

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
«ХАРКІВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ»**

**Кафедра соціології і публічного управління**

**КОНТЕНТ ЛЕКЦІЙ  
з навчальної дисципліни  
«Соціологія організацій»**

**Харків – 2023**

## **Тема 1. Введення в соціологію організацій.**

1. Соціологія організацій як наука.
2. Природна та штучна організація.
3. Організації як об'єкт вивчення соціології. Ознаки організацій.

### **1. Соціологія організацій як спеціальна соціологічна теорія.**

Під соціологією організацій, як правило, розуміють спеціальну соціологічну управлінську дисципліну, яка входить до складу загальної теорії організації і управління і співвідноситься з нею як приватне з цілим.

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.

Історія вітчизняної соціології організацій багато в чому відтворює історію західною, але деякі етапи останньою в нашій країні пропущені або хронологічно запізнюються. Можна виділити чотири основні етапи:

1) перші роки радянської влади (20-30-і рр.), коли проблематика цієї дисципліни опрацьовувалася головним чином в рамках концепції наукової організації праці;

2) друга половина 60-х - середина 70-х рр., коли соціологія організацій ще не виділилася, але окремі її проблеми вже опрацьовувалися в рамках інших напрямів, зокрема, історичного матеріалізму, наукового комунізму, загальної теорії систем, кібернетики, економіки, соціології праці, соціології професій, теорії соціального управління;

3) друга половина 70-х - середина 80-х рр., коли у загальних рисах визначилися проблематика і назва цієї науки;

4) етап перебудови та сучасний - з кінця 80-х рр. і до теперішнього часу.

За кордоном можна виділити 2 етапи розвитку соціології організацій та управління:

I етап - утилітарний етап розвитку (перша половина ХХ в.):

1) школа наукового управління (Тейлор, форд, Гілберти, Гантт, Емерсон)

2) адміністративна школа (Файоль, Вебер)

3) школа психології і людських відносин (Мейо, Фоллет)

4) школа науки управління або кількісний підхід (Дракер, Гандлер, Дейл, Петерсон, Плоумен)

2 етап - гуманістичний етап розвитку (друга половина ХХ в.):

1) Системний підхід (Барнард, Берталанфі, Марч, Саймон, Етционі, Меськон, концепція «7S») ;

2) Ситуаційний підхід (Бернс, Сталкер, Чандлер, Лоуренс і Лорш, Лоранж і Мортон);

3) Екологічний підхід (Томпсон).

## **2. Природнаташтучнаорганізація.**

Організоване життя в співтовариствах тварин має одну відмітну особливість — виконання функцій кожним з членів співтовариства відбувається інстинктивно, нераціонально, власної ролі не навчаються, оскільки всі можливі дії закладені генетично, від народження.

Люди ж спочатку організовують своє життя раціонально, тобто відповідно до поставленої мети. Кожна людина створює в голові бажаний образ ситуації і намагається його реалізувати. Таким чином, в основі людських об'єднань лежить розуміння необхідності сумісних дій для задоволення насущних потреб членів цих об'єднань.

Соціальні асоціації в найбільш важливих областях діяльності людей поступово стають внутрішньо організованими, про що свідчить поява наступних основних ознак:

- з'являється і розвивається суспільний розподіл праці;
- члени асоціації не тільки бачать загальну мету і уявляють собі майбутній результат, але вони починають створювати загальне поле робіт, розробляють оптимальні шляхи досягнення цього результату в конкретній ситуації.
- У асоціаціях з'являється і починає функціонувати деякий координуючий орган, який на основі владної дії може сумістити дії окремих членів асоціації для досягнення загальної мети. За допомогою такого органу, що управляє, забезпечуються цілеспрямованість дій, функціональна єдність в соціальній асоціації.

Як тільки в примітивному суспільстві виникає розподіл ролей по вузькоспеціалізованих видах діяльності, так практично одночасно з'являється специфічна система зв'язків, які ґрунтуються на взаємних зобов'язаннях учасників асоціацій, їх ролевих вимогах і очікуваннях по відношенню один до одного.

Асоціації первісного суспільства (організовані групи) можна назвати природними організаціями, які мають такі ознаки:

- бажання людей брати участь в загальному процесі і добровільно виконувати власні ролі.
- кожен член асоціації може в принципі покинути організацію або поміняти свою роль на іншу в ході самого процесу діяльності. Але організація прагнула упорядкувати діяльність окремих своїх членів, зокрема вироблялися досить строгі загальні етичні норми, виконання яких контролювалося групою. Суспільство виховувало у своїх членів відчуття сорому за невиконання ролевих вимог членами асоціації (презирство до трусів, малодушних, нерішучих).
- для природних організацій характерна структура устрою, орієнтована на особистість лідера, тобто існування деякого статусу або посади залежало від конкретної важливої особи (вождя, лідера і тому подібне) з певними особистими якостями.

Недоліки природній організації:

- було важко підтримувати постійну зацікавленість членів організації в додатку зусиль для досягнення загальної мети, особливо в період труднощів, перешкод. В асоціаціях відбувається часта зміна лідерів і необхідно постійно підтримувати авторитет влади.
- відсутність належного контролю за поведінкою членів організації і обмеження в застосуванні санкцій.

- неможливість створювати стійкі організаційні структури в рамках асоціацій. Це обмеження обумовлене добровільною основою природної організації і відсутністю жорсткого контролю за поведінкою її членів, закріпленим кожного члена організації до вимог однієї ролі.

- через відсутність стійких структур організація не може орієнтуватися на довгострокові цілі, ефективно інтегрувати членів соціальної групи.

Штучні організації характеризуються:

- 1) розгалуженою ієрархічною структурою управління і контролю;
- 2) принциповою безособовістю статусів, що існують в таких структурах.
- 3) жорсткими владними зв'язками, заснованими на формальних нормах.

### 3. Організації як об'єкт вивчення соціології. Ознаки організації.

Ефектсинергії є явищем приросту зусиль людей в ході спільноті діяльності.

Ефект синергії з'являється, якщо, по-перше, зусилля всіх учасників скоординовані керівним органом організації так, що кожен член організації знає, що йому робити, в якому місці і в який час; по-друге, всі учасники одночасно діють для досягнення організаційних цілей.

Ефект синергії посилюється у разі мотивації зусиль, при появі прагнення учасників досягти власних цілей через досягнення цілей організації.

Поняття «організація» часто використовується в повсякденній практиці, причому в це поняття вкладається самий різний зміст. Три найпоширеніші значення терміну «організація»:

- організація позначає діяльність по виробленню нових норм, налагодженню стійких зв'язків, координації зусиль окремих членів соціальної групи;
- організація часто розуміється як атрибут якого-небудь об'єкту, його властивість мати впорядковану структуру;
- під організацією розуміється штучно створена соціальна група інституційного характеру, що виконує певну суспільну функцію.

Дві специфічні риси, що відрізняють організації від інших видів соціальних груп:

- організації — це перш за все соціальні групи, орієнтовані на досягнення взаємозв'язаних і специфічних цілей. Кожна організація доцільна в тому сенсі, що дії її членів певним чином скоординовані для досягнення загального для неї результату в цілком певній області людської діяльності;
- організації — такі групи, яким властивий високий ступінь формалізації їх внутрішньої структури в тому сенсі, що правила, регламентація, розпорядок охоплюють практично всі сфери поведінки її членів.

Організація — це соціальна група, орієнтована на досягнення взаємозв'язаних специфічних цілей і формування високоформалізованих структур на основі спеціалізації або розподілу праці.

## **Тема 2. Основні етапи формування соціології організацій**

1. Соціально-економічні умови виникнення теорії організацій.
2. Школа наукового управління.
3. Школа людських відносин.
4. Психологічна школа в теорії організацій.

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

Тривалий час форми організаційного устрою деяких сфер соціального життя не змінювалися: одиничні, унікальні товари і послуги виробляли ремісничі гільдії, а іншу необхідну продукцію створювали на основі примусової праці за допомогою прямого економічної, фізичної або іншого виду примушення. Не задовольняються головні вимоги до масового виробництва продуктів і послуг: висока продуктивність і висока якість. У разі ремісничого виробництва можна створювати якісні продукти, але не можна досягти

високої продуктивності, а у виробництві на основі примусової праці неможливо добитися високої якості продукції.

- Індустріалізація виробництва призводить до введення у виробничий процес високопродуктивних машин, створення системи суспільного розподілу праці, виникнення крупних організацій з жорстким розділенням функцій на ринку продуктів і послуг. При цьому відбулася зміна і соціальних відносин: збільшилася роль керівників, виникли великі соціальні групи в рамках організацій, а також неформальні організації робочих як противага організації керівників і власників, виразно виявився феномен відчуження.

«Переднаукова» стадія вивчення організованих форм життєдіяльності людей (складалася в умовах фабричної системи організації праці):

- праця шотландського економіста **А. Сміта** «Дослідження про природу і причини багатства народів» (1776) доказує, що розподіл праці дозволяє корінним чином реорганізувати виробництво, значно підвищити його ефективність.

- англійський дослідник проблем управління **Дж. Мілл** (1850 р.) вивчав функції менеджерів по організації виробництва, розробляв принцип єдиноначальності, форми і інтервали управлінського контролю за діяльністю працівників, можливості стимулювання підвищення продуктивності через заробітну плату

- американський промисловець **Д. Маккалум** визначав умови використання організаційних схем структури менеджменту і можливості систематичного менеджменту на залізничному транспорті (1856).

