нижчих рівнів не може бути власного погляду на ухвалення рішення та будь-якої самостійності при його виконанні, тобто рішення повністю підготовлене на верхньому рівні, воно не обговорюється і повинно бути виконано в точності без щонайменших відхилень, навіть якщо ситуація вимагає корекції. Для цієї мети в організаціях з високо централізованою структурою існує «механізм формалізації, розрахований на обмеження свободи дій працівників нижчого рівня» і що включає систему жорстких норм, регламентуючих до дрібниць поведінку працівників в різних ситуаціях. Це дозволяє обійти проблеми, пов'язані з виконанням розпоряджень керівників, оскільки в розпорядженнях не можна повністю передбачити усі можливі ситуації, в яких можуть опинитися підлеглі. *Централізовані структури* можуть вважатися доцільними і корисними у випадках, коли:

1) ситуація вимагає відповідальних (наприклад, стратегічних) рішень, що не допускають сумнівів і подвійних тлумачень;

2) централізовані рішення можуть привести до економії і скорочення витрат завдяки швидкості їх прийняття, однозначності і орієнтації на детальний контроль;

3) потрібно ухвалення специфічних рішень (фінансових, юридичних та ін.), які дозволять забезпечити виживання організації і її адаптацію до зовнішнього середовища;

4) діяльність організації здійснюється в умовах стабільного і гомогенного (однорідного) зовнішнього середовища.

**Конфігурації організацій.**

Конфігурація є характеристикою організації, яка дає уявлення про взаємне розташування структурних одиниць (підрозділів) один відносно одного як по вертикалі, так і по горизонталі. Основні типи конфігурацій представлені в графічному виді на мал. 19.

*а) Трикутник.* Є конусоподібною структурою з широкою основою, що вказує на високу міру спеціалізації, розподіл за функціями низових керівників і виконавців, а також на слабкий соціальний контроль за діями виконавців. Така конфігурація припускає децентралізовану структуру, тому основна увага приділяється підвищенню кваліфікації підлеглих і їх відповідальності за виконання цільових організаційних функцій.

б) *Піраміда.* Найбільш характерна для організацій конфігурація. Відрізняється високою мірою централізації влади, жорсткими нормами єдиноначальності і низьким рівнем спеціалізації. Основною гідністю цієї конфігурації слід вважати високий рівень соціального контролю. Вона найбільш доречна у разі стійкого і мало змінюваного характеру виробництва продукту. При такій конфігурації велику роль повинні грати традиції організаційної культури, що підвищує керованість організації.

в) *Усічена піраміда.* Та ж піраміда, але вища влада належить не одній особі (наприклад, генеральному директорові або президенту), а команді керівників (раді директорів, виконавчої раді і так далі).

г) *Ромб.* Дуже своєрідна конфігурація організації, яка в основному орієнтована на підготовку рішень про виготовлення продукту або конструювання самого продукту. Характеризується, по-перше, тим, що число виконавців менше числа керівників і розробників, і, по-друге, високою мірою спеціалізації, де усе спрямовано на виготовлення обмеженої номенклатури складних продуктів.

**3. Лінійна структура організації та її види.**

Цей вид організаційної структури відноситься до найдревніших і найпростіших структур. Його відрізняють передусім природність і прозорість стосунків між членами організації, в першу чергу чіткість стосунків влади і підпорядкування. Це означає, що для кожного з керівників визначені і формально зафіксовані склад його підлеглих, вищестоящі керівники, круг владних повноважень, цілі.

Схемний лінійна організаційна структура представлена на мал. 3. Тут вертикальні лінії означають організаційні комунікації, побудовані за принципом керівник — підлеглий (чи навпаки — у разі зворотного зв'язку). Горизонтальні лінії означають ділові зв'язки між керівниками одного рівня, між колегами (лінійна структура не передбачає горизонтальних комунікаційних зв'язків). Цей вид структури має ієрархічний ланцюжок, що розширюється вниз по вертикалі. Іншими словами, у кожного керівника знаходиться в підпорядкуванні декілька (більше за одне) членів організації.

Функціонування лінійних структур підтримується нормами корпоративної культури, які можна віднести до культур централізованого типу, наприклад типу павутини . Ці культури мають на увазі наявність норм і цінностей, орієнтуючих підлеглих на авторитет посади керівника і на постійний контакт з безпосереднім керівником. Тому в організаціях з лінійною структурою колектив підлеглих є віддзеркаленням обличчя керівника (згідно з вираженням «який піп, такий і прихід»).

**4. Функціональна структура організації та їх види.**

Наявність функціональних елементів в соціальних структурах організації обумовлена постійним прагненням керівництва організацій використовувати високі управлінські і лідерські якості керівників і в той же час приймати грамотні, обґрунтовані рішення у вузькоспеціалізованих областях, що вимагають спеціальної освіти і спеціальних знань і навичок.

Суть функціональної структури організації полягає в тому, що усі складні рішення, що вимагають наявності технічних, економічних, юридичних, психологічних і інших спеціальних знань, повинні прийматися тільки працівниками, які спеціалізуються в цих областях, що володіють необхідною компетенцією, яка відсутня у простих лінійних керівників.Організація, що має функціональну структуру, працює в режимі постійної зміни керівництва на середньому і низовому рівнях управління. Відповідно до технологічного процесу виконавцями спочатку керує один фахівець, потім інший і так далі. Кожен з фахівців забезпечує компетентне управління процесом виробництва тільки на етапі застосування знань своєї вузької спеціалізації. Завдяки цьому досягається постійна участь найбільш компетентних фахівців, кожен з яких керує процесом виробництва у своїй області.(бригада строителей с 0 цикла до финиша строит развлекательный центр – на каждом этапе работ ей руководит свой специалист – подземные работы, фундамент, строительство, электрика, сан-тех, …дизайнер..)

Хоча функціональна структура дозволяє здійснювати керівництво організаційними процесами з включенням найбільшого числа компетентних фахівців-керівників, професіоналів у вузьких областях знання і діяльності, функціональна структура практично не застосовується в сучасних організаціях із-за своєї неефективності.

**5. Матричні та вільні структури організації.**

*Гнучкі структури.* Головний недолік більшості організаційних структур — їх недостатня пристосованість до змін зовнішнього середовища — призводить до неможливості рішення однієї з найважливіших проблем виживання організації — проблеми адаптації. Навіть за зовнішнім виглядом схем лінійно-функціональних структур можна зробити висновок, що вони статичні, їх структурні одиниці жорстко пов'язані між собою, не мають механізмів своєчасної модернізації.

Така структура не функціонуватиме, якщо яка-небудь її частина тимчасово випадає з виробничого процесу через зміну ситуації в зовнішньому середовищі або в результаті дії внутрішніх процесів. Сучасні ринкові стосунки, особливо стосунки типу виробник — споживач або виробник — конкуренти, а також виробник — соціальні інститути, зазнають постійні зміни, на які організація зобов'язана реагувати для підтримки балансу між входом і виходом. Наприклад, якщо зміна ринкової кон'юнктури вимагає випуску іншого продукту (чи іншій модифікації продукту), частина структурних одиниць організації має бути змінена або замінена новими структурними одиницями і тимчасово виходить з виробничого процесу. Проте усі частини колишньої структури жорстко пов'язані між собою, усі ролі членів організації жорстко закріплені, тому доводиться робити великі структурні перебудови з великими затратами з боку організації.

Необхідність обліку цих обставин зрештою призвела до пошуку нових організаційних структур, які могли б легко реагувати на такі зовнішні дії, як зміни ситуацій в ринковому і інституціональному середовищі. Ці структури отримали назву гнучких. Їх гнучкість проявляється в двох основних аспектах: 1) *структурна гнучкість* — рухливість взаємин між структурними одиницями; 2) *чисельна гнучкість* — рухливість кількісного складу персоналу, зосередженого на окремих напрямах організаційної діяльності.

Сучасна теорія організацій виділяє два типи гнучких структур — матричні і вільні.

**Тема 5. Цілі організацій (2 години).**

1. **Основні структурні компоненти організації.**
2. **Роль цілей у життєдіяльності організації.**
3. **Типологія цілей організації.**
4. **Параметри соціальної структури організації.**

**1. Основні структурні компоненти організації.**

*Підтримка балансу між входом і виходом організації***.** Як будь-яка складна система, організація має вхід і вихід, за допомогою яких здійснюється обмін із зовнішнім середовищем. На вхід організації поступають необхідні для її діяльності ресурси, до яких слід віднести матеріальні, фінансові, інформаційні, людські ресурси. В ході переробки і використання цих ресурсів реалізуються основні цілі організації, або її призначення. Наприклад, рекламне агентство для своєї успішної роботи повинне отримати устаткування (комп’ютерну техніку, розмножувальне і офісне устаткування, кінотехніку і так далі); мати фінансові ресурси для взаєморозрахунків і оплати праці працівників; отримати (чи купити) інформаційні технології і відомості про ринок рекламних послуг; найняти штат співробітників, здатних реалізувати цілі, що стоять перед організацією. В даному випадку організація виступає як процесор, де до ресурсів прикладається людська праця відповідно до визначених технологій, активно використовуються внутрішні комунікації. Перероблені ресурси поступають на вихід системи і передаються в зовнішнє середовище; в якості одного з шляхів передачі ресурсів може бути виділена система збуту готової продукції. Між входом і виходом системи (організації) повинен постійно підтримуватися баланс, а саме: ресурси, споживані на вході, повинні перетікати у міру їх реалізації усередині системи і прийматися зовнішнім середовищем у виді, необхідному для здійснення адекватного обміну. При цьому частина ресурсів залишається усередині організації, де вони зникають в процесі споживання або накопичуються. Інша частина ресурсів повинна знайти певну нішу в зовнішньому середовищі, яке прийме перероблені ресурси (наприклад, вони мають бути продані) в обмін на інші, системи, що подаються на вхід. Для виживання організації і досягнення нею своїх цілей такий замкнутий цикл повинен здійснюватися постійно.

**2.Роль цілей у життєдіяльності організації.**

*Значення цілей в діяльності організації***.** Як випливає з визначення організацій, серед усіх компонентів її внутрішньої структури особливе місце займають цілі, оскільки заради їх досягнення і здійснюється уся діяльність організації. Можна привести безліч прикладів, коли просте зміщення цілей або навіть невизначеність в їх формулюванні призводять до таких серйозних негативних наслідків в організації, як неправильний вибір стратегічних напрямів (це призводить до серйозних матеріальних втрат), зниження ефекту синэргії через відсутність єдиної орієнтації у членів організації, порушення комунікацій усередині організації, послаблення інтеграції усередині організаційних структур, поява складнощів в мотивації членів організації, і іншим серйозним проблемам. Таким чином, цілі чинять безпосередній вплив практично на усі компоненти діяльності організації.

Визначимо **мету** як **бажаний, планований результат або ті орієнтири**, яких **намагаються досягти**, використовуючи свою активність, **члени організації** для **задоволення колективних потреб**. В умовах організації мету треба розглядати як єдність мотивів, засобів і результатів. Це означає наступне:

• мета є певний мотив (чи потреба). Справедливо стверджують, що мета відноситься до мотиву як склянка води — до позбавленню від спраги, володіння владою — до самоствердження, одна мета може задовольняти декілька потреб, як одна потреба може задовольнятися через різні цілі;

• мета утворюється при зустрічі мотиву із засобами (ресурсами, умовами, можливостями), тобто при оцінці способу задоволення відповідної потреби або спрямування;

• мета в діяльності організації не тотожна результату, оскільки навіть досягши мети в реальний результат привносяться інші наслідки, не співпадаючі з передбачуваним результатом, тому досягнута мета може бути тільки частиною результату;

• вибір мети суб'єктом істотно зумовлений і обмежений індивідуальними перевагами, впливами довкілля, побічними цілями і так далі. Тому створення цілей не є лише виразом свободи волі суб'єкта.

**Функції цілей організації.** Спільна діяльність породжує у людей цілі різного рівня і змісту.

1. *Когнітивні функції цілей (*перше місце) - узагальнюють розпорядження координуючих органів і концентрують увагу на аналізі альтернатив дій і ухваленні рішень.

2 *Розподільні функції.* Для реалізації цілей організації необхідно направляти ресурси в підрозділи оптимальним чином. Наявність цілей різного рівня (цілей організації, цілей підрозділів, цілей учасників організації) ставить проблему їх поєднання в ході виробничої діяльності, що примушує керівників розподіляти ресурси усередині організації.

3. *Функції ідентифікації,* тобто зіставлення власних прагнень членів організації з цілями підрозділу або організації як цілого. У відсутність цих функцій діяльність членів організації втрачає сенс. Це у свою чергу може привести до відчуження і аномії.

4. *Функції мотивації.* Цілі здатні мотивувати членів організації у тому випадку, якщо останні визнають їх реально досяжними, орієнтованими на майбутнє і співвіднесеними з власними потребами.

5. *Функції перетворення.* Прагнення до реалізації цілей організації неминуче призводить до розуміння необхідності перетворень різних аспектів організаційної діяльності. Особливо це справедливо відносно організацій, працюючих в ринковому середовищі з високою мірою невизначеності, коли цілі, що розробляються, спочатку орієнтовані на зміни і інновації.

6. *Катектические, або емоційні, функції.* Цілі можуть формувати у членів організації різні емоційні стани: емоційний підйом або, навпаки, почуття розгубленості, невпевненості. Ці побічні функції цілей необхідно враховувати, приймаючи управлінське рішення, оскільки вони чинять значний вплив на мотивацію членів організації.

7. *Символічні функції.* Визначаючи цілі організації, керівники повинні враховувати їх вплив на публіку (чи рядових споживачів), клієнтів фірми, партнерів, замовників, представників банків. В цьому випадку цілі розглядаються як візитна картка фірми, концентроване вираження її стратегічних задумів.

8. *Ідеологічні функції.* Цілі формують ідеологію організації, тобто пояснюють не лише, як будуть досягнуті ті або інші результати, але і чому виникла необхідність в їх досягненні. На жаль, у вітчизняних організаціях питанням ідеології приділяють мало уваги, тоді як американські і в ще більшій мірі японські організації рахують створення власної ідеології першочерговим завданням.