Основні недоліки перших розробок в області теорії організацій:

відсутність зв'язків між розробками окремих компонентів організації, перш за все розрив між проблемами менеджменту і виконавцями, між окремими компонентами організації — структурою, цілями, корпоративною культурою і технологією;

- неможливість орієнтації на інновації, зміни в організації, необхідні в умовах функціонування організації в ринковому середовищі;

- повна неувага до людського чинника, що виражається в орієнтації дослідників організацій на виробничий процес і підвищення ефективності адміністративного контролю за діяльністю виконавців. В результаті цього з'явилися такі негативні поведінкові феномени, як відчуження і аномія, які визначили соціальну політику організацій на багато десятиліть і актуальні в даний час.

## 2. Школа наукового управління.

Передумови появи теорії наукового управління: слабкість системи управління організацією, невизначеність функцій управління (в одній особі з'єднувалися власник і керівник, слідством чого була незначна чисельність керівників і відсутність спеціалізації в здійсненні управлінських завдань).

В результаті відділення власника підприємства від процесу управління виробництвом, події після розпаду фабричної системи організації праці і виникнення крупного машинного виробництва, з'явився спеціалізований апарат управління, в завдання якого входили контроль за діяльністю рядових членів організації і проведення заходів, сприяючих підвищенню ефективності їх роботи.

- Основна ідея теорії школи наукового управління - раціоналізація *всіх компонентів організації, орієнтація всіх структурних одиниць організації на її мети, загальна доцільність*.

Для цього потрібні:

- жорстка ієархія управління всіх органів і посад організації, яка сприяє здійсненню можливо жорсткішого всеосяжного формального контролю,
- чіткого розподілу функцій між членами організації,
- вимагає розробки взаємозв'язаних ролевих вимог,
- відсікання непотрібних дій, спрошення і максимальної раціоналізації існуючих технологій.

Ф.У. Тейлор – засновник класичній теорії  
наукового управління  
організацієй.

Гасла цього напряму: «координація», «інтеграція» і «контроль».

Основні принципи тейлоризму:

- застосування наукового підходу до кожного елементу діяльності будь-якого члена організації, пошук найбільш раціональних, оптимальних способів здійснення виробничих операцій;
- науково обґрунтowany підбір і навчання працівників;
- взаємодія між керівниками і робочими, яке виявляється перш за все в обґрунтованій винагороді за працю на базі відрядної (сдельної) системи оплати праці.

Френк і Ліліан Гилбрети - ідея раціоналізації трудових процесів з використанням наукових методів для пошуку оптимального способу виконання роботи

ГенриЛоренсГант – американський інженер, розробляв способи раціонального планування діяльності організації, забезпечення сумісності дій різних підрозділів організації по досягненню загальної мети. Гант розробляв свої оригінальні ідеї в області методики преміальної оплати, склав карти-схеми для виробничого планування (так звані Гант-схеми), а також зробив внесок у розробку теорії лідерства. .

Анрі Файоль - запропонував поняття організаційної структури управління, визначив її основні типи залежно від цілей, конфігурації і ступеня централізації. На думку Файоля, в основі діяльності будь-якої соціальної структури лежить принцип ієархії,

Чіткість дій вертикальних зв'язків досягалася при реалізації наступних принципів:

- єдність розпорядження (єдиноначальність);
- виключення (тільки важливі рішення, що не повторюються, повинні залишатися в компетенції керівника);
- раціоналізація сфері контролю (чітко визначено певне число підлеглих у одного керівника);
- організаційна спеціалізація (чітке розділення функцій управління в організації) і ін.

Вебер розробив соціологічне обґрунтування раціональної моделі Тейлора і його послідовників.

За Вебером основу соціального порядку в суспільстві складають тільки соціально орієнтовані і раціональні (целеориентированные або ціннісно-орієнтовані) дії, а завданням членів організації слід вважати розуміння ними власних цілей і подальшу оптимізацію власної діяльності. Кожна дія працівника в організації повинна бути раціональна з погляду як виконання ним власній ролі, так і досягнення загальної мети організації. Всі нерациональні дії категорично не допускаються. У такій організації немає місця помилкам, пошуку нового, конфліктам і невизначеності.

Ідеальна, найбільш ефективна система управління, по Веберу, — бюрократична.

Бюрократичне раціональне управління дозволило :

- побудувати управлінську структуру організації;
- визначити оптимальні рольові вимоги по відношенню до індивідів;
- використовувати найбільш доцільні технології в організації.

Завдяки названим характеристикам бюрократична організація оптимально пристосована до прийняття стандартних рішень і при низьких темпах змін.

Проблеми бюрократії:

1. "Ритуалізм", полягає в перебільшенні значимості стандартизованих правил, процедур і норм, які перетворюються на самоціль.

2. Формалізм - це така побудова приписів, норм, процедурних правил, яке не дає свободи для ризику і новацій в критичних або незвичніх ситуаціях.

3. Відмова представників бюрократії від творчого, самостійного мислення і навіть від компетентності. Р. Мerton назав це явище «навчання нездатності».

4. Неуважність до людського фактору, що самим негативним чином позначається на роботі «раціональних організацій», яким не вдається підвищити ефективність діяльності, незважаючи на наявність ресурсів.

5. Бюрократична інерція, її прояви: 1) нездатності адекватно реагувати на вимоги соціального оточення, неможливості розвитку, що особливо небезпечно в сьогоднішньому мінливому світі; 2) бюрократична інерція - це тенденція бюрократичної організації до самозбереження.

6. Вертикальні владнізв'язкі розглядаються в напрямку тильки зверху вниз - від керівника до підлеглого. Практично не розглядаються відносини між членами організації, заперечується значимість горизонтальних зв'язків.

### **3. Школа людських відносин.**

Основна ідея: соціальна організація — це не механізм і не біологічний організм, тому не можна ігнорувати відносини між людьми, що виникають в ході виробництва, їх спілкування між собою. Організація, в якій не надають значення горизонтальним зв'язкам, представляється неповною, її члени ізольовані, що, знижує їх зацікавленість у виконуваній роботі. Налагодження контактів і відносин між членами колективу організації — істотний резерв підвищення ефективності діяльності і поліпшення організаційної структури.

Формування школи людських відносин:

- 1924—1932 рр. група соціологів — дослідників Гарвардського університету під керівництвом Е. Мейо провела соціальний експеримент на підприємстві компанії «Вестерн електрониккомпані» (Хотторнський експеримент), в межах якого було з'ясовано, що продуктивність праці, зацікавленість в результатах діяльності, трудова дисципліна в колективах багато в чому залежать від методів керівництва (взаємини керівник — підлеглі) і взаємин між працівниками. Член організації почав розглядатися як соціопсихологічна істота

Висновки теоретиків школи людських відносин

- підвищення продуктивності праці в організації залежить не тільки від здібностей, знань і умінь, на які орієнтувався тейлоризм, але і від таких чинників, як задоволеність працівників своєю працею, вплив групової думки, неформальні відносини керівника з підлеглими, сприятлива атмосфера в колективі і так далі

- постійна робота, направлена на розвиток позитивної дії цих чинників, могла в значній мірі підвищити продуктивність праці, інтегрувати працівників відносно досягнення найбільш важливих цілей організації, підвищити авторитет керівника .

- політика управління повинна передбачати комплекс заходів щодо задоволення багатьох найважливіших потреб і інтересів членів організації:

- ✓ поліпшення умов праці,
- ✓ умов релаксації (відпочинку і відновлення сил), проведення вільного часу,
- ✓ демократизація відносин між керівниками і підлеглими,
- ✓ змусила керівників враховувати особові якості працівників.
- неформальна організаційна структура грає важливу, а іноді і вирішальну роль в організаційній діяльності

Ускладнення професій, різке підвищення вимог до якості складних і надскладних виробів висунули на перший план завдання виховання працівника, високоосвідомленого у відношенні до праці, зацікавленого в кінцевому результаті своєї праці, що дотримує і свідомо підтримує норми і правила організації.

Недоліки школи людських відносин:

- неформальним відносинам в організації і ролі психологічного чинника надавалося перебільшено велике значення в збиток всім останнім.

- представники школи людських відносин заперечували необхідність застосування

жорсткого контролю, що

обмежувало можливості керівників,  
робило негативний вплив на  
процес управління в організації.

#### **4. Психологічна школа в теорії організацій.**

Американські дослідники організаційної поведінки У. Френч і Ч. Белл, порівнювали організацію з айсбергом, в підводній частині якого знаходяться елементи неформальної структури організації, а у верхній (видимою) частині — формальною. Це розширило можливості управління людськими ресурсами в організації, дозволило виробити збалансований підхід до співвідношення формальних і неформальних організаційних структур і способи взаємодії між ними.

Теорії мотивації. А. Маслоу, Ф. Херцберг, В. Врум розробили оригінальні напрями в теорії мотивації, що мають важливе практичне застосування.

Американський дослідник в області теорії управління Р.Лайкерт розробив структуру ідеальної, в його розумінні, організації, де провідне місце займає вирішення проблем відносин між керівниками і підлеглими і поведінки працівників в організації.

Структуру цих відносин характеризують :

- ✓ стиль керівництва, при якому керівник демонструє довіру і упевненість в своїх підлеглих, постійно розглядає і конструктивно використовує їх ідеї;
- ✓ мотивація, заснована на заохоченні підлеглих і залученні їх в роботу з використанням групових форм діяльності;
- ✓ комунікації, за допомогою яких потоки інформації прямуєть на всі боки, а інформація розділяється між всіма учасниками;
- ✓ ухвалення рішень, причому на всіх рівнях і за участю всіх членів організації, але проте рішення добре узгоджені між собою;
- ✓ цілі організації, що встановлюються шляхом групового обговорення, що повинне зняти приховану протидію загальним організаційним цілям;
- ✓ контроль, функції якого не сконцентровані в одному центрі, а розподілені між багатьма учасниками.

Школа людських відносин і психологічний напрям зіграли велику роль в розвитку теорії організацій.

Представники цих напрямів:

- ввели облік людського чинника, поведінки членів організації, що дозволило використовувати при управлінні психологічні і соціально-психологічні методи для підвищення ефективності організації;
- виділили неформальну структуру організації, що дозволило істотно розширити рамки діяльності керівників, використовувати систему горизонтальних комунікацій в організації;
- істотно збагатили теорію мотивації, використовуючи нові ефективні підходи до спонуки членів організації до досягнення організаційних цілей.

Обмеженя:

- перебільшення впливу психологічного чинника;
- вчені не брали до уваги особливостей корпоративної культури, поширюючи свої методи як, наприклад, на бригади вантажників, так і на групи по розробці високих комп'ютерних технологій;
- не залишали керівникові можливості для ухвалення жорстких організаційних рішень, якщо того вимагає ситуація;
- не враховували зв'язку психологічного чинника з системою інших чинників (соціальних, культурних, технологічних, структурних, позасистемних і так далі);
- розглядали організацію тільки як закриту систему без урахування впливу ринкового і інституційного оточення, проблем розподілу і перерозподілу владних і інших ресурсів в організації.

Вирішенню проблем, зв'язаних із застосуванням психологічних теорій, сприяло впровадження теорії систем, або системного підходу, в практику вивчення організацій.

### **Тема 3. Сучасні теоретичні підходи до вивчення організацій.**

1. Системний підхід до вивчення організації.
2. Структурно-функціональний підхід до вивчення організації
3. Ситуаційний підхід до вивчення організації. Дослідження Т. Бернса та Г. Сталкера: «механістична» та «органічна» моделі організації.
4. Типи організацій у залежності від хвідносин і зовнішнім середовищем за П. Лоранжом та М. Мортоном.

#### **1. Системний підхід до вивчення організації.**

Творцями загальної теорії систем визнаються А.А. Богданов і Л. фон Берталанфи.

Відповідно до загальної теорії систем *під системою розуміється дія яке складне ціле, що має скріповані межі і відносно незалежні складові, пов'язані між собою так, що зміна положення або стану однієї частини з неминучістю призводить до зміни стану інших частин.*

Основою системного підходу є визнання цілісності складних об'єктів, його меж і наявності у нього внутрішніх і зовнішніх зв'язків. Загальна теорія систем поширює основні ознаки на усі системні об'єкти реального світу. При цьому наявність у усіх системних об'єктів подібних властивостей називається *изоморфизмом*.

Принципи загальної теорії систем

1. наявність зв'язків між окремими системними одиницями, що дозволяє цим одиницям за наявності певних умов вступати у взаємини. З цього положення виходить, що система є деяким складним (по внутрішній будові) цілим, яке неможливо розділити на повністю незалежні елементи.
2. Властивості системи в цілому відрізняються від властивостей її окремих елементів, але визначаються (детермінуються) цими властивостями.
3. Система як ціле може чинити вплив на властивості і позиції окремих елементів, змінюючи їх в певному напрямі.
4. Істотна зміна властивостей ряду системних елементів може привести (після накопичення змін і переходу кількості накопичених змін через певну грань) до якісної зміни усієї системи. Результатом такого якісного змінення може бути або регрес — спрошення внутрішньої структури, або поява системи більше високого рівня, тобто ускладнення структури системних одиниць.
5. Будь-яка система створює межі відносно власних системних одиниць, відділяючись, таким чином, від зовнішнього оточення.
6. У стосунках системи і зовнішнього оточення діє принцип ентропії (у рамках другого закону І. Ньютона), відповідно до якого система прагне вирівняти свій стан (енергія, ресурси і так далі) із зовнішнім оточенням.
7. Будь-яка система ієархічна, тобто в ній існують системні одиниці різних рівнів. При цьому неможливо говорити про систему самого високого рівня і системі гранично малого рівня.
8. Організація як система має ряд специфічних властивостей, які відрізняють її від інших систем (біологічних, технічних і так далі).

Американський учений Дж. Міллер визначив наступні головні елементи системної моделі організації :

- організація представляється як «впорядкованість підсистем і компонентів в тривимірному просторі в даний момент часу»;
- організація може розглядатися як складний процес, основою якого являються усі зміни матеріальних об'єктів і інформації;

- в організаціях є присутніми підсистеми, які є складовими частинами системи (управлінська, економічна, технологічна та ін.);
- в організаціях виникають організаційні стосунки (по поводу цілей, міжособові, владні, інформаційні і так далі);
- в організаціях протікають системні підпроцеси (владні, матеріально-енергетичні і так далі).

Основними відмінностями організації від інших систем (наприклад, від біологічних) Міллер вважає наявність самостійних цілей системи і складної управлінської підсистеми, яка уявляється як багаторівнева і організована по ієрархічному принципу.

Міллер описує головну, управлінську підсистему як деякий вирішальний пристрій, який складається з осіб, що знаходяться на вищому рівні влада і що приймають відповідальні для організації рішення.

Будь-яка організація складається з підсистем, кожна з яких може розглядатися як система нижчого рівня. *Властивість об'єкту бути одночасно і підсистемою, і складною системою з наявністю елементів підсистем визначається як властивість рекурсивності.* При вивчені організації з позиції системного підходу на першому плані виступають: а) ділення організації на підсистеми; б) вертикальні і горизонтальні зв'язки організації.

При системному підході до дослідження організацій організація розглядається як закрита або як відкрита система.

- Якщо організація розглядається як відкрита система, вона органічно вписується в зовнішнє оточення і вважається його підсистемою. При цьому межі системи є замкнutoю кривою, що проходить по периметру досліджуваних об'єктів (по периметру організації) так, що вона розмежовує область з меншою інтенсивністю взаємодії поза цією кривою від області з високою інтенсивністю усередині неї. Тут оточення організації не є пасивним і його можна визначити як сукупність об'єктів, зовнішніх по відношенню до організації, які пов'язані з одною або системними одиницями організації так, що зміна одного або декількох властивостей зовнішніх об'єктів змінює поведінку системи, що у свою чергу призводить до зміни однієї (чи більше) властивості зовнішніх об'єктів.
- Зазвичай дослідники вважають організацію закритою системою. Як правило, дослідники і практики, розглядаючи окремі структурні одиниці організації, займаючись проблемами управління і застосування владного впливу керівників і підпорядкованих та ін., лише частково враховують вплив зовнішнього оточення, не замислюючись про те, що організація є невід'ємною частиною зовнішнього середовища. Але у разі підходу до організації як до закритої, самодостатньої системи вплив зовнішнього оточення враховується у вигляді дії окремих факторів, що обурюють і навіть змінюють внутрішню структуру організації.

## **2. Структурно-функціональний підхід до вивчення організації**

Засновником концепції функціоналізму вважають Э. Дюркгейма, який первім сформулював проблему, пов'язану з функціональним розподілом праці в організації, і проблему взаємозв'язаної функцій окремих системних одиниць. Далі проблеми функціоналізму розроблялися антропологами Б. Малиновским і А. Редклифф-Брауном, які розглядали соціальний об'єкт (зокрема, суспільство) як адаптивну систему, в якій усі частини служать задоволенню системи як цілого, забезпечуючи її існування в зовнішньому середовищі.

- Умови виживання організації в зовнішньому оточенні. Американський соціолог Т. Парсонс виявив чотири основні умови виживання організації в зовнішньому оточенні, які тісно пов'язані з функціями її окремих підсистем.

*1. Підсистема адаптації.* Ця підсистема управляє доступом необхідних ресурсів із зовнішнього оточення в організацію і організує збут і отримання прибутку, повинна орієнтувати організацію по відношенню до зовнішнього середовища і сприяти активному позитивному обміну між окремими одиницями зовнішнього оточення і організацією. Парсонс вважає, що підсистема адаптації — це економічна підсистема, оскільки основою виконуваної нею функції є економічні контакти, дії і взаємодії. Якщо підсистема не виконує свою функцію, організація не може існувати внаслідок порушення балансу між входом і виходом ресурсів з системи.

*2. Підсистема досягнення цілей* — найважливіша системна одиниця організації, оскільки вона мобілізує організаційні ресурси, активно впливає на різні частини зовнішнього середовища, орієнтуючи їх на досягнення основних організаційних цілей, шляхом координуючої дії сполучає усі частини організації в єдине ціле.

*3-4 Підсистеми інтеграції і латентності (підтримка зразків)* доцільно розглядати разом, оскільки процеси формування цих підсистем схожі і на багатьох етапах характеризуються нерозривною єдністю. Ці підсистеми повинні забезпечувати не тільки внутрішню цілісність організації як системи, але, що більше важливо, розподіл функцій між окремими системними одиницями, тобто створення і підтримка в робочому стані системи соціальних ролей, а також зв'язаності окремих функцій.

Крім того, підсистема підтримки зразків цементує лояльність членів організації по відношенню до організаційних норм і вимог.

Максимальна інтеграція в організації включає:

- 1) ідеологічну інтеграцію, тобто інтеграцію в системі ідеологічних норм, складовій невід'ємний атрибут соціального порядку в конкретній соціальній групі;
- 2) інтеграцію в системі соціальних ролей, які виражают функціональні вимоги в цій організації;
- 3) інтеграцію в системі культурних норм, узаконених в ході їх застосування в процесі організаційної діяльності.

При реалізації повної інтеграції кожен підрозділ і кожен член організації органічно входять в систему на правах системної одиниці для виконання певної функції. Результатом успішної інтеграції є згуртована, стійка, ефективна організація, де зусилля кожної системної одиниці здійснюються строго у рамках їх функцій, а кожна функція оптимально відповідає цілям не лише окремих системних одиниць, але і організації як системи.