**3.Типи цілей в організації.**

Цілі організації різноманітні по виду і змісту. Наприклад, цілі у рядових виконавців, керівників вищого рівня і у фінансового керівника характеризуються істотними відмінностями у баченні майбутніх результатів їх діяльності. Але це зовсім не свідоцтво того, що цілі організації — це лише формальне оголошення про наміри, що не реалізовується на практиці. Спільна діяльність індивідів в організації припускає наявність принаймні трьох видів взаємопов’язаних організаційних цілей.

1. *Цілі-завдання —* оформлені як програми загальних дій доручення, які задаються організацією більше високого рівня або диктуються ринком (сукупністю організацій, включаючи суміжників і конкурентів). Ці завдання визначають цільове існування організацій. Очевидно, що ці цілі є пріоритетними і на їх виконання спрямована увага і основні зусилля усіх без виключення учасників організаційного процесу. Наприклад, викладання у школі, лікування і прийом пацієнтів у лікарні, лабораторні роботи в науково-дослідному інституті — усе це цілі-завдання, що визначають сенс існування організації.

2. *Цілі-орієнтації —* сукупність цілей учасників, що реалізуються через організацію. До них відносяться узагальнені цілі колективу, включаючи і особисті цілі кожного члена організації. Важливим моментом спільної діяльності є поєднання цілей-завдань і цілей-орієнтацій. Якщо вони розходяться, втрачається мотивація на виконання цілей-завдань і робота організації може стати неефективною. Прагнучи до досягнення власних (часто егоїстичних) цілей-орієнтацій, члени організації відмахуються від цілей-завдань, або виконують їх лише формально. (прибуток, кар’єра, підвищення майстерності…)

3. *Цілі системи* обумовлені прагненням зберегти організацію як самостійне ціле, тобто зберегти рівновагу, стабільність і цілісність. Іншими словами, цілі системи виражають прагнення організації до виживання в умовах існуючого зовнішнього оточення, до її інтеграції у ряді інших. Цілі системи повинні органічно вписуватися в цілі-завдання і цілі-орієнтації. У випадках організаційної патології мети системи можуть затуляти інші цілі. При цьому на перший план виступає бажання за всяку ціну зберегти організацію, незважаючи на необхідність виконання нею цілей-завдань або задоволення колективних і індивідуальних цілей-орієнтацій членів організації. Таке явище нерідко спостерігається при крайніх негативних проявах бюрократизму, коли організація, втративши реальні цілі, існує тільки для того, щоб вижити, зберегти свою самостійність (дисципліна, поповнення кадрів, профілактика недоцільної плинності, сан. та пожежний контроль, мат. забезпечення…)

Приведений розподіл цілей є основним. Він дозволяє зрозуміти значення цілей організації і показує їх різноманітність. Проте в організації існує велика кількість різних стратегічних, тактичних, проміжних і вторинних цілей.

*Класифікація цілей організації.* У організації можуть бути різноманітні цілі, особливо якщо говорити про організації різних типів. Наприклад, діяльність організацій, що займаються бізнесом, зосереджена головним чином на створенні певних товарів і послуг у рамках специфічних обмежень — за витратами і отримуваним прибутком. Державні учбові заклади і лікарні і тому подібне не прагнуть отримати прибуток, але їх дії зв'язані з обмеженням витрат. Це прагнення некомерційних організацій знаходить віддзеркалення в наборі цілей, сформульованих як надання конкретних послуг у межах бюджетних обмежень.

***4.*Параметри соціальної структури організації.**

*Визначення соціальної структури організації*. Соціальна структура є найважливішим організаційним компонентом і відноситься до шаблонних, або регульованих аспектів взаємин між членами організації. Існують дві точки зору на соціальну структуру організації як цільової групи. Найбільш відома точка зору американського соціолога В. Бенниса, який вважає, що «завжди в людському суспільстві є те, що може бути названо подвійною реальністю: з одного боку, нормативна система, яка нічого не утілює, з іншого боку — фактичний порядок, що утілює усе, що є». Кожен член організації підкоряється безлічі правил, заборон і дозволів, які дозволяють створити і підтримувати соціальний порядок усередині організації. Проте практично жити увесь час за правилами просто неможливо: наше життя — це постійне відхилення від правил і в той же час орієнтація на них. Тому дослідники організацій створюють моделі структури організації (ідеальні нормативні моделі), а потім розглядають фактичну поведінку членів організацій відповідно до цих моделей, але з урахуванням конкретних ситуацій.

***Нормативна структура*** **включає** *цінності —* критерії привабливості і розумного вибору цілей, а також оцінки соціальних норм довкілля, *норми —* керівники поведінкою - узагальнені правила (шаблони поведінки), які змінюються і удосконалюються, приводячи індивідів до досягнення колективних цілей, цілей організації, *і ролеві очікування.* Ролі визначають внесок члена організації у загальну діяльність залежно від позиції, займаної їм в організації, а також взаємні очікування учасників, взаємний контроль за їх поведінкою. **Цінності, норми і ролі** організовані так, що складають відносно стійкі системи взаємної довіри і приписів, **що управляють поведінкою членів організації.**

*Фактичний порядок* можна визначити як поведінкову структуру. Вона значно відрізняється від нормативної структури передусім тим, що тут на перший план виступають особові якості членів організації і їх взаємні оцінки цих якостей. Відповідно з відомою теорією американського ученого Дж. Xоманса [138] поведінкова структура складається з дій, взаємодій і сентиментів, не регламентованих нормами і правилами. Дії і взаємодії членів організації тут багато в чому залежать від сентиментів — первинної форми взаємної вибірковості членів організації. До сентиментів відносяться позитивні і негативні почуття, вибір або відторгнення навколишніх людей, тобто симпатії і антипатії, прихильність і неприязнь.

В цілому ж поведінкова структура — це система стосунків між людьми, що знаходиться у рамках нормативної структури, але що в той же час відхиляється від неї (у відомих межах) в результаті прояву особових почуттів, переваг, симпатій і інтересів.

**Тема 6. Організаційна культура (2 години).**

**1. Поняття та складові організаційної культури.**

**2. Зміст та види організаційної культури .**

**3. Види корпоративної культури та їх вплив на ефективність організації.**

**1. Поняття та складові організаційної культури.**

Інтерес до вивчення організаційної культури як соціального феномена, що впливає на функціонування і розвиток організації, виник досить недавно. В кінці XIX століття вивченням розуміння і прогнозу поведінки на робочому місці, виходячи з норм робітничих груп, ступеня комунікації і мистецтва управління всередині організації, почали займатися представники Школи людських відносин. Цей підхід був заснований на експерименті Хотторна, проведеному в компанії «Вестерн Електрик Компанії» в США впродовж 1920-1930 рр. Група американських вчених, на чолі з Елтоном Мейо, досліджувала діяльність організації в культурному аспекті. Результати цього дослідження виявили всю важливість групових норм і стилів керівництва для поведінки робітників. Висновки вчених стали своєрідним поштовхом до подальших спроб дослідження потреб і поведінки працівників з погляду культури їх організації.

Організаційна культура – це сукупність формальних і неформальних цінностей, норм, правил поведінки, притаманних певній організації, які формуються і підтримуються у процесі спільної діяльності та проявляються у поведінці персоналу. Організаційна культура (чи, як її часто називають, корпоративна культура) є важливим компонентом і умовою існування організації. Культурні зразки, прийняті і засвоєні в цій організації, чинять значний вплив на різні сторони діяльності членів організації і, зокрема, на владні стосунки і відносини контролю; стосунки до трудової діяльності; міжособові стосунки усередині груп; міжгрупові стосунки; стосунки із зовнішнім оточенням, а також на технології, мотивацію і так далі. Крім того, культура визначає процеси інтеграції (особливо на рівні консолідації) і специфіку ролевих вимог.

В цілому культуру організації можна визначити як сукупність ідей, корпоративних цінностей і норм поведінки, властивих тільки цій організації і що формуються в ході спільної діяльності для досягнення спільних цілей. Корпоративну культуру слідує розглядати як особливу субкультуру, тобто культуру, що залежить від домінуючій культури і не суперечить їй.

**2. Зміст та види організаційної культури.**

Ефективність діяльності організації визначається багатьма чинниками: технічним і організаційним рівнем виробництва, кваліфікацією персоналу, рівнем мотивації і оплати праці, наявністю стратегії розвитку. В той же час потрібно також враховувати вплив організаційної культури на індивідуальну і групову поведінку, і діяльність людей. На жаль, тільки останніми роками менеджери почали розуміти і цінувати її значення для організації.

Організаційна культура — це складне явище, яке не завжди лежить на поверхні, його важко «торкнутися». На думку Е. Шейна, для того щоб детально дослідити організаційну культуру, необхідно пройти певні стадії або рівні процесу її пізнання. Ці стадії може здійснювати вчений, консультант по управлінню, або просто рядовий співробітник, що перейшов з однієї організації в іншу.

Організація включає численні культурні комплекси, основними з яких є наступні.

1. *Діяльнісьно-ролевий культурний комплекс* є основною частиною корпоративної культури і включає цінності і норми, регулюючі виробництво продукту в цій організації (у найширшому сенсі в якості продукту можуть виступати послуги, інформація, матеріальна продукція і так далі). Цей комплекс регулює і контролює виконання ролевих вимог і мотивацію. Дія культурних норм і цінностей проявляється у відношенні до своєї роботи, жорсткості ролевих вимог, реакціях на стимулюючу дію і у взаємному (переважно груповому) контролі за повсякденною діяльністю. Наприклад, у бюрократичних організаціях прийнято відноситися до ролевих обов'язків як до раз і назавжди заданих, норми діяльності що не допускають яких-небудь відступів, навіть якщо ці відступи можуть сприяти якнайшвидшому і вигіднішому досягненню цілей організації. У таких організаціях нормативні вимоги полягають в обмеженні діяльності і компетентності працівників у рамках «своїх питань», не допускається самодіяльність; вираження «це не моє питання» дуже характерно для організацій з таким культурним комплексом. В організаціях, що спеціалізуються на виробництві технологій, норми діяльності вимагають пошуку нових шляхів досягнення організаційних цілей. Такий підхід неможливо реалізувати без постійного перегляду існуючих нормативних зразків, а також без відхилень від них.

Відмінність у дії культурних зразків спостерігається і стосовно мотивації членів організації. При вирішенні питань, пов’язаних з мотивацією, на перший план висуваються культурні цінності. Так, в одних організаціях віддається перевага формам матеріального стимулювання і дії на поведінку працівників (це особливо помітно в організаціях з масовим виробництвом, рутинними технологіями), а в інших організаціях прийняті і засвоєні культурні цінності такі, що ефективно тільки стимулювання, що стосується підвищенню престижу, посадовому рості, характері праці, особових досягненнях.

2. *Управлінський (владний) культурний комплекс* є сукупністю норм і цінностей, регулюючих стосунки влади, підпорядкування і контролю в організації. Новий член організації передусім намагається освоїти норми влади і підпорядкування, пристосуватися до цих норм. Для цього важливо знати, яку міру влади мають керівники різних рівнів в організації, які форми влади (примуси, винагороди, експертна, референтна, інформаційна або нормативна) вони переважно застосовують. Крім того, членові організації необхідно з'ясувати своє місце в системі владних стосунків, визначити специфічні для кожної організації поведінкові норми підпорядкування керівникам, а також норми, регулюючі просування у владній ієрархії. У корпоративних культурах авторитарного типу норми влади характеризуються як жорсткі, в ліберальних корпоративних культурах — як неясні, з розпливчатими межами, коли керівники не демонструють свою владу по відношенню до підлеглих, їх авторитет заснований на досвіді, знаннях, навичках, здібностях і інтуїції.

Прийняття норм влади і підпорядкування тісно пов'язане з індивідуальними рисами членів організацій, системою їх установок. У зв'язку з цим завжди актуальна проблема відбору працівників в організації з різними корпоративними культурами. Очевидно, що працівник, що звик до вільного викладу своєї думки і творчості в роботі, не зможе ефективно працювати в організаціях з жорсткою системою владних стосунків і контролю; його постійно обтяжуватиме всесилля керівників незалежно від їх компетенції в ділових питаннях і їх здібностей. Працівник же, звиклий чітко виконувати вказівки керівництва і що ніколи не проявляв ініціативу із приводу рішення найважливіших проблем діяльності організації, почуватиме себе незатишно в організаційній культурі, що спирається в першу чергу на ініціативу членів організації, на їх знання і самостійність в ухваленні рішень.

3. *Культурний комплекс стосунків із зовнішнім середовищем* є особливою сукупністю цінностей і норм. Їх не просто приймають і використовують у внутрішніх структурах організації, але і співвідносять з різними компонентами зовнішнього середовища таким чином, щоб ці норми прямим або непрямим чином могли сприяти встановленню прийнятного для організації балансу із зовнішнім середовищем.

Для кожного з рівнів зовнішнього середовища існує свій набір культурних норм, характерних тільки для цієї організації. Наприклад, деякі організації дотримуються ідеології повної взаємної довіри і максимального обліку бажань партнерів (зокрема, такий набір корпоративних культурних норм прийнятий в компанії IBM). Відповідно до цих норм кожен член організації незалежно від статусу зобов'язаний постійно орієнтуватися на взаємодію з багатьма компонентами зовнішнього оточення, рахуючи практично кожного представника інших організацій, зайнятих у будь-якій області діяльності, потенційним клієнтом, та можливим джерелом нових вигідних зв'язків з іншими компонентами зовнішнього середовища. У інших організаційних культурах формуються норми недовіри до зовнішнього середовища організації і відповідно досить жорсткі межі у взаєминах з представниками інших організацій і інституціональних органів.

4. *Поведінковий культурний комплекс* охоплює норми і цінності, не пов'язані безпосередньо з діяльністю організації. Це норми проведення дозвілля, стосунки між представниками протилежної статі, відношення до представників інших вікових і соціальних груп, відношення до референтних осіб і неформальних лідерів груп.