На думку сучасного соціолога Д. Истона, процес інтеграції в системі може протікати в три етапи, кожен з яких доцільно представити як окремий процес

1. *Конформність* — етап інтеграції — досягнення такого стану залучених в систему

об'єктів (соціальних груп або окремих індивідів), яке характеризується їх угодою з системними вимогами (вимогами по відношенню до членів організації) як законними. На цьому етапі відбувається оцінка нормативної бази системи в цілому. Якщо цей етап проходить успішно, індивід або соціальна група приймають нормативну основу організації (наприклад, способи соціального контролю і розподілу влади в організації), але в той же час згода може бути чиста зовнішнім, коли системні ролі органічно не зливаються з конкретними функціональними одиницями. Обов'язковою умовою формування конформної поведінки є визнання членами організації релевантності (адекватності) цінностей соціальної системи по відношенню до їх основних цілей і потреб, що накладає певні обмеження на їх поведінку. При такому виді інтеграції на першому місці залишаються особові цілі і потреби. У зв'язку з цим конформність повинна ґрунтуватися на довірі індивідів, що входять в соціальну систему, до інституціональних і корпоративних культурних норм, регулюючих організаційну поведінку

2. *Мобілізація* — індивідами здійснюється ідентифікація з системними ролями, що відповідають статусному полю цієї системи. Ці ролі визнаються значущими і першочерговими, такими, що становлять основу їх діяльності. Цей рівень інтеграції слід визнати вищим, оскільки члени організації ставлять цілі організації вище, ніж особисті цілі.

Індивіди не просто погоджуються з власними системними ролями, але і можуть здійснювати символічну взаємодію на рівні організації в цілому, тобто можуть уявляти собі і освоювати багато ролей в організації, хоча реально виконують тільки одну. (кожен робітник повинен символічно програвати ролі усіх працівників, з котрими він вступає в ролеві контакти). Мобілізація як частина інтеграційного процесу в організації вважатиметься успішною у тому випадку, якщо ролі будуть пов'язані між собою і можуть функціонувати у вигляді ролевої системи як єдине ціле.

В умовах організації мобілізація можлива як на чуттєвому (емоційному), так і на раціональному рівнях. Мобілізація на чуттєвому рівні полягає в передачі ролевих і інституціональних символів, що дозволяють індивідам здійснювати групові взаємодії для досягнення поставлених цілей. Раціональна мобілізація зводиться до передачі (в основному за допомогою навчання) організаційних ролей, опосередкованих системою. Чуттєвий і раціональний способи мобілізації взаємно доповнюють один одного, створюючи можливості для ідентифікації членів організації з їх системними ролями і встановлення функціональних зв'язків усередині системи.

3. *Консолідація* — етап інтеграції, в ході якого відбувається інтерналізація норм, що включають інституціональні і організаційні заохочення і покарання, культурні цінності (складові особливості організаційної культури), ролеві вимоги і очікування. Консолідація пов'язана із ідентифікацією індивідів по відношенню до норм своєї соціальної групи (організації або її підрозділу), поява інгрупової причетності і інгрупового фаворитизму. Як і перші два етапи інтеграції, консолідація здійснюється і на чуттєвому, і на раціональному рівнях.

На чуттєвому рівні відбувається засвоєння усіма членами організації загальних культурних цінностей, що є обличчям організації, її іміджем. На раціональному рівні

досягається повне засвоєння і прийняття членами організації системи заоочень і покарань, що забезпечує контроль за збереженням організаційної культури.

Усі підсистеми, відповідальні за виживання організації, пов'язані між собою. Так, якщо в організації відсутні інтеграція її членів відносно організаційних цілей, члени організації втрачають лояльність по відношенню до системи заоочень і покарань (підтримка зразків), внаслідок чого неможливе ефективне застосування владної дії (досягнення цілей) і зрештою порушується взаємодія із зовнішнім середовищем (адаптація).

### **Взаємодія між системою і її частиною (системною одиницею).**

- Функціональна значущість частини системи (системної одиниці) — це показник того, якою мірою система як ціле може існувати і функціонувати у разі відділення від неї цієї частини.
- В організаціях до системних одиниць високої функціональної значущості можна віднести найвищі координуючі органи управління, а також відділи або служби, які виконують або забезпечують виконання основних функцій організації. Інші системні одиниці можуть мати різну міру функціональної важливості, аж до підрозділів, які визнаються непотрібними, баластом (найнижча міра функціональної значущості).
- Функціональна автономія — це показник того, якою мірою можливе окреме існування системної одиниці при відділенні від системи в цілому. Іншими словами, це показник самостійності і незалежності системної одиниці по відношенню до системи.
- Кожна системна одиниця випробовує іманентне, внутрішньо властиве їй прагнення постійно підвищувати рівень своєї функціональної автономії. Функціональна автономія підрозділу може настільки підвищиться, що цей підрозділ зможе або відокремитися від організації (перетворитися на самостійну організацію), або почати диктувати свої умови керівництву організації, наполягаючи на пріоритеті своїх цілей. Тут можливі два варіанти рішення :
  - 1) якщо функціональна значущість цього підрозділу невисока, керівництво організації може відновити положення, вживши енергійні заходи: перекласти виконання функцій на інші структурні одиниці (підготувавши тим самим безболісне відділення частини системи) або перерозподілити ресурси;
  - 2) якщо функціональна значущість підрозділу досить висока, то підвищення міри його функціональної автономії може привести до можливості розпаду організації або різкої зміни її цілей і політики.

### **3. Ситуаційний підхід до вивчення організації. Дослідження Т. Бернса та Г. Сталкера: «механістична» та «органічна» моделі організації.**

Поштовхом до створення ситуаційної теорії послужили дослідження Т. Бернса і Г. Сталкера, проведені ними в 1960-1961 рр. на 20 машинобудівних, електронних і текстильних фірмах Англії і Шотландії. Основним результатом їх досліджень стало

припущення про те, що залежно від виду зовнішнього середовища (стабільного або мінливого) найбільш ефективними організаційними структурами можуть бути «механістична» або «органічна».

«Механістична» структура найбільш ефективна в умовах відносно стабільного зовнішнього оточення, передбачуваної ситуації на ринку. Ознаки:

- бюрократична модель з високою мірою централізації і формалізації;
- точна спеціалізація і жорстка відповідність кожного працівника вимогам виконуваної ним ролі на основі неухильного наслідування організаційним нормам.

По конфігурації така структура може бути багаторівневою, лінійно-функціональною з незмінною системою цілей і строгою ієрархією. В якості прикладу такій організації Берне і Сталкер називають підприємства текстильної промисловості.

«Органічна» структура орієнтована на постійні зміни зовнішнього середовища в умовах невизначеності ринку. Для такої структури характерні:

- нечітка система повноважень, розширені ролеві вимоги;
- відсутність ієрархічної системи контролю, влади і комунікацій;
- прагнення до узгодження завдань і цілей організації на міжособовому рівні;
- мінімальна орієнтація на суворі правила, керівництво і інструкції;
- гнучкість зміни організаційних норм.

Ці характеристики вказує на можливість постійної адаптації організації до змін в зовнішньому оточенні.

Заслуга Бернса і Сталкера - висунули ідею, згідно якої «механістична» і «органічна» структури можуть одночасно співіснувати в одній організації. Наприклад, виробничий відділ в організації працює в режимі «механістичної» структури, випускаючи досить однорідну продукцію, а відділ збути, орієнтований на ринок, що змінюється, має «органічну» структуру, постійно змінюючи методи просування товарів на ринок, орієнтацію на сегменти, змінюючи ціну, застосовуючи нові засоби рекламної дії на споживача і так далі

- Організація, що має одночасно дві різні соціальні структури з різними видами корпоративної культури, у буквальному розумінні розділяється на дві частини, що мають не лише різні цілі, але і що вимагають різних видів контролю за діяльністю і мотивацією працівників, різних способів підбору і навчання кадрів і так далі. Це може привести до конфліктних ситуацій і відсутності взаємодії усередині організації

Американські дослідники П. Лоуренс і Дж. Лорш, розвинули модель Бернса і Сталкера:

- зовнішнє середовище може розглядатися як однорідна або ріznорідна, агресивна або нейтральна, згуртована або роз'єднана і так далі.
- від характеристик зовнішнього оточення (ринковою, виробничою, інформаційною, науковою і інших сфер) залежать такі компоненти внутрішнього устрою організації, як цілі, структура, технології і персонал.
- Основна ідея управління організаціями в рамках ситуаційного підходу пов'язана з виділенням типових ситуацій в зовнішньому середовищі і об'єднанням цих ситуацій у блоки на основі схожих стратегій і дій керівників. При такому підході головне завдання полягає в розпізнаванні ситуації, ідентифікації її з типовим блоком і передбаченні на цій основі наступного розвитку подій
- Для навчання керівників діям у рамках цієї моделі використовувався так званий case - метод — метод окремих ситуацій і їх типізації (тобто віднесення до конкретного блоку).

#### **4. Типи організацій у залежності від хідної зовнішньої середовищем за П. Лоранжом та М. Мортоном.**

П. Лоранж і М. Мортон, які займалися переважно вивченням зовнішнього середовища організацій, виділили чотири типи організації залежно від їх стосунків із зовнішнім середовищем:

1) організації, що функціонують в умовах постійної мінливості зовнішнього середовища. Їх характеризують горизонтальна диференціація управлінської структури і слабка технологічна спільність, оскільки кожен підрозділ організації прагне максимально пристосуватися до умов, що змінюються, в той же час маючи власні технологічні особливості;

2) організації, що роблять різноманітні товари по достатньо стійким технологіям і стандартам, що обумовлює високу технологічну спільність підрозділів. Гасло організації цього типу : «Стійкість, надійність, незмінність, прихильність традиціям». Основним завданням таких організацій можна вважати те, що погодження цілей численних підрозділів для випуску складної продукції різного асортименту. Необхідними моментами функціонування такої складної системи є матрична структура (тобто структура, побудована на розробці проектів) і чітка система інформації і зв'язків із зовнішнім середовищем;

3) організації, що випускають досить однорідну продукцію, характеризуються стабільними технологіями і легко передбачуваними ( хоча і змінюваними) ринковими ситуаціями, оскільки контролюють свою нішу на ринку і не побоюються експансії з боку конкурентів. Для організації подібного типу головними моментами існування і успішній діяльності являються отримання престижу, чіткість і безперебійність постачань ресурсів із зовнішнього середовища, надійність в роботі з клієнтами і споживачами. Усередині організації найбільш доцільні лінійно-функціональні структури, детально розроблена система норм, налагоджена система контролю, постійне поповнення портфеля замовлень. Головними функціями управління слід визнати планування і контроль;

4) організації, що відрізняються повністю стабільним ринком і продукцією, яка може випускатися практично незмінною впродовж багатьох років. Вплив конкурентів на організацію дуже незначно.

#### **Тема 4. Структура та основні елементи організацій.**

1. Визначення структури організації. Основні параметри організаційної структури: складність, ступінь формалізації та централізація.

2. Ціль як елемент стратегії, структури та діяльності організації.

3. Типологія цілей організації.

4. Складність або диференціація організації як параметр організаційної структури. Типи диференціації структури організації: горизонтальна, вертикальна та диференціація в просторі.

5. Інтеграція як параметр структури організації.

#### **1. Визначення структури організації. Основні параметри організаційної структури: складність, ступінь формалізації та централізація.**

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 процесі їх переробки і використання реалізуються основні цілі організації, або її призначення.

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.

Баланс між входом і виходом організації може бути порушений принаймні в двох випадках:

- 1) якщо організація не в змозі отримувати ресурси на вході (зрив постачань, відсутність грошей, інформації і так далі), внутрішні комунікації виснажуються, що призводить до напруженості в процесорі (при виробництві основного продукту) і на виході системи і, отже, до неможливості адаптації організації до зовнішнього середовища;
- 2) якщо організація не в змозі переробити ресурси так, щоб вони були прийняті ринковим і інституціональним зовнішнім оточенням (наприклад, коли на виході з'являється не конкурентоздатна продукція діяльності організації), то ресурси затримуються усередині організації як системи, відбувається затоварювання, слідством чого стає неможливість для організації реалізувати свої цілі.

Баланс організації забезпечується за допомогою внутрішніх взаємозв'язків, передусім вертикальних владних комунікацій.

Системну взаємодію усередині організації слід розглядати як взаємозалежність чотирьох внутрішніх підсистем (компонентів): цілей організації, соціальної структури організації, технологій і персоналу, або членів, організації.

Усі чотири основні компоненти організації можуть ефективно взаємодіяти тільки у рамках певних культурних норм і орієнтуватися на певну систему цінностей. Культура організації — це сукупність прийнятих і засвоєних норм, правил поведінки, звичаїв, традицій, характерних для цієї організації

Організацію (виділену як єдине ціле і що має чіткі межі) слід представляти тільки у вигляді відкритої системи.

## **2. Ціль як елемент стратегії, структури та діяльності організації.**

Мета – 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.

Функції цілей організації:

1. Когнітивні функції цілей - узагальнюють розпорядження координуючих органів і концентрують увагу на аналізі альтернатив дій і ухваленні рішень.

2 Розподільні функції.

3. Функції ідентифікації, тобто зіставлення власних прагнень членів організації з цілями підрозділу або організації як цілого.

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.

6. Катектичні, 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. Типологія цілей організації.**

Спільна діяльність індивідів в організації припускає наявність принаймні трьох видів взаємопов'язаних організаційних цілей :

1. Цілі-завдання — програми загальних дій – доручення, які задаються організацією більше високого рівня або диктуються ринком, визначають цільове існування організацій. Очевидно, що ці цілі є пріоритетними і на їх виконання спрямована увага і основні зусилля усіх без виключення учасників.

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.

Класифікації організаційних цілей за спрямованістю:

1. Цілі функціонування спрямовані на підтримку робочого стану організації і її підрозділів.
2. Цілі удосконалення.
3. Цілі розвитку

Цілі об'єднуються в комплекси на основі принципу досягнення системою певного стану:

- фактичний рівень — те, що вдається отримати в теперішній час при існуючих ресурсах і існуючих обмеженнях (цилі програмування);
- наявний (налічний) рівень — те, що можна зробити при існуючих ресурсах, існуючих обмеженнях, але за умови змін положення в кращу сторону (цильове планування);
- потенційний рівень — те, що вдається зробити, розвиваючи ресурси і знімаючи обмеження (перспективне планування).

Розподіл цілей по їх відношенню до основних показників успішної діяльності організації:

1. Продуктивність
2. Ринкові критерії
3. Ресурси
4. Прибутковість
5. Оновлення
6. Соціальна відповідальність

Класифікація в тимчасовій області: поточні, середньострокові та довгострокові цілі.

Побудова дерева цілей:

- На першому етапі формується головна, глобальна мета фірми, або місія
  - 1) робиться сегментація ринку і вивчається кожен сегмент, здійснюється оцінка ринку
  - 2) визначається загальний напрям цінової політики
  - 3) визначаються основні напрями розвитку технологій
  - 4) оцінюються виробничі потужності організації
  - 5) визначаються основні напрями кадрової політики
- Цілі другого етапу носять яскраво виражений системний характер і складають чотири групи:
  - 1) цілі входу організації
  - 2) цілі процесу
  - 3) цілі виходу
  - 4) цілі системи

Усі цілі другого рівня мають бути органічно пов'язані між собою в представлений послідовності (від цілей входу до цілей системи) і жодна з цілей не повинна суперечити будь-якій іншій

На третьому етапі здійснюється декомпозиція цілей другого рівня відповідно до конкретних технологічних завдань в межахожної цільової програми

**4. Складність або диференціація організації як параметр організаційної структури. Типи диференціації структури організації: горизонтальна, вертикальна та диференціація в просторі.**

Соціальна структура є найважливішим організаційним компонентом і відноситься до шаблонних, або регульованих аспектів взаємодії між членами організації.

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 ім 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, яка складається з дій, взаємодій і сентиментів, не регламентованих нормами і правилами.

Соціальна структура організації — це система упорядкованих певним чином позицій членів організації, сукупність взаємозв'язаних ролей, що включає, впорядковані взаємовідносини між членами організації, в першу чергу стосунків влади і

підпорядкування. Ці стосунки можуть змінюватися внаслідок зміни цілей, в ході обміну ресурсами і зміни характеру їх використання.

Параметри соціальної структури організації:

- Складністьвважається одним з найосновніших параметрів структури і у свою чергу визначається двома параметрами — диференціацією і інтеграцією..

Диференціація — найбільш важливий показник складності організації — характеризує різнорідність організації, її багатофункціональність, відмінності в цілях, що досягаються. На думку американського дослідника організацій Х. Хендрика, існують три основні типи диференціації: горизонтальна, вертикальна та просторова.

Горизонтальна диференціація показує міру розподілу праці в організації, наявність спеціалізації в діяльності підрозділів. Може бути здійснена по п'яти параметрах: розподіл по функціях, по числу працівників, по виду вироблюваного продукту, за типом клієнтури, по технологічному процесу.

Вертикальна диференціація говорить про глибину організаційної ієархії в організації і зазвичай характеризується кількістю рівнів управління в організаційній структурі, та є показником міри і характеру контролю за діями підлеглих з боку керівників.

Просторова диференціація показує міру просторового розподілу структурних одиниць організації

## 5. Інтеграція як параметр структури організації.

Інтеграція—другий показник складності структури організації — характеризуємірується зв'язаноїміж окремими структурними одиницями в організації. Оцінка цього показника відбувається по трьох основних параметрах: кількість взаємозв'язків між окремими структурними одиницями; нормативна основа інтеграційних зв'язків; характер інтеграційних зв'язків.

## **Тема 5. Типологія та конфігурація організацій.**

1. Нормативна та фактична соціальна структури організації. Формальна та неформальна структури організації: проблеми їх співвідношення.
2. Типологія та конфігурація організації. Міра централізації та взаємне розташування структурних одиниць (підрозділів).
3. Лінійна, лінейна-штабна, продуктова структури організації.
4. Функціональна структура організації. Лінейно-функціональна структура організації.
5. Матричні та вільні структури організації.

### **1. Нормативна та фактична соціальна структури організації. Формальна та неформальна структури організації: проблеми їх співвідношення.**

Розрізняють формальні і неформальні структури. Формальна структура організації є організаційною побудовою, заснованою на жорсткій стандартизації організаційних норм і стосунків між окремими структурними одиницями. Її характеристики:

- 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;
- ієархічної системи ролей і статусів, жорстко закріплених за членами організації;
- 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.

Формальна організація може бути визнана корисною тільки якщо немає альтернатив при ухваленні управлінських рішень і не виникає істотних побічних чинників, що впливають на діяльність керівників

Неформальна структура організації представляє собою систему соціальних зв'язків, що спонтанно склалася, норм, дій, що є продуктом більш менш тривалого межособистого і внутрішньогрупового спілкування.

В процесі функціонування неформальної структури члени організації орієнтуються не на займаний ними статус і виконання цільових функцій, а на наступні особистісні якості: особливі знання, навички і інтуїцію, якості найбільш зручного партнера по діловій співпраці, якості емоційного та інструментального лідера, володіння ресурсами, необхідними для досягнення цілей партнерів.