**3. Види корпоративної культури та їх вплив на ефективність організації.**

Існує досить багато підстав для типології корпоративних культур. З них найбільш поширений **розподіл культур організацій на індивідуалістичну і колективістську.**

*Індивідуалістична корпоративна культура* є субкультурою, заснованою на цінностях особистого досягнення і пов’язану передусім з цілями-орієнтаціями. Це означає, що цілі-завдання можуть бути повністю прийняті членами організації тільки у тому випадку, якщо вони позитивно співвіднесені з цілями-орієнтаціями. Практично індивідуалістична культура виражається в постійному прагненні членів організації до підвищення особистого престижу (престиж групи на другому плані) і особистого посадового статусу, досягнення матеріальної вигоди для себе, членів своєї сім'ї, друзів і родичів. Групова діяльність у рамках цієї культури характеризується рядом особливостей : ослабляється згуртованість групи в ході досягнення спільних цілей; знижується рівень внутрішньогрупового контролю, при цьому контроль через груповий тиск буде ефективним тільки у тому випадку, якщо порушення групових норм негативно позначиться на особистих досягненнях членів групи; ускладнює процес ідентифікації індивіда з групою і, отже, зменшується частота проявів інгрупового фаворитизму, коли індивід підтримує представників своєї групи, навіть якщо вони свідомо не праві. Працівників, які орієнтуються на групові досягнення, в цій культурі розцінюють як диваків, романтиків, проте відносяться до них з повагою. З іншого боку, в індивідуалістичній культурі, націленій на норми індивідуального виживання, кожен з членів організації прекрасно усвідомлює особисті цілі, особистий статус і постійно проявляє ініціативу і енергію для його підвищення. Висока міра особового контролю і мобілізація зусиль для досягнення особистих цілей — основна рухома сила, що штовхає індивіда на спільну діяльність в межах організації. Така культура схвалює самостійні дії людей і індивідуальне подолання ними перешкод на шляху до досягнення цілей, але це призводить до роз'єднаності в організаційних структурах і групах організації.

*Колективістська корпоративна культура* в цілому орієнтована на групову діяльність, тобто цінності і норми цієї культури пов'язані з ідентифікацією індивідів з організацією або своєю групою в організації. Тут групи будуються на принципі схожості цінностей, норм; сильно розвинений внутрішньогруповий контроль; обмежений індивідуалізм; члени організації працюють тільки в групах або командах. Колективістська культура зовсім не заперечує прагнення до задоволення індивідуальних потреб, але гасло колективістської культури : «Особисте благополуччя можливо тільки через процвітання організації». Цікаво відмітити, що багато американських організацій при необхідності створення команд, згуртованих груп або підрозділів, діяльність яких основана на взаємозалежності, зазнають серйозні труднощі і вимушені докладати досить великих зусиль при підборі членів соціальних груп організації, здатних наслідувати норми колективістської культури. Для організації у рамках колективістської культури характерно наступне:

• працівники сподіваються, що організація займатиметься їх особистими справами (як в сім'ї) і захищати їх інтереси, тому успішність (чи неуспішність) організації впливає на самопочуття її членів;

• відношення до організації ґрунтується на почутті обов'язку і лояльності;

• просування в організації здійснюється відповідно до стажу роботи, а не на основі особистих заслуг, і це вважається цілком справедливим;

• керівники дотримуються традиційних поглядів на форми підтримки активності підлеглих.

• соціальні зв'язки усередині організації характеризуються згуртованістю, існує велика кількість первинних груп, які можуть складати коаліції;

• стосунки між адміністрацією і працівниками базуються зазвичай на моральній основі, на основі міжособових взаємовідносин.

**Тема7: Інформація в організаціях (2 години).**

1. **Інформація як організаційний ресурс і умова розвитку організації.**
2. **Показники стану інформації в організації. Чинники ефективного інформування її членів.**
3. **Дезінформація в житті організації.**
4. **Роль чуток у функціонуванні і розвитку організації.**
5. **Інформація як організаційний ресурс і умова розвитку організації.**

У сучасному світі інформація стає ключовим чинником в соціально-економічному житті суспільства. У вигляді ресурсу, послуги, товару чинить вплив на економічне зростання, ефективність і зайнятість. У сучасних умовах розвинені країни в цілому розвиваються як інформаційні соціально-економічної системи, які все більше залежать від об'ємів наукомістких технологій.

Представники теорії систем вважають інформацію «клеєм, що скріплює організацію».

***Інформація*** - це дані, зібрані, систематизовані в придатну для їх користування форму. Інформація - це не самоціль, а засіб рішення проблем.

Інформація - це організаційний ресурс, який також важливий для організації, як і усі інші види ресурсів. ***Інформаційні ресурси*** - це результати інтелектуальної діяльності людей, потенційно придатні для використання у виробництві для досягнення тих або інших цілей. Інформація як організаційний ресурс існує у вигляді певних знань, результатів науково-дослідних і проектно-конструкторских робіт, результатів КСИ, узагальнених рядів показників, нормативів, норм, рекомендацій і так далі

Інформація має ***загальні властивості з іншими ресурсами****:*

1. Інформація - це об'єктивна необхідність для досягнення цілей організації.
2. Змістовність.
3. Обмеженість.
4. Вартість або ціна.
5. Життєвий цикл.
6. Транспортируемость.

Якщо є загальні властивості, то інформацію, як і інші види ресурсів, можна планувати, а витрати на її придбання і ефективність її використання можна економічно оцінити.

**Особливості інформації як організаційного ресурсу :**

1. Інформація, на відміну від інших ресурсів, при використанні не зникає, а тільки змінює свою корисність.
2. Функціонування інформації в організації здійснюється через різні канали і за допомогою різних способів її поширення. Повна і безперешкодна циркуляція інформації є найкращим способом боротьби з антисистемними тенденціями і дезорганізацією.
3. Інформація включає суб'єктивні моменти - відбиває думки, настрою, бажання, оцінки. У цьому полягає відмінність інформації від даних.
4. Інформація може включати неповні, неточні, спотворені думки. Це пов'язано з чутками, стереотипами, упередженнями, традиціями.
5. Достатня інформованість персоналу стає важливою умовою участі персоналу в справах організації. Систематична інформованість працівника може підвищувати його продуктивність праці на 10-30 %.

**Види інформації :**

***По ролі в управлінні:***

* стратегічна;
* оперативна.

***По сферах:*** економічна; технічна; соціальна; управлінська; ринкова; виробнича.

***За об'ємом:***

* Релевантна інформація - повна інформація, що відноситься до питання;
* Плутаюча інформація - взята до уваги, не має відношення до питання, утрудняє його рішення;
* Бюрократична інформація - циркулююча в організації, така, що не має відношення реальним проблемам, не береться до уваги.

**2. Показники стану інформації в організації. Чинники ефективного інформування її членів*.***

У організації не стільки важливий об'єм інформації, скільки ефективність інформаційного обміну.

***Підходи до побудови інформаційних систем.***

***1 підхід*** полягає в розробці способів швидшої обробки даних. Цей підхід корисний за ситуації, коли потреби в інформації точно встановлені і швидкість обробки даних має певну цінність (прикладами можуть служити бухоблік, юрид звітність або система ППО). У тих ситуаціях, коли потреба в інформації відома лише у загальних рисах, він не буде корисний.

***2 підхід*** полягає у збільшенні об'єму готівкової інформації, але частенько він призводить до збору непотрібної інформації.

***3 підхід*** полягає в перевірці існуючої звітності на дублювання і дозволяє уникнути ситуацій, коли одні і ті ж відомості надаються двома підрозділами. Цей підхід може просто понизити витрати на непотрібну роботу.

***4 підхід*** - найбільш фундаментальний - «на основі рішень», полягаючий в точному визначенні переліку рішень з наступним визначенням потреби в інформації. Це логічніший підхід, оскільки мета інформації - сприяти ухваленню рішень. Усі інформаційні системи мають бути пристосовані до конкретних умов, і кожен звіт, будучи частиною інформаційної управлінської системи, повинен задовольняти критеріям релевантности і адекватності, а витрати на нього повинні відповідати його корисності, своєчасності, правильності і показності.

**Показники стану інформації в організації:**

1. ***інформаційна насиченість організації*** - повнота, правдивість інформації, міра довіри до неї членів організації; доступність і ясність (виразність, зрозумілість) інформації; новизна і оригінальність знань, даних, повідомлень, якими користується організація і її члени; ефективність каналів передачі інформації; місткість інформаційного устаткування.
2. ***інформованість персоналу, різних груп*** - відкритість інформації, оперативність забезпечення нею членів організації; рівень задоволеності персоналу якістю, повнотою, оперативністю інформації; залучення членів організації до збору, переробки, аналізу інформації, до ухвалення управлінських рішень;
3. ***інформаційна культура*** (інформаційна повага по Пригожину) - пунктуальність, відповідальність і уміння співпрацювати, а не здатність просто швидко і кваліфіковано відшукати і використовувати нову інформацію, необхідну для успішного вирішення завдань, що стоять перед цією організацією.
4. ***мотиви звернення до інформації;***
5. ***ціна і цінність інформації в організації*** - об'єктивна і суб'єктивна цінність інформації.
6. **Дезинформація в організації.** На практиці спрямована інформація не співпадає з отриманою. Хоча існує певна зона попадання, частина інформації втрачається або спотворюється і починає функціонувати у вигляді дезинформації.

***Дезинформація*** - спотворені, неповні, неточні знання, відомості, повідомлення, які формують у свідомості людей помилкові уявлення про дійсність, місце організації, людини у реальному світі.

***Основні чинники, що ведуть до дезинформації :***

* Спотворення інформації - це така передача інформації, при якій втрачається її сенс.
* Втрата інформації - недоотримання інформації.

**Види дезинформації.**

Залежно від намірів розповсюджувача :

* ***умисна*** (особливо комерційна інформація);
* ***стихійна*** - може бути викликана боротьбою з інформаційними перевантаженнями.

По мірі відповідності повідомлень дійсності :

* ***неправда*** - вираження, в основі якого лежить помилка або неповне знання.
* ***брехня*** - свідоме спотворення істини суб'єктом, яку він насправді знає.
* ***обман*** - напівправда, яка може провокувати людину на помилкові висновки з достовірних фактів.

Важко отримати достовірну інформацію, оскільки існує **закон накладення особистих і групових інтересів на зміст інформації**, суть якого полягає в тому, що значна частина керівників схиляється до спотворення інформації, яка проходить через них «вгору». Правдива інформація часто показує неефективність праці і управління в організації, тому особисті або групові інтереси призводять до спотворення цієї інформації.

***Методи боротьби з дезінформацією:***

1. ***Надмірність інформації*** - важливу інформацію треба повторювати в різних формах, по різних інформаційних каналах, в різний час з метою насичення інформацією. Наприклад, повторення розпоряджень і наказів в спеціальних бюлетенях, інформаційних листках, регулярне обговорення або збори, дошки оголошень, вітрини, ЗМІ. Необхідно враховувати також особливості пам'яті. Так, рядові працівники зберігають в пам'яті усього лише 50 % переданій ним інформації, а керівники - 60 %.
2. ***Верифікація*** - підтвердження правильності попереднього повідомлення, порівнюючи його з інформацією, отриманою з інших джерел.
3. ***Випрямлення зв'язків***, тобто зменшення кількості посередників в потоках інформації :

***а) зменшення числа рівнів управління***;

***б) безпосередня інспекція вищим керівництвом стану справ на виробничому рівні.***

***в) безпосередні контакти керівників з персоналом,*** використання ящиків пропозицій (особливо в організаціях закритого типу - МВС, СБУ), «гуртків якостей», приватного телефонного зв'язку, «омбудсменів».

1. ***Заохочення керівником передачі в управлінську систему поганих новин*** з наступної причини*:* якщо керівник цього не зробить, то погана ситуація стане ще гірше, до того як керівник зможе вжити відповідні попереджувальні заходи.
2. ***Використання незалежних джерел інформації.***

На жаль, усі ці методи боротьби із спотвореннями і втратою інформації супроводжуються породженням великого об'єму повідомлень і, таким чином, є потенційним джерелом інформаційних перевантажень. У результаті, кожна структура повинна розроблятися під певні інформаційні потреби в залежності, наприклад, від того, чим більше стурбована організація - перевантаженням інформацією або її спотворенням і втратами.

**Чутки.** У інформаційно-комунікативному полі організації особливу роль грають чутки, відношення до яких останнім часом змінюється. Як показало дослідження, проведене на фірмі по виробництву шкіри «Джэнсон», чутки часто поширюються окрім офіційних каналів і зводять нанівець дію формальних вертикальних ліній комунікації. З цього бізнесмени витягнули, ймовірно, той урок, що корисно зрозуміти і використовувати неформальні канали, чим ігнорувати чутки, які руйнують їх плани.

Прийнято вважати, що чутки з'явилися в той же час, що і усна комунікація. Протягом довгого часу [інформація](http://ua-referat.com/%D0%86%D0%BD%D1%84%D0%BE%D1%80%D0%BC%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F) поширювалася за допомогою чуток. З розвитком засобів масової комунікації [ситуація](http://ua-referat.com/%D0%A1%D0%B8%D1%82%D1%83%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F) почала змінюватися і багато державних, а також недержавні структури вирішили використовувати наявну в їх руках інформацію, як спосіб [формування громадської думки](http://ua-referat.com/%D0%A4%D0%BE%D1%80%D0%BC%D1%83%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F_%D0%B3%D1%80%D0%BE%D0%BC%D0%B0%D0%B4%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%BE%D1%97_%D0%B4%D1%83%D0%BC%D0%BA%D0%B8). У зв'язку з даною перестановкою, чутки не тільки не втратили своєї важливості, але й набули нові функції.

Чутки - це специфічний вид [неформальної](http://ua-referat.com/%D0%9D%D0%B5%D1%84%D0%BE%D1%80%D0%BC%D0%B0%D0%BB) міжособистісної комунікації, в [процесі](http://ua-referat.com/%D0%9F%D1%80%D0%BE%D1%86%D0%B5%D1%81) якої [сюжет](http://ua-referat.com/%D0%A1%D1%8E%D0%B6%D0%B5%D1%82), до певної міри відображає деякі реальні чи вигадані події, стає надбанням великої дифузної аудиторії. Інакше кажучи, чутки - це повідомлення, достовірність якого на момент поширення не встановлена, про важливе для аудиторії подію, яка усно передається від однієї людини іншій, а також є одним з ефективних способів впливу на громадську свідомість. Чутки містять інформацію, яка [принципово](http://ua-referat.com/%D0%9F%D1%80%D0%B8%D0%BD%D1%86%D0%B8%D0%BF%D0%B0%D1%82) замовчується ЗМІ. [Саме](http://ua-referat.com/%D0%A1%D0%B0%D0%BC%D0%B5) тому, ставши доступною, вона легко буде передаватися "з вуст у вуста". Разом з тим, вірно і зворотне, слух ніколи не дублює, або не цитує інформацію "для всіх", що міститься в ЗМІ.