Неформальна структура розпадається практично на дві сфери — діловій співпраці і соціально-психологічного міжособового спілкування

## 2. Типологія та конфігурація організації. Міра централізації та взаємне розташування структурних одиниць (підрозділів).

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. Існує «механізм формалізації, розрахований на обмеження свободи дій працівників нижчого рівня». Для функціонування механізму формалізації у високоцентралізований організації потрібна наявність двох взаємозв'язаних систем — високоефективної системи комунікації і системи всеоб'ємного, всеохоплюючого контролю

Централізовані структури можуть бути 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 дозволяють забезпечити виживання організації і її адаптацію до зовнішнього середовища;

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

Зниження міри централізації організаційних структур і формування децентралізованих структур вважаються ефективними в тих випадках, коли:

- 1) керівники не можуть чітко сприймати потоки інформації по контролюванім параметрам об'єкту управління; передавши право ухвалення рішень на нижчі структурні ієархічного рівню, вони тим самим підвищують ступінь свободи підлеглих;

- 2) відбуваються часті зміни в зовнішньому середовищі або в структурних одиницях організації, що призводить до неможливості централізованого обліку усіх можливих альтернатив дій;

3) досягається мотивація працівників через участь в управлінні, в ухваленні управлінських рішень;

4) виникає необхідність повнішого використання інтелектуальних можливостей членів організації;

5) здійснюється підвищення ефективності соціалізації працівників до умов творчої роботи.

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: трикутник; піраміда; трапеція; ромб; шахта.

### **3. Лінійна, лінійна-штабна, продуктова структури організації.**

Лінійна – найдревніша та найпростіша структура, яку відрізняють передусім природність і прозорість стосунків між членами організації, в першу чергу чіткість стосунків влади і підпорядкування. Для кожного з керівників визначені і формально зафіковані склад його підлеглих, вищестоячі керівники, круг владних повноважень, цілі. Комуникації, побудовані за принципом керівник — підлеглий. В лінійній структурі не передбачена спеціалізація керівників як управлінців, а проблеми управління підрозділами організації і організацією в цілому вирішують фахівці вузького профілю. Лінійна структура в чистому вигляді припускає, що на своїй ділянці роботи керівник повинен вирішувати усі проблеми виробництва (технологічні, кадрові, проблеми постачання, контролю, планування і так далі). Поведінка членів організації у рамках лінійної структури повністю орієнтована на безпосереднього керівника. Вона дає можливість швидко приймати рішення, реагувати на зміни в зовнішньому оточенні й забезпечувати неформальний підхід до мотивації і контролю діяльності співробітників, але може ефективно працювати лише за незначних масштабів діяльності. Лінійні структури доцільні в тих випадках, коли члени колективу мають низьку міру зрілості, освоїли невелику кількість організаційних ролей і не схильні до самостійних рішень і ініціативи.

Модифікації лінійної організаційної структури:

- Продуктова структурає лінійною організаційною структурою, яка чітко підрозділяється по горизонталі на декілька досить специфічних лінійних структур, орієнтованих на випуск одного виду продукту
- Лінійно-штабна структурає такою модифікацією лінійної структури, яка передбачає формування особливих колегіальних органів (рад або штабів).

### **4. Функціональна структура організації. Лінейно-функціональна структура організації.**

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. Функціональна структура практично не застосовується в сучасних організаціях із-за своєї неефективності.

Суть лінійно-функціональної структури полягає в тому, що в організаційну структуру включаються окремі структурні одиниці : (підрозділи), що виконують

вузькоспеціалізовані функції на високому професійному рівні. Лінійно-функціональна структура використовується в переважній більшості організацій. Лінійно-функціональна структура дає змогу організувати управління за лінійною схемою (директор—начальник цеху— майстер), при цьому функціональні служби лише допомагають вищому керівництву кваліфіковано обґрунтувати те чи інше управлінське рішення.

## 5. Матричні та вільні структури організації.

Механістичні структури (іх іще називають ієрархічними, формальними, бюрократичними, класичними, традиційними) характеризуються жорсткою ієрархією влади в компанії, формалізацією правил і процедур, централізованим прийняттям рішень, об'єктивними критеріями добору кадрів, об'єктивною системою винагороди. Вони функціонують як чітко злагоджений механізм. До цього типу належать лінійна, функціональна структури та їхній симбіозі.

Органічні (адаптивні) структури мають розмиті межі управління, невелику кількість рівнів управління, характеризуються слабким чи помірним використанням формальних правил і процедур, децентралізацією прийняття рішень, амбіційною відповідальністю, неформальними міжособистісними стосунками. До них належать матричні, проектні, множинні й тому подібні організації, що вирізняються великою гнучкістю у взаємодії із зовнішнім середовищем.

Дивізіональна структура створюється в тих організаціях, які різко збільшують масштаби своєї діяльності і прагнуть диверсифікувати виробництво у відповідь на вимоги динамічного зовнішнього оточення. У цьому разі вирізняються відносно відокремлені й наділені великими правами для здійснення своєї діяльності структурні підрозділи. Водночас адміністрація залишає за собою право жорсткого контролю за здійсненням загальнокорпоративної стратегії, наукових досліджень, інвестицій тощо.

Проектно-цільова структура формується при розробці організаційних проектів (наприклад модернізації виробництва, освоєння нового продукту тощо). Управління проектом передбачає формування проектної команди і охоплює визначення цілей проекту, формування структури, планування і організацію виконання робіт, координацію дій виконавців. По завершенні проекту структура розпадається, а працівники повертаються до своєї постійної роботи.

Матричні структури(у найпростішому їх розумінні) — це структури управління по проектах. Будь-яка матрична структура має декілька рівнів: 1) найвищий координуючий орган — директор, президент фірми, рада директорів і так далі, який координує дії усіх великих системних одиниць організації; 2) підрозділи другого рівня управління досить високої міри спеціалізації (відділи, цехи, і так далі), підконтрольні безпосередньо найвищому координуючому органу і що мають вихід на особливі, властиві тільки матричним структурам одиниці — проекти (у деяких організаціях такі одиниці називають командами), куди делегують своїх працівників. Кожен з проектів є тимчасовою структурною одиницею організації,

Останнім часом набули значного поширення мережні організаційні структури. Вони поділяються на три групи: внутрішні мережі, стабільні мережі та динамічні мережі.

Множинні організаційні структури виникають тоді, коли підрозділи організації не є уніфікованими, під час їх побудови не використовувався один і той самий організаційний принцип. До таких структур належать холдингові компанії, які володіють контрольними пакетами акцій багатьох фірм, що здійснюють різноманітну діяльність. Зважаючи на юридичну самостійність цих фірм, холдинги не в змозі безпосередньо контролювати їхню структурну організацію. Лише за умови відчутного зниження фінансових результатів контролюваних холдингами фірм у них з'являється можливість здійснити перебудову.

Інший різновид множинної структури — конгломерат — за умови його організаційного проектування власником бізнесу може формуватися на основі єдиних принципів, але різні умови діяльності потребують вибору адекватної організаційної структури для кожного підрозділу, що веде свій бізнес. Тому конгломерат зазвичай складається із штаб-квартири, що здійснює загальне керівництво, й багатьох оперативно самостійних, але юридично залежних філій.

Вільні структури організаційного устрою найбільшою мірою пристосовані до змін в ринковому і інституціональному зовнішньому оточенні організації. Більше того, вони ефективно працюють саме в умовах невизначеності основних рівнів зовнішнього середовища.

В організації з вільною структурою відсутня чітка, фіксована схема управління із стійкими зв'язками між окремими структурними одиницями організації. Тут усі підрозділи, що становлять організацію, постійно міняють свою конфігурацію.

## **Тема 6 Роль зовнішнього середовища для організації.**

1. Аналіз зовнішнього середовища організації:
  - 1.1.Поняття та структура зовнішнього середовища організації.
  - 1.2.Характеристики зовнішнього середовища організації.
  - 1.3. Види зв'язків організації з зовнішнім середовищем.
2. Стратегії організації у відношеннях з зовнішнім середовищем.

### **1. Аналіз зовнішнього середовища організації:**

#### **1.1.Поняття та структура зовнішнього середовища організації.**

Зовнішнє середовище організації (організаційне оточення) – це сукупність факторів, що перебувають за її межами, з якими вона взаємодіє. Організація не може існувати в ізоляції від зовнішнього середовища,

У діяльності будь-якої сучасної організації задіяні її численні зв'язки і взаємозалежності: з вищестоящими організаціями, з постачальниками, правоохоронними органами, з політичними і іншими організаціями і інститутами, існуючими в цьому конкретному суспільстві. Як правило (виняток становлять деякі військові організації, монастирі і тому подібне), члени організації одночасно входять до складу і інших організацій, інтереси яких оказують значний, іноді навіть вирішальний вплив на поведінку членів організації.

На думку англійського ученого А. Тойнби, зовнішнє оточення системи надає їй імпульс, необхідний для повноцінного розвитку, який Тойнби називає викликом. На цей виклик організація повинна давати реакцію — «відповідь». Але для того, щоб дати повноцінну відповідь, організація повинна пристосовуватися до зовнішнього середовища, мобілізувати наявні ресурси, працювати з напругою.

Вивчення зовнішнього середовища організації повинне з необхідністю включати щонайменше три основних складових.