 **5. Інформаційний менеджмент.** З розвитком інформаційного ринку і появою сучасної інформаційної індустрії як комплексу підприємств і установ, продуктом діяльності яких є інформаційна послуга, виникає необхідність управління потоками інформації на різних організаційних рівнях. У відповідь на цю потребу з'явилася нова галузь інформаційної діяльності - інформаційний менеджмент.

***Інформаційний менеджмент*** - це галузь, яка пов'язана з оволодінням способами досягнення максимальної ефективності в плануванні і організації використання.

З його допомогою здійснюються наступні моменти:

1. Забезпечується зв'язок між учасниками інформаційного обміну (тобто є посередником).
2. Надається допомога споживачеві інформації при визначенні потенційної і реальної цінності і ціни інформаційного продукту.
3. Здійснюється управління процесами використання зовнішнього потоку інформації в конкретній організації і управління інформаційною діяльністю в ній.

У деяких організаціях створюються інформаційні групи, які призначені для вивчення інформаційних потреб персоналу, накопичення релевантної інформації.

 Важливе значення має вивчення інформаційних потреб на ті або інші види інформації. Інформаційні потреби характеризуються певними особливостями, пов'язаними з тим, що за своєю природою вони є соціально-психологічним явищем, у зв'язку з чим важко піддаються виміру за допомогою традиційних соціологічних методів. Наприклад, опитування не дозволяє повною мірою представити динамічну картину задоволення інформаційних потреб окремих людей (груп).

На практиці ***інформаційні потреби персоналу вивчаються 2 методами***:

* ***«прямий метод«*** - аналіз інформаційних інтересів (суб'єктивного відображення інформаційних потреб);
* ***«непрямий метод«*** - аналіз інформаційних запитів в службу інформації, які висловлюють бажання отримати інформацію певного змісту, об'єму і так далі. Проте існує закономірність - не завжди виробничі професійні інтереси, в т.ч. інформаційні, співпадають з особовими професійними інтересами.

**Тема 8. Комунікації в організації (2 години).**

1. **Роль комунікації в життєдіяльності організації.**
2. **Принципіальні моделі комунікації в організаціях.**
3. **Типологія комунікації в організації.**
4. **Функціонування комунікації в організаціях.**

**1. Роль комунікації в життєдіяльності організації.**

Німецькі вчені В. Зигерт і Л. Ланг відмічають: «Хліб людей організації — інформація і комунікації. Якщо порушуються інформаційні потоки усередині підприємства і зв'язку із зовнішнім світом, само існування цього підприємства під загрозою. Однієї інформації недостатньо. Тільки коли вона відповідним чином перетвориться і обробляється, тобто коли виникають комунікативні зв'язки, забезпечуються існування і ефективна діяльність організації».

Згідно з рядом опитувань, проведених американськими дослідниками організацій, близько 250 тис. рядових працівників 2000 різних компаній, а також 73% керівників американських, 63% англійських і 85% японських компаній вважають, що недостатня розробленість комунікацій є головною перешкодою на шляху досягнення ефективності діяльності їх організацій.

Дійсно, обмін інформацією - найважливіша ланка в діяльності організації, отже, якщо комунікаційні зв'язки (як внутрішні, так і зовнішні) не існують або не діють, це негативно позначається на функціонування усієї організації. Це пояснюється рядом причин :

• керівникам підрозділів організації доводиться витрачати багато часу на пошук потрібної інформації та її обробку;

• відбувається дублювання інформації, оскільки одна і та ж інформація поступає в підрозділи організації і до її керівництва з різних джерел;

• в одних підрозділах і у окремих керівників відчувається недолік інформації, тоді як в інших підрозділах може статися інформаційне перевантаження;

• працівники організації мало обізнані про її діяльність, плани, орієнтації і стан в зовнішньому середовищі, що негативно впливає на процеси інтеграції, точне виконання розпоряджень керівництва і так далі

У зв'язку з цим однією з головних цілей управління в організації є створення системи комунікації, її запуск і контроль за нормальним її функціонуванням.

Сам термін «комунікація» (від латів. — communicatio — робити загальним, повідомляти, розмовляти, зв'язувати) з'явився в науковій літературі на початку XX ст. (хоча, ймовірно, перша модель комунікації була запропонована Арістотелем, що виділив такі компоненти процесу комунікації, як оратор, мова і аудиторія). Термін «комунікація» швидко став загальноприйнятим.

**2. Принципіальні моделі комунікації в організаціях.**

*Проста комунікаційна модель із зворотним зв'язком.* Щоб зрозуміти основні принципи здійснення процесу комунікації в організаціях, треба утямити принципові моменти цього процесу, тобто необхідно принаймні знати, хто створює інформацію; по якому каналу її можна отримати; яка надійність цього каналу і чи є можливість успішно обробити і зрозуміти цю інформацію. Тільки знаючи ці моменти, керівник може використовувати інформацію для впливу на поведінку підлеглих.

Згідно найбільш простої моделі комунікації, запропонованою Г. Лассуэллом, акт комунікації може розглядатися тільки з точки зору відповіді на питання: хто повідомляє, що повідомляє, по якому каналу проходить повідомлення, кому і з яким ефектом. Ця модель характерна для раціональної школи вивчення організації. Тут не надається значення змісту повідомлення, особливостям каналу передачі, можливостям розуміння повідомлення і можливим викривлення інформації в процесі комунікації.

Зміст компонентів комунікаційного процесу:

1 *Відправник —* творець повідомлення, той, хто висуває які-небудь ідеї (самостійно створює інформацію) або акумулює вже наявну інформацію для подальшої передачі. Вирішуючи, яка значуща інформація (ідея) може стати предметом передачі, як її закодувати, по якому каналу направити інформацію, відправник тим самим починає процес комунікаційного обміну. При цьому дуже важлива орієнтація відправника на ситуацію, тобто облік усіх основних компонентів процесу комунікації. Інакше інформація може або не дійти до одержувача, або дійти до одержувача в спотвореному виді, або не прийматися одержувачем.

2. *Повідомлення —* підготовлена до передачі одержувачеві інформація, закодована за допомогою символів — слів, спеціальних знакових символів, тону повідомлення, малюнків, жестів, підтексту і так далі. В процесі кодування (перетворення сенсу ідеї в символи) можуть виникати проблеми, дія яких знижує ефективність процесу комунікації. Наприклад, відправник складає повідомлення з символів, які одержувач не розуміє, не зустрічав у своєму минулому досвіді або неоднозначно трактує в контексті цього повідомлення (тобто відправник не налаштований на мову, культуру одержувача і це веде до спотворень в розумінні).

3. *Канал передачі інформації —* засіб передачі інформації, шлях фізичної передачі повідомлення. Від якості каналу передачі інформації в комунікаційному процесі залежать розуміння і прийняття отримуваної інформації. Багато що залежить від того, чи зможе керівник налаштуватися на індивідуальну систему сприйняття інформації індивідом. При цьому розрізняють наступні канали передачі інформації : мовний канал; передачу письмових матеріалів; електронні засоби зв'язку (комп'ютерні мережі, відео конференції, електронна пошта, відеострічки і тому подібне).

Крім того, канали в організації можуть підрозділятися на формальні (офіційні) та неформальні — на основі горизонтальних зв'язків (передача з підрозділу в підрозділ, чутки і так далі).

**3. Типологія комунікацій в організації**

**Канали комунікації.** Організація — багаторівнева структура з рівнями керівництва і підпорядкування. Така структура ефективно функціонує тільки при існуванні добре налагодженого зв'язку між усіма рівнями. Так, якщо на верхньому рівні керівництва з'являється необхідність впливати на поведінку підлеглих, то наказ, розпорядження, вказівка не лише повинні дійти до нижчого рівня, але і поширитися по усіх структурних одиницях цього рівня. Тому доцільно проводити аналіз як вертикальних, так і горизонтальних організаційних комунікацій.

*Вертикальні канали комунікації* повинні зв'язувати усі рівні управління організації в єдине ціле. Для цього інформацію слід направляти передусім зверху вниз. Саме таким чином керівництво доводить до підлеглих відомості про поточні завдання, рекомендовані методи дій, вживані санкції і винагороди, про зміну організаційних норм і нормативів, а також організаційної структури і технології. Через систему низхідних зв'язків керівництво організації забезпечує орієнтацію цілей підрозділів організації відносно головних організаційних цілей; корекцію поведінки, установок і поведінкових стереотипів виконавців на усіх рівнях, координацію дій; підтримку і зміцнення авторитету влади і контролю.

Висхідні потоки інформації в напрямі від низу до верху, тобто в напрямі підлеглі — керівник, є канали зворотного зв'язку процесу управління. При цьому керівники вищих рівнів отримують інформацію про проблеми і поточні справи в кожному підрозділі організації, що дозволяє їм постійно коригувати і змінювати заходи дії на поведінку підлеглих усіх нижче розташованих рівнів. Підлеглі можуть використовувати висхідні потоки інформації, щоб довести до відома вищого керівництва інформацію про приватні проблеми підрозділів і окремих працівників, а також про події, що виходять за рамки контролю з боку формальної структури організації.

До найбільш пріоритетних завдань організаційної діяльності, безумовно, відноситься розвиток висхідних потоків інформації, надання їм такій же значущості для управління, як і у низхідних потоків. Це можливо при перекладі стосунків між керівниками вищих рівнів і підлеглими в режим діалогу, при якому :

• підлеглі беруть участь в рішенні ключових проблем організації;

• підлеглих постійно інформують про усі успіхи і проблемах організації;

• з'являється можливість використання і реалізації ініціативі виконавців, обліку і практичного застосування нових ідей, винаходів, колективного досвіду працівників організації.

*Горизонтальні канали комунікації* в організації представляють собою шляхи і засоби передачі інформації окремо на кожному ієрархічному рівні організації. Горизонтальні комунікації реалізуються у вигляді обміну інформацією на нарадах вищих керівників, керівників середнього рівня, нижчої ланки управління, на зборах виконавців, а також в неформальних коаліціях, спілках колег, в ході трудової діяльності і так далі

Вже тільки перерахування можливих горизонтальних каналів показує їх незвичайну різноманітність і свідчить про великі можливості для управління діяльністю організації і якнайповнішого забезпечення інформацією членів організації усіх рівнів. Для функціонування горизонтальних каналів комунікації особливо важлива наявність неформальної структури організації.

**4. Функціонування комунікацій в організаціях**

Наявність чітко діючих комунікацій в організаціях сприяє рішенню багатьох важливих організаційних проблем, зокрема координації діяльності окремих структурних одиниць в організації відносно спільної мети, забезпеченню стійких стосунків із зовнішнім середовищем, наданню підрозділам організації необхідної робочої інформації і цільових вказівок та ін.

Проте створення комунікаційних мереж, формування стійких комунікаційних каналів зв'язані з рядом труднощів, викликаних як дефектами в каналах інформації, так і дефектним кодуванням або декодуванням отримуваних повідомлень.

**Проблеми, пов'язані із створенням ефективно діючих комунікацій**, можна розділити на **дві основні групи**: проблеми структурних комунікацій і проблеми, що виникають в ході міжособового спілкування.

Основна проблема комунікацій між елементами організаційної структури обумовлена невизначеністю у взаєминах між окремими структурними одиницями організації. При цьому розпорядження і директиви керівного органу організації можуть не відповідати ситуації, не розумітися підлеглими, дублюватися, наступне повідомлення може суперечити раніше посланим. Крім того, у разі невизначеності ситуації горизонтальні зв'язки між окремими підрозділами або членами організації стають ненадійними, інформація до підрозділів поступає хаотично, що викликає інформаційний голод або, навпаки, надлишок суперечливої інформації. В умовах невизначеності можуть посилюватися наступні основні види бар’єрів в комунікаційних процесах.

1. *Спотворення повідомлень —* явище, при якому в структурні одиниці організації поступає інформація, не адекватна реальній ситуації. Спотворення в комунікаційних мережах призводять до значного уповільнення темпів робіт в організації. Ухвалення рішення і його реалізація повинні починатися одночасно: зрозуміти, як потрібно виконувати роботу, не менш важливо, чим прийняти рішення про те, що слід робити. Але спотворення інформації не дозволяє приступати до негайної реалізації рішення, оскільки воно засноване на невірних передумовах. У зв'язку з цим доводиться повертатися до цієї ситуації, повторювати повідомлення. Крім того, спотворення інформації призводять до неправильної постановки цілей, що негайно позначається на інших компонентах організації.

1. *Інформаційні перевантаження* можливі в тих випадках, коли члени організації не в змозі ефективно реагувати на усю необхідну ним інформацію і відсівають певну її частину, на їх думку, найменш важливу. Проте можлива ситуація, коли саме ця частина інформації буде особливо потрібна для забезпечення нормального функціонування організації або її підрозділу. Надто часто інформаційне перевантаження спостерігається у керівників, що замикають на собі вирішення багатьох (навіть найдрібніших) питань, пов'язаних з управлінням діяльністю підрозділів організації. Відсутність чітких фільтрів і членів організації, виступаючих в ролі «сторожів», не дозволяє керівникові ефективно використовувати найважливішу частину інформації, що поступає до нього.

3. *Недоліки в структурі організації* чинять істотний негативний вплив на функціонування комунікаційних мереж. Найпоширенішим з таких недоліків слід визнати невдалу конфігурацію — існування великої кількості рівнів управління, коли інформація при проходженні від рівня до рівня втрачається або спотворюється. Це особливо характерно для висхідних комунікаційних потоків (від низу до верху, від підлеглих до керівників).

4. *Висока міра просторової диференціації* створює перешкоди для проходження інформації по певних комунікаційних каналах через віддаленість окремих структурних одиниць організації. В першу чергу це стосується каналів контролю і зворотного зв'язку, а також каналів, по яких передається друкарська інформація (документи, наукова або технологічна література і так далі). Дійсно, за допомогою радіо або телефонного зв'язку з видаленими об'єктами іноді буває важко передати великий об'єм інформації або простежити за виконанням розпоряджень; крім того, проблематичні можливості підлеглих зв'язатися з віддаленим центральним органом управління. Як наслідок, може виникнути взаємна недовіра між членами організації, знижується ефективність взаємодії.

**Тема 9. Нововведенія в організації (2 години).**

1. **Види, функції і роль нововведень в розвитку організацій.**
2. **Механізм сприйняття і впровадження інновацій в організаціях.**
3. **Чинники, які сприяють і перешкоджають впровадженню нововведень.**
4. **Соціологічне забезпечення нововведень.**
5. **Види, функції і роль нововведень в розвитку організацій*.***

Д. Левін одного разу помітив, що якщо хочеш глибоко розібратися в роботі якогось пристрою, спробуй поліпшити його. Процес нововведення багато що прояснює в природі змінюваного об'єкту.

Будь-яка організація зазнає тиску зовнішнього середовища. Воно може бути постійним (н, з боку бюрократичних організацій), а може бути мінливим, невизначеним, коли організації необхідно реалізовувати свій товар або послуги в різних секторах зовнішнього середовища. Невизначеність посилюється через те, що кожен з секторів зовнішнього середовища постійно міняє свої вимоги до продукції організації, особливо у тому випадку, якщо організація повинна діяти в умовах конкуренції. Адаптація до зовнішнього середовища, що змінюється, вимагає від керівництва організації гнучкості, яка виражається в змінах, технологій, що стосуються в першу чергу, а нерідко і структури і цілі організації.

В той же час організація має бути чуйною до виникнення внутрішньої напруги, не пов'язаної з діями зовнішнього середовища. Так, поява в організації нових фахівців, що мають передові знання і навички, може спричинити зміна технологічних процесів або перегляд системи контролю; придбання нового устаткування зазвичай спричиняє за собою зміну усього технологічного ланцюжка і соціальної структури організації.

Очевидно, що тільки організація, здатна швидко уловлювати і використовувати сучасні знання і технології, застосовувати культурні нововведення, впроваджувати нові форми роботи з персоналом і постійно удосконалювати способи роботи з інформацією, зможе підтримувати і розвивати стосунки із зовнішнім оточенням, протидіяти конкурентам, підтримувати партнерські стосунки і задовольняти вимоги громадськості. Вдало впроваджувані і поширювані нововведення дозволяють також вирішувати проблему інтеграції соціальних структур організації і успішно досягати поставлених цілей.

В цілому, виконання усіх умов виживання організації потрібне пов'язано з її здатністю до постійних змін; організація, що тільки змінюється, гнучка і динамічна, може успішно існувати в складному політичному, економічному, соціальному і культурному оточенні. Американські професори Дж. Коттер і Л. Шлезинджер вважають, що «більшість компаній і відділів великих корпорацій приходять до висновку, що вони повинні проводити помірну реорганізацію, принаймні, раз на рік, і корінну - кожні 4 або 5 років». Нині в провідних країнах світу до 60 % підприємств щорічно впроваджують продукцію, що несе в собі нові знання і технологічні рішення, а витрати на науку і проектні роботи в цивільній сфері перевищують 3 % ВВП*.*

Не усі зміни треба відносити до нововведень (інноваціям).

***Зміна*** - це процес руху і взаємодії предметів і явищ, переходу від одного стану до іншого, виникнення у них нових властивостей, функцій, стосунків.

Зміни в організації можуть зачіпати 4 основних сфери її життєдіяльності : технологічну, політичну, культурну і соціальну.

***Нововведення*** - це ідея, предмет, процедура, уперше впроваджені в практику в деякій системі.

***Інновація*** **-** процес розробки, освоєння і використання виробничо-економічного і соціально-організаційного потенціалу нововведення, яке покладене в його основу. Це перше використання чогось нового, перше свідоцтво того, що споживач упізнав новинку і готів на неї витратитися.

***Оновлення (дифузія)*** - це процес поширення інновацій усередині цієї системи, а також від однієї системи до іншої. Іншими словами, це адаптація нового, основні елементи якого привнесені до організації із зовнішнього середовища.

***Удосконалення*** - це деякі поліпшення в організації, які не ведуть до наслідків стратегічного масштабу. На відміну від удосконалення інновація припускає для свого впровадження комплексу організаційно-технологічних змін, реорганізації виробництва, навчання персоналу, зміни поведінки протребителей.

***Відкриття*** - це нові знання в тій або іншій області людської діяльності.

***Винахід*** - це нове технологічне рішення, яке може бути марним і таким, що не стоїть для практичного впровадження. *З 18 нових ідей тільки 1 може бути введена.* 33% ідей доходять до стадії технічної розробки, з них 47 % - доходять до стадії комерційної розробки, з них 55% повністю приймаються і матеріалізуються в зразках (загальна вага 8,7 % від усіх ідей).

**2. Механізми сприйняття і впровадження нововведень.**

Закономірності впровадження нововведень:

1. Організаційні нововведення і ефективність організації взаємозв'язані. Так, успішно діюча організація розробляє більше нових товарів, ніж компанії-невдахи. «Соні» впроваджує більше 100 нових видів продукції в рік.
2. Усі нововведення вимагають певних ресурсів: наявність резервних ресурсів забезпечує успіх інноваційної діяльності. Отже, потрібне вивчення інноваційного потенціалу.

Інноваційний потенціал організації - здатність організації до нововведень, до саморозвитку. Його можна виміряти через такі характеристики:

1. здатність організації утворювати нове (наявність конструкт бюро, раціоналізатора і так далі)
2. здатність організації сприймати вже створене нове;
3. здатність організації позбавлятися від старого;
4. конструктивний консерватизм (здатність організації утримувати позитивне в старому).
5. Організації з великим контролем з боку довкілля більше схили до нововвдениям. Чим більше у цієї організації стосунків контролю, тим більше інформації про нововведення вона отримуватиме ззовні і тим вище вірогідність виявлення недоліків у своїй діяльності. Наприклад, більшість державних безкоштовних шкіл і університетів в США носять «домашній характер», набираючи учнів з певного регіону, так що їм не доводиться боротися за клієнтуру. Вони мають гарантовані контингенти учнів, об'єми фінансування та ін. ресурси. Такі організації не стоять перед гострою необхідністю адаптуватися до змін зовнішнього середовища, і для них характерна низька міра зовнішньої підконтрольності, а отже, слабка сприйнятливість до нововведень.
6. Кожна організація пристосовує нововведення до своїх цілей, організаційних цінностей, структур, тобто процес його освоєння і впровадження підлягає коригуванню.
7. Успіх впровадження нововведення, в першу чергу, залежить від позиції вищого керівництва. Численні дослідження показують, що в тих випадках, коли вище керівництво підтримує спроби реалізувати нове, вірогідність того, що воно буде сприйнято і впроваджене в організації, різко зростає. І навпаки, коли така підтримка відсутня, процес освоєння нововведення гальмується і або зовсім зупиняється.

**5. Проектування інноваційних ситуацій в організації.**

Нехай Р — коефіцієнт незадоволення існуючим положенням в соціальній організації, тоді Рiуд —  сума елементів, задоволених станом справ, a Pi неук — сума елементів, незадоволених станом справ в соціальній організації, отже, вводимо формулу

 **Р = Pi** **неуд / Рi** **уд**

Таким чином отримуємо наступне положення по незадоволенню:

***1. Якщо Р < 1,*** значить, кількість задоволених елементів досить велика, і, отже, перетворення, а тим більше корінна зміна самої організації неможлива, оскільки більшість задоволених цією соціальною організацією елементів гасять прагнення незадоволених у своїх потребах меншин до необхідних для них дій. Отже*,* сама ***організація залишається несприйнятливою до змін*.**

1. ***Якщо Р > 1****,* кількість незадоволених існуючим положенням елементів переважає над кількістю задоволених. Отже, тут обов'язковим чином відбуватимуться зміни або повна реорганізація самої системи. Тому ця соціальна ***організація буде сприйнятлива до змін***.
2. ***Якщо Р = 1****,* це говорить про те, що соціальна ***організація*** ***нейтральна до змін***. Такий стан організації завжди буде схильний або до збільшення незадоволення, або, навпаки, до її зменшення. Перше найбільш потрібне для динамічного розвитку організації.

Говорячи про задоволеність/незадоволення існуючим положенням (соціальною організацією) елементів соціальної системи, важливо врахувати таку особливість, як готовність до інновацій. Можна припустити, що незадоволення сформує позитивне відношення до змін. Тому ***коефіцієнт потенційної*** ***готовності до змін буде ідентичний коефіцієнту*** ***незадоволення***

***Р = K пг.***

Соціальна організація — це структура взаємодіючих і взаємозалежних елементів з чітко позначеними функціями. У ній можна виділити такі рівні, як керівники і виконавці, кожні з яких можуть бути потенційними носіями інноваційної поведінки. Тому тут необхідно розглянути готовність до інноваційних змін для кожного окремо рівня і в співвідношенні один з одним. Залежно від того, як співвідноситимуться коефіцієнти потенційної готовності для кожного рівня організації, складатимуться інноваційні ситуації. Позначимо коефіцієнти готовності для кожного рівня:

**До пг1** — коефіцієнт потенційної готовності керівників;

**До пг2** — коефіцієнт потенційної готовності виконавців.

1. Так, ***якщо*** ***До пг1*** > 1, а Кпг2 < 1, то ідеї нововведення, що проводяться згори, зустрічатимуть опір і можуть не дати позитивного ефекту. Якщо звернутися до мотиваторам, то тут може виявитися несприятливий мотиваційний комплекс — ВОМ > ВПМ > ВМ, де ВОМ — зовнішні негативні мотиви, ВПМ — зовнішні позитивні мотиви, а ВМ — внутрішні мотиви.
2. ***Якщо*** ***До пг1*** < 1, а Кпг2> 1, то інноваційні ідеї, пропоновані виконавцями, задовольняють більшість, керівники прагнуть погасити із-за небажання змін самої організації. В цьому випадку можливий комплекс ВМ > ВПМ > ВОМ.
3. ***Якщо один з коефіцієнтів дорівнюватиме 1,*** то в цьому випадку ситуація складатиметься залежно від величини іншого коефіцієнта :

а) якщо він більше 1, то перший під його впливом зростатиме, отже, соціальна організація буде готова прийняти інновацію;

б) якщо другий коефіцієнт менше 1, то перший під його впливом зменшуватиметься і, отже, соціальна організація залишатиметься інертною до інновацій. Від того, коефіцієнт якого рівня буде більше 1, і залежить спрямованість проведення інновацій : під тиском «знизу» або під тиском «згори».

1. ***Якщо обидва коефіцієнти дорівнюватимуть 1****,* отже, організація залишатиметься нейтральною у своїй готовності до проведення інноваційних змін. Вона залишатиметься такою до тих пір, поки не стануться зміни у кількості незадоволених/задоволених ситуацією, що склалася, суб'єктів, а отже, у кількості готових/неготових до проведення нововведень. Якщо обидва коефіцієнти будуть менше 1, то цей показник свідчить про те, що ця соціальна система (організація) досить консервативна і не приймає яких-небудь корінних змін в її життєдіяльності.
2. ***Якщо ж обидва коефіцієнти будуть більше 1***, у такому разі складатиметься ситуація, в якій соціальна організація як сукупність елементів, у більшості інновацій, що позитивно відносяться до прийняття, буде готова до проведення змін. Ця ситуація є найбільш оптимальною для розвитку інноваційних процесів.

Для того, щоб інновації дійсно проводилися, а елементи, потенційно готові до інноваційних змін проявляли свою інноваційну поведінку, потрібна ***наявність такої ознаки*** ***інноваційної поведінки, як активність (ініціативність)***, оскільки готовність визначає рішучість, яка у свою чергу актуалізується в ініціативності.

Представляється можливим виділити наступну залежність:

***відсотка вірогідності виконання інноваційних*** ***змін = А / B - 100%***

де А — числу готових до змін і активних учасників соціальної організації;

 У — число тільки готових до змін.

Таким чином, чим більше число активних учасників серед готових до інноваційних перетворень, тим більше відсоток вірогідності цих змін. При цьому необхідно врахувати, що ця вірогідність буде дійсно ефективна при такій інноваційній ситуації, коли коефіцієнти потенційної готовності і керівників і виконавців будуть більше 1.

**Тема 10: Конфлікти в організації (2 години).**

1. **Конфлікт як предмет соціології організацій. Природа конфліктних взаємодій.**
2. **Класифікація конфліктів в організації.**
3. **Причини і закономірності розвитку конфліктів в організації.**
4. **Протікання конфлікту в організації.**

**1.Конфлікт як предмет соціології організацій.**

*Організація - це складне* ціле, яке включає не лише індивідів з різними статусами, соціальними установками і інтересами, але і різні соціальні утворення, прагнучі зайняти вище місце в структурі організації, змінити існуючі норми діяльності або систему стосунків усередині організаційної структури. Крім того, різні підрозділи організації можуть піддаватися управлінській дії в різній мірі. Таким чином, мають місце нерівність в розподілі ресурсів, а також відмінності в можливостях вищого керівництва реалізувати владні функції. Усі ці причини, кінець кінцем, можуть привести організацію і її підрозділи до стану конфлікту.

Проблема організаційних конфліктів залишається в соціології до кінця не проясненої. На ранньому етапі становлення конфліктології дослідники (П. Марк, А.Бернард) розглядали конфлікт переважно як деструктивне явище, яке потрібно запобігати і уникати. Основним об'єктом дослідження були малі групи.

З кінця 60-х років у вивченні конфлікту (Л.Понди, До.Томас, функціональний підхід) акцент змістився з дослідження малих груп на виявлення структурних джерел конфлікту.

**Конфліктний підхід** (Р. Дарендорф, Л.Козер, До.Левин). Конфлікт об'єктивно пов'язаний з боротьбою за блага, зміну статусу, за владу, прибуток, перерозподіл прибутків.

Основні положення цього підходу :

 а) конфлікт неминучий і пов'язаний зі змінами. Конфлікт є суть організації, а не її випадковий стан.

 б) конфлікт детермінований структурними чинниками, які виникають між різними функціональними підрозділами, між групами з різними інтересами і між ієрархічними рівнями.

 в) низький рівень конфлікту корисний, особливо якщо використовується конструктивно. Конфлікт сприяє швидше еволюційному, чим революційній зміні. Конфлікт діє подібно до запобіжного клапана, сприяючи збереженню стійкості організації перед внутрішніми і зовнішніми змінами.

**Природа конфліктних взаємодій** Конфліктні взаємодії мають кумулятивну природу, т. е. кожна агресивна дія призводить до дії у відповідь або відплати, причому сильнішому, ніж первинне. Конфлікт загострюється і охоплює усе більше число членів організації або, переходячи на зовнішній рівень, усю більшу кількість організацій. Це може означати, що навіть несуттєва подія або сутичка між представниками різних підрозділів організації або між представниками різних структурних рівнів організації може поступово привести до гострого великомасштабного конфлікту.