1. Вивчення структури зовнішнього середовища що дозволяє класифікувати різні структурні одиниці зовнішнього середовища залежно від міри їх значущості для цієї організації. Доцільно виділяти чотири рівні, кожен з яких має свої особливості дії на діяльність організації: близький рівень, ринковий рівень, інституціональний рівень таї загальний, або фоновий, рівень..
2. Виділення системи зв'язків із зовнішнім середовищем і системи зв'язків усередині зовнішнього середовища. (важливо враховувати усі види зв'язків із зовнішнім оточенням: владні зв'язки, інформаційні, контролюючі, культурні і так далі)
3. Оцінка і визначення пріоритетних структурних одиниць і найбільш важливих зв'язків в зовнішньому середовищі. Оцінка компонентів зовнішнього середовища повинна засновуватися на виділенні засобів (ресурсів) (тобто тих компонентів, які організація

може використовувати для досягнення власних цілей) і умов (компонентів зовнішнього середовища, які організація не може використовувати для досягнення цілей).

## **1.2.Характеристики зовнішнього середовища організації.**

Показники:

1. Складність, що характеризує кількість структурних одиниць зовнішнього оточення і зв'язків між ними, на які організація повинна реагувати або враховувати їх вплив у своїй діяльності. Складність зовнішнього середовища організації описується наступними параметрами: гомогенність — гетерогенність, однічність — множинність чинників зовнішнього середовища.

2. Мінливість — базова характеристика зовнішнього середовища організації, яка вказує на міру стійкості окремих її одиниць і зв'язків між ними. Мінливість зовнішнього середовища визначається наступними параметрами: стабільність — варіабельність; ламінарність — турбулентність.

3. Взаємозв'язок —вказує на характер стосунків між окремими структурними одиницями зовнішнього оточення, а також між цими структурними одиницями і організацією. Показники: ізоляція — взаємозв'язок, незалежність — залежність.

4. Ресурсні можливості зовнішнього середовища. Бідність ресурсами — насиченість ресурсами визначає те, в якій мірі доступне зовнішнє середовище здатне задовольняти потреби організації

## **1.3. Види зв'язків організації з зовнішнім середовищем.**

Можна виділити основні типи зв'язків організації із зовнішнім оточенням: владні (регламентуючі і контролюючі) зв'язки; інформаційні (оповіщательные) зв'язки; фінансові зв'язки; культурні зв'язки (нормативні і ціннісні зразки); системні зв'язки (будь-які зв'язки для підтримки стійкості системи).

Крім того, зв'язки можуть сильно розрізнятися за змістом. Виділяють зв'язки формальні і неформальні, явні і латентні, еднальні і інтегруючі і так далі

## **2. Стратегії організації у відношеннях з зовнішнім середовищем.**

Аналізуючи обмін організації із зовнішнім середовищем на вході і виході організації, зазвичай виділяють два основні стратегічні напрями — буферні стратегії і стратегії встановлення взаємозв'язків, кожне з яких містить набір стратегій.

1. Буферні стратегії. Будь-яку організаційну стратегію можна віднести до класу буферних, якщо організація прагне максимально ізолювати себе від дій інших організацій і інститутів, зберегти свою самостійність, незалежність і закріпити межі. Буферні стратегії можуть мати багато форм і модифікацій.

- Стратегія автономії від зовнішнього середовища, або стратегія створення запасів, коли організація, запасаючи сировину, накопичуючи інформацію, акумулюючи інші ресурси, стає незалежною (на певний час) від інших організацій.
- Стратегія посилення контролю за входом і виходом організації.
- Стратегія експансії, коли ізоляція від зовнішнього середовища досягається шляхом розширення організації або завоювання більшої частки ринку

Буферні стратегії можна вважати доцільними, коли організація завойовує авторитет і прагне упорядкувати власні ресурси на вході і виході системи, а також в періоди нестійкого положення організацій або в періоди великих конфліктів із структурними одиницями зовнішнього середовища, коли організації дуже важливо зберегти відносну незалежність від деяких об'єктів зовнішнього оточення для досягнення свободи в реалізації власних цілей.

### **2. Стратегії встановлення взаємозв'язків.**

- Стратегія укладення угод, яка полягає в постійному прагненні організації встановлювати нові зв'язки з різними об'єктами зовнішнього оточення на основі еквівалентного взаємовигідного обміну.
- Стратегія взаємної дифузії, суть якої полягає у взаємопроникенні окремих напрямів діяльності декількох (хоч би двох) організацій.

- Стратегія зрошення і злиття, яка зводиться до об'єднання окремих організацій в союзи або в укрупнені організації для найбільш успішної діяльності в умовах ринкового або інституціонального оточення.

## **Тема7: Персонал та групові процеси в організації**

1. Поняття та типи персоналу організації.
2. Основні етапи роботи з персоналом
3. Набор та відбір персоналу.
4. Оцінка персоналу в організації.
5. Плинність кадрів в організації.
6. Поняття та характеристика групової поведінки. Класифікація груп в організації.
7. Етапи групової динаміки: стадія виникнення групи, стадія самоствердження, стадія нормо утворення, виконавча стадія, стадія перериву.

### **1. Поняття та типи 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.

Керівники - це працівники, що займають посади керівників організації та їхніх структурних підрозділів

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

Важливим напрямом класифікації персоналу організації є його розподіл за професіями та спеціальностями.

Професія - це вид трудової діяльності в межах суспільного розподілу праці, здійснювання якої потребує відповідного комплексу спеціальних знань та практичних навичок.

Спеціальність - це більш-менш вузький різновид трудової діяльності в межах професій.

Кваліфікація - це сукупність спеціальних знань та практичних навичок, що визначають ступінь підготовленості працівника до виконання професійних функцій визначеної складності.

### **2. Основні етапи роботи з персоналом**

Кадрова робота – це передусім робота по підбору, розстановці, вихованню та навчанню кадрів. Її веде відділ кадрів, керований начальником відділу кадрів, інспектори по кадрах

Однією із важливих задач кадрової роботи є формування стабільного трудового колективу, здатного досягти великих кінцевих результатів.

Кадрова робота на підприємстві направлена на досягнення такого стану, при якому б кожен працівник дорожив би своїм робочим місцем. З врахуванням кваліфікації та інтересів виробництва на підприємстві відбуваються переміщення працівників. Для цього відділом кадрів організована підготовка та перепідготовка кадрів.

До задач кадрової роботи на підприємстві входить проведення атестації керуючих працівників, спеціалістів та службовців, результати якої використовуються з метою забезпечення відповідності кадрів до зростаючих вимог.

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 зачленення 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.

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. Слід оцінити можливості і наслідки зачленення працівників в організацію з точки зору ресурсів організації: професійна пропаганда, реклама організації, професійна орієнтація.

### **3. Набор та відбір персоналу.**

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

Після завершення етапу розстановки персоналу по робочим місцям, тобто комплектування або поповнення персоналу організації, спеціалісти по роботі з

персоналом починають будувати свою діяльність, орієнтуючись на працівників, офіційно прийнятих до складу цієї організації, переслідуючи при цьому дві основних мети:

- 1) формування колективу організації, його стабілізація і розвиток;
- 2) створення резерву на заміщення посад, планування кар'єри працівників і їх навчання.

. За етапом розстановки нових працівників йде етап адаптації нових членів організації до умов діяльності. Процес адаптації є першою фазою соціалізації. В ході цього процесу члени організації звикують 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 упорядкування, стосунків з колегами. Далі відбувається первинне освоєння членами організації своїх ролевих вимог і звикання до них.

На етапі адаптації здійснюється навчання персоналу, що торкається в першу чергу засвоєння ролевих обов'язків. При цьому кінцевою метою навчання є засвоєння навичок діяльності на такому рівні, при якому виконання найбільш простих дій переходить на стадію автоматизму, а навчання складнішим діям дозволяє реалізувати ролеві функції в стандартних ситуаціях.

Необхідна умова успішної адаптації працівників — ефективна мотивація

#### **4. Оцінка персоналу в організації.**

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.

Результатами професійно-психологічної оцінки є три висновки працівників служби по роботі з персоналом:

- 1) відповідає перспективам організації;
- 2) відповідає робочому місцю і посаді (посадова відповідність);
- 3) не відповідає робочому місцю і посаді.

Відповідність перспективам організації означає, що член організації придатний для діяльності і відповідає перспективним цілям, тобто він здатний працювати в умовах постійних організаційних змін, може проявляти гнучкість і творчий підхід у своїй діяльності.

Відповідність працівника своєму місцю і посаді означає, що цей працівник може цілком продуктивно працювати на займаному ним місці, виконувати ролеві вимоги і зобов'язання. Проте його підготовка і здібності не дозволяють йому обійтися вищою посадою, ефективно працювати в змінених умовах або в ситуації невизначеності. У зв'язку з цим робота з цією категорією співробітників полягає в уdosконаленні їх робочих якостей, які можуть стати основою для майбутньої орієнтації працівника на перспективу організації, і одночасно в пошуку інших робочих місць, на яких цей працівник міг би працювати на перспективу організації.

Невідповідність робочому місцю і посаді вказує на те, що служба персоналу і керівництво організації повинні провести корекцію діяльності працівника, яка полягає в досить жорстких вказівках і поправках, в посиленому контролі за його роботою, а також в паралельному залученні працівника до норм цієї організації. У разі неефективної корекції до працівника застосовуються санкції — від легкого зауваження до звільнення працівника, що залежить від міри невідповідності працівника робочому місцю і займаній посаді.

#### **5. Плинність кadrів в організації.**

Плинність кадрів — рух кадрів в організації, який обумовлений незадоволеністю працівників якими-небудь елементами виробничої ситуації або незадоволеністю власника (адміністрації) виробникою поведінкою працівника. Плинність кадрів характеризується коефіцієнтом плинності кадрів, який визначається як співвідношення чисельності чи кількості працівників, звільнених за прогули та інші порушення трудової дисципліни, за станом здоров'я і за власним бажанням до середньоспискової чисельності працівників.

Найпоширеніші причини звільнень працівників умовно поділяються на три основні групи:

- а) пов'язані з сімейними обставинами;
- б) з незадоволеністю працівників умовами праці та побуту;
- в) з порушеннями трудової дисципліни.