Важливим моментом у вивченні конфлікту є питання про його локалізацію і структурованість в часі. Теоретичні **моделі локалізації і структурованості конфліктів в часі.**

До 1 групи входять моделі, що розглядають конфлікт як «епізод», який має свій початок в часі і закінчується з його дозволом. (Л.Понді)

До 2 групи входять описи конфлікту як фазового циклічного процесу, ряд послідовних етапів у своєму розвитку, кожна з яких має специфічні характеристики, умови виникнення, параметри і так далі (Дарендорф, Р. Раммель)**.**

**2.Класифікація конфліктів в організації.**

Залежно від основних напрямів**,** в яких протікає і поширюється конфлікт, виділяють**:**

1. ***Горизонтальні конфлікти***, або конфлікти «рівний з рівним», *є конфліктами між колегами, керівниками одного рівня* і характеризуються тим, що учасники не можуть використовувати в протистоянні найголовніший ресурс - статус в організації, посадове положення. В цьому випадку на перший план виходять зв'язки членів організації, їх минулі заслуги і досвід.
2. ***Вертикальні конфлікти***, або конфлікти керівників з підлеглими, спочатку протікають в нерівних для суперників умовах, оскільки керівники мають великі ресурси і можливості, ніж підлеглі.

 По мірі поширення або суб'єктові виділяють:

***1. Особовий, або психологічний конфлікт*** зачіпає тільки структуру свідомості особи і психіку людини, тому цей тип конфлікту не можна вважати соціальним конфліктом в чистому вигляді. Проте якщо вони набувають поширення і охоплюють різні рівні управління в організації, можливі серйозні негативні наслідки аж до невиконання організацією своїх завдань і навіть її розпаду. Крім того, особові конфлікти служать основою для міжособових і соціальних конфліктів. Серед особових, або психологічних, конфліктів найбільш поширені ролеві і мотиваційні конфлікти. Причинами ролевих конфліктів в організаціях можуть бути:

* Недостатня, слабка ролева підготовка.
* Незадоволення існуючим статусом (наприклад, працівник вважає, що він гідний вищої посади).
* Неприємні моменти, супутні виконанню працівником своєї ролі (монотонна, брудна, нервова робота).
* Пред'явлення суперечливих вимог до процесу і результатів роботи, що викликає невизначеність ролевих очікувань. Наприклад, завсекцией в магазині вимагає, щоб продавець більше часу приділяв покупцям, а пізніше висловлює невдоволення тим, що продавець витрачає надто багато часу на покупців і приділяє мало уваги поповненню відділу товарами.
* Несумісність ролевих вимог з потребами, установками і цінностями працівника. Н, жінка-керівник давно планувала провести суботу і воскресіння з чоловіком і дітьми, оскільки її надмірна увага роботі стало погано позначатися на сімейних стосунках. А в п'ятницю увечері в її кабінет уривається начальник з якоюсь проблемою і наполягає, щоб вона негайно зайнялася її рішенням.

Мотиваційні конфлікти **-** в основі таких особових конфліктів лежить недостатня або неправильна мотивація індивіда в організації, а також незадоволення роботою, умовами праці, невпевненість у власних силах і т. д.

***2. Міжособовий, або соціально-психологічний, конфлікт*** має два різновиди залежно від широти розбіжностей :

* Конфлікт охоплює двох або більше за членів організації, кожен з яких не представляє групу. Це найбільш тип конфлікту (званий лицем до лиця), який може виникати з причин, що часто зустрічається, як пов'язаним з організаційною діяльністю, так і не пов'язаним з процесом виробництва продукту. Наприклад, це боротьба керівників за обмежені ресурси, або 2 художники працюють над однією і тією ж рекламою, але мають різні точки зору відносно способу її подачі.
* Конфлікт зачіпає окремого працівника і соціальну групу*.* Так, якщо очікування групи знаходяться в протиріччі з очікуваннями окремого працівника, може виникнути конфлікт. Наприклад, ситуація, коли керівник приймає жорсткі, непопулярні рішення.

**3. Міжгруповий конфлікт.** Особливістю, властивою тільки міжгруповим конфліктам, є їх структурний характер, який проявляється в наступних моментах.

* Наявність структурних причин конфлікту (наприклад, протиріччя між виробничими відділами і відділами маркетингу, бухгалтерією і основними підрозділами).
* Перенесення конфліктної ситуації на інші соціальні групи в результаті наявності системних зв'язків між усіма компонентами і підрозділами організації.
* Можливості порушення цілісності організації. Наприклад, конфлікт одного підрозділу з організацією в цілому може привести в наступному до спроб цього підрозділу вийти з організації або до спроб повної структурної реорганізації внаслідок внутрішнього прагнення кожної структурної одиниці до підвищення своєї функціональної автономії і міри функціональної значущості.
* Охоплення в тій або іншій мірі усіх основних компонентів організації - цілей, структури, технології, персоналу, корпоративної культури. Так, результатом міжгрупового конфлікту можуть стати відхилення від культурних норм, переміщення персоналу, зміна неформальної структури і т. д.

 Типовою причиною групових конфліктів є розбіжності між адміністрацією і профспілками, лінійним і штабним персоналом, функціональними відділами.

**3. Причини і закономірності розвитку конфліктів в організації.**

**Причина** **-** первинний поштовх для розвитку конфлікту. На причину конфлікту постійно посилаються його учасники, і з цієї точки зору вона є як би виправданням власних дій членів організації, втягнутих в конфлікт, і в той же час - джерело постійного підживлення конфліктної ситуації емоційною енергією.

Для оптимізації діяльності керівника в умовах конфлікту потрібна типологія причин конфлікту. **Типологія причин конфлікту.**

1. ***Відмінність або перетин інтересів членів організації****.* Претензії різних соціальних груп на об'єкт, який вважається принципово неділимий (грошові, матеріальні, престижні, інформаційні, статусні інші ресурси організації).
2. ***Відмінність в ціннісних орієнтаціях***. Так, одні працівники вважають цінністю цікаву і змістовну роботу, а інші орієнтовані тільки на отримані винагороди будь-яким способом. Орієнтацію на свободу поведінки при здійсненні своєї діяльності і суворий усеосяжний контроль, орієнтацію на використання власних сил і на допомогу втручання ззовні і т. д.

Профілактичними заходами попередженнями цього типу конфліктів в організації є виділення і культивування у працівників тих цінностей, які сприяють успішному функціонуванню організаційних структур і їх елементів.

***3. Помітні форми економічної і соціальної нерівності,*** *пов'язані з* усвідомленням членами організації несправедливості розподілу винагороди і соціальних стосунків, що склалися, передусім, стосунків влади - підпорядкування).

***4. Незадоволення стосунками між окремими структурними одиницями організації****,* т. е. тим місцем або статусом, які працівники або соціальні групи займають в структурі організації. Цей тип викликає структурні конфлікти. Конкретними причинами таких конфліктів можуть бути наступними:

* Бажання збільшити свою функціональну значущість або міру функціональної автономії.
* Прагнення окремих структурних одиниць нав'язати організації свої правила, норми або інтереси.
* Бажання підрозділу або окремих працівників зайняти вище місце в статусній ієрархії і отримати більшу кількість ресурсів в умовах, коли методи простої конкуренції недостатньо ефективні для досягнення цієї мети.
* Незадовільні комунікації в соціальній структурі, які можуть породжувати подвійне розуміння розпоряджень і наказів адміністрації.
* Структурна взаємозалежність, коли один член організації або соціальна група може залежати від іншого члена організації або групи при реалізації власних цілей. Наприклад, коли підлеглий не може реалізувати власні творчі розробки, оскільки залежить від керівництва відділом або лабораторією. Чи керівник виробничого підрозділу може пояснити низьку продуктивність своїх підлеглих нездатністю ремонтної бригади досить швидко ремонтувати устаткування. Керівник ремонтної служби, у свою чергу, може винити кадрову службу, що не узяла на роботу нових робітників, яких потребували ремонтники.

**4. Протікання конфлікту в організації**.

***Стадії конфлікту :***

1. Передконфліктна стадія.
2. Стадія безпосереднього протікання конфлікту.
3. Вирішення конфлікту.

Жоден тип конфлікту в організації не починається відразу після появи його причини.

***Передконфліктна стадія***. На цій стадії суперники оцінюють один одного. Тут відсутній інцидент і відкриті конфліктні взаємодії, але на цій стадії починаються приховані конфлікти, мета яких - ввести супротивників в оману.

У розвитку передконфліктної стадії відзначаються декілька етапів.

1. ***Індентификація причин конфлікту***, коли члени організації визначають, хто саме блокує їх потреби. Так, керівник може визначати, хто саме з підлеглих протидіє його розпорядженням, яка міра їх згуртованості, чи є можливості спільних дій в конфлікті.
2. ***Оцінка ресурсів і потенційних можливостей суперників*** (наприклад, члени групи раптом дізнаються, що їх суперники мають міцні зв'язки з керівництвом своєї організації або з організацією більше високого рівня).
3. ***Пошук прибічників і союзників в конфлікті***. Наприклад, підлеглий, що вступив в конфлікт з керівником, починає апелювати до колег, розповідати своїм колегам, розповідати про свої проблеми в інших підрозділах, представляючи конфліктну ситуацію у вигідному для себе світлі.
4. ***Приховані конфліктні взаємодії***, які включають маскування, провокації і інші способи психологічні способи дії на суперників.

В цілому можна сказати, що ***суть передконфліктної стадії*** - підготовка відкритих конфліктних взаємодій, розширення зони конфлікту, т. е. залучення до конфліктної ситуації інших підрозділів організації і окремих осіб, поляризація думок і оцінок відносно сторін в конфлікті

Для передконфліктної стадії характерний особливий психологічний настрій або психологічний стан - *соціальна напруженість,* яка обумовлена постійним посиленням почуття незадоволення і загрози, підвищенням емоційної схвильованості, порушенням механізмів регуляції поведінки і соціального контролю. Соціальна напруженість закріплює психологічні бар'єри і негативні стереотипи, які перешкоджають нормальному людському спілкуванню і сприяють перенесенню конфліктних інтересів з ділової сфери в особисту і навпаки.

***Стадія безпосереднього конфлікту*** характеризується двома основними ознаками:

1. Наявність ясно вираженої установки на боротьбу з суперником.
2. Наявність інциденту, тобто яскраво виражених зіткнень між суперниками.

***Конфлікт в організації протікає згідно кривої життєвого циклу****,* характерної для кінцевих систем.

***На початковому етапі*** конфлікт розвивається повільно, що пояснюється, передусім, надією на неконфліктний дозвіл проблем, а також невпевненістю, що залишається, в можливостях застосування ресурсів для здійснення конфліктних взаємодій.

На цьому етапі здійснюються одиничні взаємодії, що супроводжуються прихованими формами ведення боротьби, які можна вважати ситуаційними взаємодіями.

***На другому етапі*** розвитку конфлікту відбувається значне посилення інтенсивності конфліктних взаємодій. Якщо причина не зникає і конфлікт не вдається погасити зусиллями керівників підрозділами і вищого керівництва, він переходить на емоційний рівень, коли суперники випробовують сильну неприязнь один до одного. Інтенсивність різко зростає аж до досягнення критичної точки конфлікту*.*

***Третій етап****,* або досягнення критичної точки. Конфлікт досягає найбільшої сили і поширення, коли максимально задіяні ресурси (матеріальні, силові, інформаційні; авторитет, престиж, громадська думка) членів організації і навіть окремих підрозділів, проте в теж час цей момент виснаження ресурсів, появи втоми і сумнівів в доцільності протиборства.

***Після проходження критичної точки*** конфліктна ситуація може розвиватися в двох напрямах залежно від міри відкритості організації або підрозділів, що беруть участь в конфлікті. Так, якщо підрозділи організації, де протікає конфлікт, вдається ізолювати від припливу ресурсів, то після проходження критичної точки інтенсивність конфлікту знижуватиметься. У разі припливу ресурсів в підрозділи організації, охоплені конфліктом, інтенсивність конфлікту достатньо довго залишатиметься на критичному рівні.

Критичний рівень інтенсивності розвитку конфлікту може бути перевищений тільки при виникненні іншого конфлікту, з іншим розподілом ресурсів і іншої конфліктної ситуації, який може виникнути на тому ж місці в той період, коли перший конфлікт ще не затихнув.

Остання стадія конфлікту в організації - його дозвіл. Найчастіше вирішення конфлікту зв'язують з припиненням інциденту або активних конфліктних взаємодій. Проте в переважній більшості випадків припинення конфліктних взаємодій означає лише пригнічення конфлікту або перехід до нового конфлікту при іншому співвідношенні ресурсом протидіючих сторін. Наприклад, керівник за допомогою владних засобів дії на підлеглих домагається припинення їх протидії його рішенням. Але таке положення дуже нестійке, оскільки конфлікт між керівником і підлеглим просто заганяє углиб, але ніскільки не просувається по шляху дозволу

**Тема 11: Персонал організації (2 години).**

**1.Поняття та характеристика персоналу організації.**

**2. Етапи роботи з персоналом.**

**3. Поняття та характеристика групової поведінки в організації.**

**4. Етапи групової динаміки.**

**1.Поняття та характеристика персоналу організації**

Персонал організації - це сукупність постійних працівників, що отримали необхідну професійну підготовку та (або) мають досвід практичної діяльності.

З огляду на те, що багато організацій поза основною діяльністю виконують функції, які не відповідають головному їхньому призначенню, усіх працівників підрозділяють на дві групи: *персонал основної діяльності та персонал неосновної діяльності.* Зокрема у промисловості до першої групи - промислово-виробничого персоналу - відносять працівників основних, допоміжних та обслуговуючих виробництв, науково-дослідних підрозділів та лабораторій, заводоуправління, складів, охорони - тобто всіх зайнятих у виробництві або його безпосередньому обслуговуванні. До групи непромислового персоналу входять працівники структур, які хоч і перебувають на балансі організації, але не зв’язані безпосередньо з процесами промислового виробництва: житлово-комунальне господарство, дитячі садки та, амбулаторії, навчальні заклади тощо.

Керівники - це працівники, що займають посади керівників організації та їхніх структурних підрозділів. До них належать директори (генеральні директори), начальники, завідувачі, керуючі, виконроби, майстри на підприємствах, у структурних одиницях та підрозділах; головні спеціалісти (головний бухгалтер, головний інженер, головний механік тощо), а також заступники перелічених керівників.

Спеціалістами вважаються працівники, що виконують спеціальні інженерно-технічні, економічні та інші роботи, інженери, економісти, бухгалтери, нормувальники, адміністратори, юрисконсульти. соціологи тощо.

До службовців належать працівники, що здійснюють підготовку та оформлення документації, облік та контроль, господарське обслуговування (тобто виконують суто технічну роботу), зокрема - діловоди, обліковці, архіваріуси, агенти, секретарі, стенографісти тощо.

Робітники - це персонал безпосередньо зайнятий у процесі створення матеріальних цінностей, а також зайнятий ремонтом, переміщенням вантажів, перевезенням пасажирів, наданням матеріальних послуг та ін. Окрім того, до складу робітників включають двірників, прибиральниць, охоронців, кур’єрів, гардеробників. Члени організації формують усі її структурні одиниці; саме їх зусиллями реалізуються цілі організації, створюються її продукти. Робота з персоналом — наступний етап створення організації після розробки дерева цілей і формування організаційної структури. Структура як система норм і статусів стає робочим компонентом організації тільки після насичення її співробітниками організації. В той же час структура пред'являє певні вимоги до персоналу відповідно до цілей організації :

1) визнання і прийняття культурних норм організації, передусім норм влади і підпорядкування, норм діяльності, відношення до цілей організації;

2) заповнення персоналом усіх без виключення статусів в організаційній структурі;

3) функціональна залучення кожного члена організації в загальний процес досягнення цілей, що означає не лише виконання ним вимог своєї ролі, але і зв'язаність її з іншими ролями, без чого неможливий ефект синергії і успіх діяльності організації в цілому;

4) підлеглість усіх членів організації заздалегідь розробленим і поставленим цілям.

При формуванні персоналу організації основна увага приділяється ролям, що виконуються індивідами, а не самим статусам, що дозволяє вирішувати проблеми високої міри професіоналізму і спеціалізації. Очевидно, що при цьому важливо враховувати не лише цільові вимоги і місце працівника в структурі, але і технологічні вимоги. Таким чином, при підборі персоналу організації слід враховувати ті характеристики, які впливають на виконання працівниками своїх ролей. Це передусім міра професіоналізму. Як нами вже відзначалося, зміст статусів і ролей в організації може бути різним. Так, одні ролі значною мірою збіднені за своїм змістом, наприклад через застосування рутинних технологій і незначності виконуваних функцій. Інші ролі пов'язані із складними технологічними операціями і прийняттям рішень, що вимагають високої кваліфікації і професійних знань. Вимоги до персоналу в цьому випадку значно підв**2. Етапи роботи з персоналом в організації.**

В цілому можна сказати, що робота по формуванню, розвитку і стабілізації персоналу організації дуже багатогранна і повинна виконуватися поетапно.

На мал. 1 представлена схема, що відбиває усі основні етапи роботи з персоналом у великій організації. Розглянемо їх зміст .

**Початкова інформація про персонал і потребу в ньому** припускає виявлення робочих місць, які з'являються в перспективі, з їх характерними особливостями, тобто чисельності необхідних організації працівників і їх якісну специфіку. Ця інформація спрямована на залучення працівників, що знаходяться в даний момент поза організацією, але потенційно здатних виконувати ролеві вимоги для досягнення організаційних цілей. Для цього робиться оцінка ринку робочої сили, наявних нині професіоналів-фахівців в необхідних областях діяльності, їх потреб і установок, можливостей їх використання у рамках організації.

Після виявлення чисельності і якісного складу необхідних організації працівників слід оцінити можливості і наслідки залучення їх в організацію з точки зору ресурсів організації. Наприклад, якнайкраще забезпечити створення продукту може професіонал високого класу, проте, як випливає з початкової інформації, такий фахівець вимагає високої заробітної плати, специфічних пільг і інших дорогих винагород за свою працю. В цьому випадку слід зіставити витрати на прийняття в організацію фахівця такого рівня з вигодами від його використання і тільки після цього прийняти рішення про залучення його в якості співробітника.

**Професійна пропаганда** в організації потрібна для того, щоб підвисити статус роботи в цій організації а також показати можливості професійного і посадового росту. Головним методом пропаганди є метод переконання, який припускає доведення обґрунтованим і переконливим чином до потенційних членів організації, до членів суспільства інформації про позитивні сторони роботи організації, про діяльність її фахівців, про можливі шляхи її розвитку. Це здійснюється за допомогою надання повідомлень, що містять позитивну інформацію про діяльність організації, а також постійного повторення цих повідомлень, розрахованих на найширші верстви населення.

**Реклама.** В даному випадку під рекламою ми розумітимемо комплекс цілеспрямованих, ретельно спланованих заходів, спрямованих на привертання уваги до роботи в організації, формування інтересу до професії і області діяльності, формування установок на виконання конкретних ролей в організаційній структурі, закріплення сформованих установок. Рекламна кампанія, що має на меті забезпечення припливу охочих працювати в організації, є комплексом спеціальних інформаційних продуктів, оформлених у вигляді повідомлень, що передаються по каналах масової комунікації у напрямі цільових аудиторій, тобто фахівців, в яких існує потреба згідно попереднім оцінкам і результатам аналізу організаційної структури. Реклама виділяє передусім привабливі риси цього виду діяльності і цієї організації. Специфічні особливості виконання окремих ролей задіяні в іншому компоненті роботи по залученню працівників — профорієнтації.

**Професійна орієнтація** припускає детальніше (чим в пропаганді і рекламі) знайомство *з* організацією, конкретними статусами і відповідними ролями, а також з різними ситуаціями, що виникають в ході проведення робіт. Потенційний працівник цієї організації повинен отримати якнайповніше уявлення про характер своїй майбутній діяльності і основні ролеві вимоги, що пред'являються до нього в конкретному статусі, про творчі можливості при виконанні ролей в організації, про перспективи професійного і посадового росту.

**Підбір персоналу** — процес, в ході якого здійснюється оцінка можливостей кожного потенційного працівника успішно виконувати ролеві вимоги в умовах даного конкретного статусу. Йдеться про визначення придатності кожного претендента для вирішення тих виробничих завдань, які ставить керівництво організації, інакше кажучи, при підборі персоналу вирішується проблема адекватного функціонування працівника в тих виробничих ситуаціях, які специфічні для вакантних статусів. Підбір персоналу здійснюється по наступним основним параметрам:

• професійні якості, які включають певний рівень знань і навичок в майбутньої діяльності;

• рівень загальної культури;

• особові якості індивіда, зокрема здібності і схильності до цього виду діяльності;

• психічні якості, а саме: психічна стійкість, здатність долати стресові ситуації;

• соціально-психологічні якості — здатність до безконфліктного спілкування, здатність органічно включатися в стосунки влади і підпорядкування, характерні для цієї організації;

• фізичні дані, які можуть виявитися дуже важливими при виконанні деяких видів діяльності в організації.

**Розстановка персоналу** — раціональний розподіл персоналу по конкретним робочим місцям, що відповідає вимогам організації як цілого. Тут основним моментом є співвідношення прийнятих працівників і конкретних робочих місць за умови дотримання правил сумісності ролей в організації, тобто визначення діяльності співробітників в цих ролях з урахуванням впливу інших ролей.

На етапі розстановки персоналу особлива увага повинна приділятися психологічній і професійній діагностиці, яка дозволяє оцінити відповідність членів організації конкретним робочим місцям, робочим інструкціям. Якщо встановлена невідповідність здобувача вакантної посади, можна здійснити пошук іншої посади, відповідної для нього. Крім того, на цьому етапі треба оцінити, чи вписується новий член колективу в культуру організації, чи підтримує цінності і норми, що є основою організаційних взаємин.

**Адаптація працівників.** За етапом розставляння нових працівників йде етап адаптації нових членів організації до умов діяльності. Процес адаптації є першою фазою соціалізації. В ході цього процесу члени організації звикають до норм організаційної культури, освоюють процедури нормативної поведінки (тобто те, яким чином треба наслідувати норми культури організації), включаються в систему соціальних стосунків, характерних для цієї організації, передусім стосунків влади і упідлеглення, стосунків з колегами. Далі відбувається первинне освоєння членами організації своїх ролевих вимог і звикання до них. Проте в процесі адаптації не спостерігається інтерналізації працівником ролевих і нормативних вимог, що пред'являються до нього трудовою діяльністю, а також консолідації індивіда з колективом, оскільки у нього тільки починає формуватися відчуття приналежності до організації як до соціальної групи.

**Комплексна професійно-психологічна оцінка членів організації** потрібна для того, щоб визначити ефективність адаптації, а також міру готовності персоналу до продуктивної діяльності у рамках організації. ЇЇ періодично проводить служба по роботі з персоналом. Оцінка повинна проводитися по трьох основних блоках: професійна підготовка, особові якості і здібності, відносини з іншими членами організації. У деяких організаціях оцінюють також міру включення індивіда в колектив підрозділу організації, його відповідність культурним нормам організаційної субкультури, його потенційні можливості для самостійної роботи або заняття вищої посади.

**3. Поняття та характеристика групової поведінки в організації.**

Індивіди дуже рідко працюють в ізоляції від інших. Це може відбуватися тільки в тих виняткових випадках, коли працівник виконує строго індивідуальне завдання, контрольоване тільки вищим керівництвом організації, коли він автономно контактує із зовнішнім середовищем і приймає рішення в основному самостійно.

Проте більшість ситуацій, що виникають в ході організаційної діяльності, характеризують саме групові стосунки. Групи в організаціях є основою ефекту синергії, і, як правило, члени організації просто не мислять свою діяльність зовні соціальної групи.

Відмітна особливість організації полягає в тому, що робота в ній здійснюється завжди усередині груп або команд. При цьому не мають ніякого значення особливості роботи, що виконується цією організацією.

**Визначення соціальної групи.** Існує досить велика кількість визначень соціальних груп. Зокрема, групи визначаються по відчуттю приналежності до них індивідів, по єдності виконуваних групових функцій і так далі. Але ці визначення навряд чи можуть розкрити суть соціальних груп. У найзагальнішому вигляді *соціальну групу можна охарактеризувати як сукупність індивідів, що взаємодіють певним чином на основі спільних очікувань що розділяє кожний член групи відносно інших.* У цьому визначенні відображено дві істотні умови, при реалізації яких сукупність індивідів може вважатися соціальною трупою в організації: 1) наявність стійких взаємодій між членами групи; 2) наявність очікувань кожного члена трупи відносно інших членів групи, що розділяються ними, що дозволяє здійснювати соціальний контроль за їх поведінкою.

В той же час соціальним групам в організаціях властивий ряд специфічних ознак, до яких відносяться :

• чітко певне членство в групі, відчуття приналежності і меж групи і її місця в організації;

• групова свідомість, яка торкається раніше усього визнання правильності і доцільності соціальних норм, характерних тільки для цієї групи, а також зв'язку цих норм з нормами культури організації;

• цілі, що ясно розуміються, — необхідна ознака групи в організації, оскільки сама організація є цільовою групою;

• взаємозалежність між членами групи, яка може виникати тільки в ході спільної діяльності, спрямованої на досягнення спільних цілей;

• здатність індивідів діяти у складі групи, що припускає конформність до існуючих норм, визнання лідерів групи і взаємодію без соціальної напруженості і конфліктів;

• наявність чітко певних групових ролей, обумовлених місцем працівника в організації, тобто її статусом і позицією.

**4. Етапи групової динаміки.**

Індивіди включаються як у формальних, так і неформальні групи **з причин**, пов'язаних, по-перше, з необхідністю досягнення організаційних цілей і виконанням завдань, і, по-друге, з потребою в спілкуванні в ході соціальних процесів, а також на основі почуттів задоволеності або незадоволення, приязні або неприязні. Основними причинами формування соціальних груп являються наступні:

• працівники приходять до розуміння, що досягнення окремих цілей можливе тільки на основі з'єднання, комбінування зусиль деякого числа членів організації;

• в ході трудової діяльності індивідам потрібно розуміння і підтримку колег по роботі, для чого він вибирає окремих членів організації, з якими можливі не лише ділові, але і стосунки довіри;

• в процесі ідентифікації у деякої частини членів організації виникає відчуття інгрупи, що у свою чергу призводить до формування системи тісніших зв'язків, відділення цієї інгрупи від інших членів організації, проведенню групових меж;

• частина працівників потребує захисту своїх інтересів і потреб, що можливо лише при поєднанні зусиль в умовах організації, включенні індивіда в соціальні інститути, які здійснюють свої функції також через діяльність організацій;

• індивідам потрібний контроль за основними нормами поведінки, оскільки у них існує потреба в соціальному порядку і збереженні стійких соціальних стосунків;

• у індивідів є потреба в спілкуванні і проведенні вільного часу в колі товаришів по службі, що може бути реалізовано тільки в межах соціальної групи.

Індивіди випробовують різні очікування відносно користі, що приносить їм членство в соціальних групах. Можна сказати, що група є постійним джерелом мотивації і задоволеності працею, а також головною детермінантою ефективності діяльності у рамках організації. Керівники організації повинні усвідомлювати важливість діяльності груп, розпізнавати взаємозв'язки між групами і використовувати їх для досягнення цілей організації.

**Процес розвитку соціальних груп в організації.** При вивченні поведінки груп в організаціях виникають три головні питання: 1) про механізм формування груп; 2) про причини функціонування групи як єдиного цілого; 3) про причини ефективності діяльності групи. Пошуки відповіді на перше питання привели до створення ряду теоретичних концепцій, з яких найвпливовішою була концепція американського соціолога Дж. Xоманса.

**Тема 12. Методологія управління персоналом організації.**

**1. Сутність управління персоналом.**

**2. Стратегія управління персоналом.**

**3. Структура управління персоналом.**

**4. Мотивація персоналу.**

Управління персоналом можна визначити як діяльність, що спрямована на досягнення найбільш ефективного використання працівників для досягнення цілей підприємства та особистісних цілей. Перші, традиційно, пов'язуються з забезпеченням ефективності підприємства. Причому ефективність іноді розуміється у вузькому значенні - як отримання максимального прибутку. Однак дедалі частіше ефективність розглядається не тільки в економічному плані - як економічність, якість, продуктивність, нововведення, прибуток, а і в більш широкому контексті й пов'язується з такими поняттями особистісного, психологічного плану, як задоволеність співробітників своєю працею, участю у трудовому колективі підприємства, високий рівень самооцінки колективу, мотивація персоналу до ефективної праці.

*Система управління персоналом.* Система управління персоналом, яка склалась на провідних вітчизняних підприємствах під впливом запровадження прогресивних зарубіжних технологій управління персоналом та викристалізації власного досвіду, включає сьогодні такі підсистеми:

Аналіз та планування персоналу: до цієї підсистеми належать розробка кадрової політики, розробка стратегії управління персоналом, аналіз кадрового потенціалу та ринку праці, кадрове планування, прогнозування потреб у персоналі, організація реклами та встановлення взаємодії із зовнішніми організаціями, що забезпечують підприємство кадрами.

Підбір та наймання персоналу: проведення співбесід, тестів, анкетування для вияву інтелектуального рівня, професіоналізму, комунікативності та інших необхідних якостей.

Оцінювання персоналу: персональна оцінка - рівень знань, умінь, майстерності та особистісної відповідальності; оцінка виконуваної роботи та її результатів.

Організація навчання та підвищення кваліфікації персоналу: навчання персоналу, перепідготовка та підвищення кваліфікації, введення в посаду, організація кадрового зростання, реалізація службово-професійного просування та кар'єри співробітників, робота з кадровим рез'ервом.

Атестація і ротація кадрів: проведення заходів, спрямованих на вияв відповідності результатів діяльності, якостей і потенціалу особистості працівника вимогам, що висуваються до виконуваної роботи.

Управління оплатою праці.

Мотивація персоналу: розробка систем мотивації, вироблення систем оплати праці, участі персоналу в прибутках і капіталі підприємства, розробка форм морального стимулювання персоналу.

Облік співробітників підприємства: облік прийому, переміщення, винагород співробітників та стягнень з них, звільнення персоналу, організація ефективного використання персоналу, управління зайнятістю персоналу, кадрове діловодство.

Організація трудових відносин на підприємстві: оцінювання виконання персоналом своїх функціональних обов'язків, формування у співробітників почуття відповідальності, аналіз та регулювання групових і міжособистісних відносин, управління виробничими конфліктами та стресами, соціально-психологічна діагностика, встановлення норм корпоративної культури, робота зі скаргами на трудові відносини.

Створення умов праці: створення безпечних умов для праці співробітників; дотримання норм психофізіології праці, ергономіки, технічної естетики; кадрова безпека.

Соціальний розвиток та соціальне партнерство: організація харчування, медичного і побутового обслуговування, відпочинку та культурно-оздоровчих заходів, управління конфліктами та стресами, організація соціального страхування.

Найважливішими особливостями сучасного процесу вдосконалення управління персоналом є:

- розширення повноважень виконавців на місцях і зміна форми контролю;

- спільне прийняття господарських рішень і створення атмосфери довіри на підприємстві;

- розвиток механізмів планування кар'єри для ключових працівників;

- комплексне бачення проблем і цілісний підхід до людських ресурсів у взаємозв'язку зі стратегічними установками підприємства;

- створення корпоративної культури інноваційного типу.

**2. Стратегія управління персоналом**.

У практичній діяльності українських фірм останнім часом дедалі ширше запроваджується стратегічне планування. При цьому при розробці стратегічних планів розвитку підприємства визначаються найважливіші пріоритети кадрової політики, завдання та напрямки їх досягнення. Таким чином, основні пріоритети кадрової політики підприємства на певний тривалий період є важливим компонентом стратегічного плану розвитку підприємства. В стратегічному плані підприємства визначаються такі складові кадрової політики, як визначення якісного складу персоналу, критеріїв підбору співробітників, структури і штатного розкладу підприємства, напрямків підвищення кваліфікації окремих категорій співробітників.

Для більш чіткої організації системи управління персоналом на підприємстві розробляють концепцію управління персоналом, шо деталізує напрямки кадрової політики, які прийняті в стратегічному плані розвитку підприємства.

Мета концепції управління персоналом - створення системи, що грунтується, в основному, не на адміністративних методах, а на економічних стимулах і соціальних гарантіях, орієнтованих на зближення інтересів працівника з інтересами підприємства в досягненні високої продуктивності праці, підвищенні ефективності виробництва, одержанні найвищих економічних результатів діяльності підприємства.

Основу концепції управління персоналом підприємства складають:

- розробка принципів, напрямків та методів управління персоналом;

- урахування роботи з персоналом на всіх рівнях стратегічного планування підприємства;

- впровадження нових методів і систем навчання та підвищення кваліфікації персоналу;

- визначення та проведення скоординованої єдиної тарифної політики й оплати праці;

- розробка і застосування на підприємстві економічних стимулів і соціальних гарантій;

- розробка заходів щодо соціального партнерства.

При всій різноманітності підходів до формування концепції управління персоналом важливо виділити чотири методологічні засади.

По-перше, кожне підприємство залучає потрібні для досягнення її цілей людські ресурси, тобто здійснює підбір і ранжування співробітників.

По-друге, всі без винятку підприємства проводять навчання своїх працівників, щоб пояснити суть завдань, які перед ними ставляться, узгодити їхні навички і вміння з поставленими завданнями.

По-третє, підприємства здійснюють оцінку участі кожного із працівників у досягненні існуючих перед підприємством цілей, наприклад щорічну атестацію.

По-четверте, кожне підприємство в тій або іншій формі винагороджує своїх співробітників, тобто компенсує витрати часу, енергії, інтелекту в досягненні цілей підприємства.

**3. Структура управління персоналом**

*Планування персоналу.* Планування персоналу передбачає оцінку наявних ресурсів підприємства; визначення можливих потреб у трудових ресурсах; вивчення ринку праці і розробку програми залучення персоналу для задоволення потреб підприємства.

Оцінюючи потреби у кадрах, необхідно враховувати характер і вид діяльності підприємства, ефективне навантаження працівників з метою оптимального використання коштів, пов'язаних з оплатою праці; можливість залучення спеціалістів, що мають високу кваліфікацію і відповідний досвід роботи на зовнішньому ринку.

Ефективне планування персоналу грунтується на володінні такою інформацією:

- скільки працівників, якої кваліфікації, коли і де будуть потрібними;

- яким чином можна залучити потрібний і скоротити чи оптимізу-вати надлишковий персонал;

- як краще використовувати персонал відповідно до його здібностей, досвіду і внутрішньої мотивації;

- яким чином забезпечити умови для розвитку персоналу;

- яких витрат потребують дані кадрові заходи.

Визначити необхідну чисельність працівників, їхній професійний і кваліфікаційний склад дають змогу: виробнича програма, норми виробітку, заплановане підвищення продуктивності праці і структура робіт.

*Підбір персоналу.* Якість трудових ресурсів підприємства тим вища, чим більша частка працівників, що забезпечують високу продуктивність праці, тобто персоналу високої кваліфікації. Тому в сучасних умовах значно зростає значимість та рівень вимог до підбору персоналу.

Підбір персоналу - це ряд дій, спрямованих на залучення кандидатів, які володіють якостями, необхідними для досягнення цілей, що стоять перед підприємством.

Підбір персоналу починається з маркетингу персоналу. Управління по роботі з персоналом проводять внутрішній маркетинг персоналу та маркетинг персоналу на ринку праці. Орієнтуючись на зовнішні джерела підбору персоналу на підприємстві, створюється власна база даних потенційних кандидатів для зайняття вакантних посад або дається замовлення організаціям, які займаються підбором персоналу. Це, зокрема, кадрові агентства, які володіють базами даних та сучасними методиками підбору персоналу. Проте більшість вітчизняних підприємств, підбираючи персонал, спираються на власні сили. Хоча все ж можна прослідкувати тенденцію до співпраці між двома зацікавленими сторонами - підприємствами та кадровими агентствами.

Послуги з підбору персоналу надають також бюро з працевлаштування, які підпорядковані переважно місцевим органам влади і сприяють працевлаштуванню тимчасово безробітних спеціалістів. Як правило, вони надають послуги з підбору малокваліфікованої робочої сили.

Багато менеджерів з персоналу користуються послугами кадрових агентств, щоб заощадити час і уникнути труднощів у пошуках нових співробітників. Як правило, агентство, що добре працює, пропонує декількох кандидатів, з тим щоб роботодавець зробив свій вибір щодо посади, фаху, особистісних якостей запропонованих працівників.

При підборі персоналу мова йде про те, щоб із числа зацікавлених осіб (кандидатів), що подали анкету, вибрати тих, хто найкраще відповідає вимогам вакансії.

Для цього необхідно виявити показники придатності кандидатів (можливості, знання, досвід, ціннісні установки тощо) і порівняти їх із заздалегідь визначеними показниками вимог до вакансії.

*Оцінювання персоналу.* Оцінювання персоналу використовується для визначення відповідності працівника вакантному чи робочому місцю (посаді), яке він у даний час займає. Оцінювання персоналу включає:

- оцінювання потенціалу працівника;

- оцінювання індивідуального внеску (оцінювання праці);

- атестацію кадрів.

Оцінювання потенціалу працівника здійснюється при заміщенні ним вакантного робочого місця. Воно дає змогу визначити ступінь підготовки працівника до виконання саме того виду діяльності, яким він буде займатись, а також виявити рівень його потенційних можливостей для оцінювання перспектив зростання. Ця процедура включає оцінювання професійних знань, умінь, виробничого досвіду, ділових та особистіс-них якостей, ціннісних орієнтацій, працездатності та загального рівня культури працівника, що претендує на зайняття вакантної посади чи робочого місця.

*Навчання та підвищення кваліфікації.* У сучасних умовах будь-які навички і знання швидко старіють, тому ключову роль в управлінні персоналом відіграють фахове навчання і розвиток.

**4. Мотивація персоналу.**

Мотивація - це процес свідомого вибору людиною того або іншого типу поведінки, обумовленої комплексним впливом зовнішніх (стимули) і внутрішніх (мотиви) чинників.

Нині у практиці управління застосовуються різноманітні теорії мотивації, які дають уявлення про основні принципи мотивації праці і свідчать про роль мотивації в управлінні персоналом.

Сутність теорій мотивації полягає в тому, що людина, усвідомлюючи завдання, що ставляться перед нею, і знаючи ту винагороду, яку вона може одержати за їхнє вирішення, зіставляє це зі своїми потребами, можливостями і здійснює певну діяльність.

Тип мотивації - це переважна спрямованість діяльності індивіда на задоволення визначених потреб. Таких типів може бути багато залежно від мети дослідження. Найпоширеніші такі три типи мотивації: І тип - працівники, орієнтовані переважно на змістовність і суспільну значимість праці; II тип - працівники, переважно орієнтовані на оплату праці й інші нетрудові цінності; III тип - працівники, у яких значимість різних цінностей збалансована.

Основна маса працівників у нашій країні (не менше 80 %) належить до другого типу мотивації: мотиваційне ядро базується на високій (у їхньому розумінні) заробітній платі.

Процес мотивації неоднозначний. Його умовно поділяють на шість послідовних стадій, але в реальному житті немає чіткого розмежування стадій і відокремлених процесів мотивації. Перша стадія пов'язана з наявністю чи виникненням певних фізіологічних, психологічних або соціальних потреб. Друга стадія пов'язана з пошуком можливих шляхів задоволення певної потреби. Третя стадія - визначення напрямку дій людини. На четвертій стадії витрачаються зусилля на виконання дії, що задовольняє певні потреби. На цій стадії може відбуватися коригування цілей. П'ята стадія - одержання винагороди за виконання дії. На останній стадії людина або припиняє діяльність до появи нової потреби, або продовжує шукати можливості задоволення потреби.

Основним чинником і рушійною силою організаційної поведінки являються люди і їх трудова діяльність. ***Трудова діяльність*** - це жорстко фіксований в часі і просторі доцільний ряд операцій і функцій, які здійснюються людьми, об'єднаними в трудові організації.

У соціологічному аналізі праці основний акцент робиться на поведінкових характеристиках трудової діяльності. ***Трудова поведінка*** в соціології управління розглядається як процес, який визначається взаємодією різних внутрішніх і зовнішніх спонукальних сил. До ***зовнішніх спонукальних сил*** відносять стимулювання праці і соціальний контроль у сфері праці, а ***внутрішні спонукальні сили***, що мають складну структуру, безпосередньо пов’язані з процесом мотивації трудової діяльності.

1. **Мотивація трудової діяльності.** До структурних елементів *процесу* мотивації трудової діяльності за звичаєм відносять:
2. ***Потреби***, повідомляють про те, що необхідно людині для життя
3. ***Інтереси***, як усвідомлення потреб, підказують, як діяти для їх задоволення. Треба враховувати, що інтереси кожного працівника відрізняються, хоча викликані вони, здавалося б, одними і тими ж потребами. Наприклад, потреба у відпочинку для молодих робітників може бути виражена в інтересі до туризму, спортивної бази, а для старшого віку - до санаторного лікування, роботи на дачних ділянках.

 3. ***Цінності і ціннісні орієнтації*** дають можливість встановити ієрархію, послідовність дій для задоволення потреб. Цінності відбивають у свідомості людину потреби і інтереси, проте не копіюють їх. Так, проведені під керівництвом В. Ядова дослідження показали, що серед інженерів близько 13 % утворюють групу, в якій ціннісні орієнтації на творчу працю не підтверджуються реальною поведінкою, т.е потреби і інтереси в конкретній ситуації не співпадають із заявленими цінностями.

На трудову мотивацію впливають різноманітні стимули: система економічних нормативів і пільг, рівень заробітної плати і справедливість розподілу прибутків, умови праці, стосунки в колективі, кар'єрний розвиток, творчий порив і цікава робота, бажання самоствердитися і постійний ризик, жорсткі зовнішні команди і внутрішня культура тощо.

Створюючи концепцію мотивації на підприємстві, потрібно визначитися з об'єктами застосування певних видів матеріального і морального стимулювання. Окремі їх види можуть застосовуватись до всіх категорій співробітників, деякі - до керівного персоналу, є види морального і матеріального стимулювання, що застосовуються до висококваліфікованих спеціалістів, так званої інтелектуальної еліти. Тому необхідно визначити портфель людських ресурсів підприємства, що дозволяє диференційовано визначити рівень діяльності й потенціалу працівників.