Причини звільнення, обумовлені незадоволеністю, тісно пов'язані з факторами плинності, під якими розуміються умови праці та побуту працівників (зміст і організація праці, система матеріального і морального стимулювання, організація виробництва та управління, взаємини в колективі, система професійного зростання, забезпеченість житлом, санітарно - гігієнічні умови праці і т. д.). Мотивизованість є відбиттям його причин у свідомості працівників, які встановлюються в процесі бесіди з тими, хто звільнюється.

Плинність кадрів — одна з ключових проблем для будь-якої організації. Можна виділити два види плинності кадрів — фізичну і психологічну (приховану). Фізична плинність кадрів охоплює сексуальну залежність які в силу різних причин звільняються і покидають організацію. Прихована або психологічна плинність кадрів виникає у тих співробітників, які зовні не покидають організацію, але фактично йдуть з неї, вимикаються з організаційної діяльності. У них відсутня будь-яка ініціатива, вони працюють тільки частинуробочого часу, виконуючи найнеобхідніше. Решту часу Вікторія Петрусь проводить за побутовими розмовами, частими перекурами, грає на комп'ютері, або подорожує розважальними інтернет-сайтами.

Службовці, які покинули організацію, але не пішли з неї, обтяжують її серйозними проблемами, що перешкоджають досягненню організаційних цілей. Нерідко прихована плинність кадрів свідчить про «війну праці проти управління», тобто є формою опозиції співробітників керівництву організації.

## **6. Поняття та характеристика групової поведінки. Класифікація груп в організації.**

Соціальну групу можна охарактеризувати як сукупність індивідів, що взаємодіють певним чином на основі спільних очікувань що розділяє кожний член групи відносно інших.

Соціальним групам в організаціях властивий ряд специфічних ознак, до яких відносяться :

- чітко певне членство в групі, відчуття принадлежності 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 визначених групових ролей, обумовлених місцем працівника в організації, тобто її статусом і позицією.

На поведінку окремих членів групи в організації, як показали численні дослідження, великий вплив чинить група.

Керівництво групи повинне:

- розподіляти роботу між членами групи;
- здійснювати управління і контроль за виконанням роботи;
- вирішувати проблеми і приймати рішення;
- проводити обробку інформації;
- здійснювати збір ідей і інформації для діяльності групи;
- перевіряти і ратифікувати рішення відносно членів групи;
- здійснювати координацію і встановлювати зв'язки із зовнішнім оточенням групи;
- виховувати у підлеглих почуття відповідальності і причетності до справ;
- вести переговори з членами групи і дозволяти конфліктні ситуації в групі;
- проводити розслідування і наводити довідки про минулу діяльність членів групи.

Головні особливості групової діяльності :

1. Групи забезпечують людині психологічний «будинок».
2. Група в цілому дає кращі ідеї
3. Група приймає більш ризиковані рішення, ніж окремі, члени групи

Кожна соціальна група в організації розробляє власну систему санкцій за порушення групових норм, зокрема остракізм, загальне презирство, бойкот, вимога виконувати небажану або неперспективну роботу, виставляння в поганому світлі перед керівництвом і так далі

Групи можуть формуватися в результаті заздалегідь спланованих дій керівництва організації як деяка частина формальної структури. Але іноді виникають неформальні структури організації як наслідок не спланованих соціальних процесів.

## **7. Етапи групової динаміки: стадія виникнення групи, стадія самоствердження, стадія нормо утворення, виконавча стадія, стадія перериву.**

Процес розвитку групи і переходу від однієї стадії до іншої може бути повільним, не усі групи переживають перераховані стадії, деякі з них залишаються на середніх рівнях, через що діяльність групи стає неефективною.

1. Стадія виникнення групи характеризується встановленням первинних контактів між членами групи і пошуком інгрup і первинних груп для поглиблення внутрішньогрупової взаємодії. У цей період кожен член групи з'ясовує, які цінності прийняті в цьому оточенні, які установки і настій домінують. Крім того, встановлюються первинні норми спілкування. Члени групи визначають своє місце в системі взаємовідносин і намагаються справити належне враження на оточуючих (демонструючи свої якості і особові ресурси). У області міжособових взаємин на цій стадії багато що залежить від лідера, оскільки більшість членів групи переживають почуття невпевненості і невизначеності, ним необхідні орієнтири в соціальному і психологічному просторі групи, які і представляє лідер, визначаючи первинні правила поведінки.

2. Конфліктна стадія, або стадія самоствердження — найнеприємніший для діяльності організації період розвитку групи. Сформувавши первинні групи, її члени намагаються самоствердитися у своїх ролях, розширити межі власної значущості, визначити стосунки взаємозалежності і внутрішньогрупової ієрархії. Дії з досягнення цих цілей можуть стати причиною блокади потреб інших членів групи і прояву агресії, що у свою чергу призводить до міжособових конфліктів. Індивіди відкривають свої особові спрямування, внаслідок чого неминуче виникає ворожість, що проявляється в наступному конфлікті при спробах контролю з боку інших членів групи, спробах виділитися серед інших і так далі. В ході конфлікту можуть бути порушені первинні стосунки, що сформувалися на попередній стадії розвитку групи. На другій стадії розвитку ключовими аспектами створення нормальних міжособових стосунків усередині групи можна вважати

управління конфліктом у напрямі досягнення компромісу і орієнтація зусиль членів групи на досягнення спільних цілей.

3. Стадія нормостворення і прийняття норм. На цій стадії основна увага приділяється організації самого процесу виробництва продукту, освоєнню технологій. В ході виконання роботи членів групи виникають тісніші взаємини і почуття товариства. На цій стадії налагоджуються контакти з іншими соціальними групами в організації, збільшується об'єм інформації, що поступає до членів групи, члени групи стають більш відкритими.

4. Стадія виконання. На початок цієї стадії група вже створила ефективну робочу структуру, і її головною турботою стає фактичне виконання цілей і завдань. Таким чином, на цій стадії функціонує повністю розвинена група. Міжособові відносини на цій стадії характеризуються взаємозалежністю, взаємною довірою і взаємодопомогою.

5. Стадія переривання є завершальним етапом розвитку групи, який загрожує групі розформуванням як через неможливість досягнення групових цілей, так і із-за відходу її членів. Зрештою кожна група рано чи пізно підходить до такої риси. Зазвичай у такому разі керівництво організації починає формувати нову команду, коригує групові цілі. Процес розвитку групи починається знову.

## **Тема 8. Комуникаційні процеси в організації.**

1. Природа комунікації в організації.
2. Принципальні моделі комунікації в організаціях.
3. Функції комунікації в організаціях.
4. Типологія комунікації в організації.
5. Інформація як організаційний ресурс і умова розвитку організації. Чинники ефективного інформування її членів.
6. Дезінформація в житті організації.
7. Роль чуток у функціонуванні і розвитку організації.

### **1. Природа комунікації в організації.**

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
- 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

Інформація, що передається по вертикалі, ділиться на два типи: завдання і необхідні пояснення до нього; контроль за виконанням завдання

Наявність в організації одночасно вертикальних (владніх) і горизонтальних (в основному неформальних) потоків інформації повинна сприяти:

- задоволенню потреб працівників (передусім в спілкуванні і взаємному обміні поточною інформацією);
- забезпеченням залучення працівників в процес ухвалення управлінських рішень.

Розглядаючи організацію як відкриту систему, системні теорії акцентують увагу на її взаємообміні із зовнішнім середовищем, вивчені потоків інформації, що поступають від інших організацій і від соціальних інститутів (владних, політичних, громадських і так далі). При цьому організаційним комунікаціям надаються різний сенс і відтінки. Так, виділяються командні (управлінські) і інформуючі (що оповіщають) комунікації, внутрішні і зовнішні комунікації і так далі.

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

Проста комунікаційна модель із зворотним зв'язком. Щоб зрозуміти основні принципи здійснення процесу комунікації в організаціях, треба з'ясувати принципові моменти цього процесу, тобто необхідно принаймні знати:

- хто створює інформацію;
- по якому каналу її можна отримати;
- яка надійність цього каналу
- чи є можливістю успішно обробити і зрозуміти цю інформацію.

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 кожного з 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

2. Повідомлення — підготовлена до передачі одержувачем інформація, закодована за допомогою символів — слів, спеціальних знакових символів, тону повідомлення, малюнків, жестів, підтексту і так далі.

3. Канал передачі інформації — засіб передачі інформації, шлях фізичної передачі повідомлення.(мовний канал; передача 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).

4. Одержанувач — особа (група, організація), якій передана інформація і яка інтерпретує (декодує) її. Інтерпретація повідомлення одержувачем не завжди буває успішній.

Неправильна інтерпретація часто обумовлена несхожістю мови сприйняття, культури, відмінностями в інтересах відправника і одержувача.

5. Результат (ефект) комунікаційної дії — зміни в поведінці і стані одержувача інформації, які мають вираз в зміні знання одержувача; зміні установок (відносно об'єкту дії, обумовленої в повідомленні); зміні у видимих діях одержувача (купівля товарів, відношення до трудової діяльності, своєчасний прихід на роботу і так далі).

6. Зворотний зв'язок — «оперативна реакція на те, що почуто, прочитано або побачено; це інформація (у вербалному і невербалному оформленні), яка відсилається назад до відправника, показує міру розуміння, довіри до повідомлення, засвоєння і згоду з ним».

7. Шум — те, що спровокує сенс повідомлення, елемент процесу, присутній практично на кожному етапі передачі інформації.

Джерела шумів, що ускладнюють точне розуміння сенсу повідомлення, є:

- відмінності в сприйнятті інформації, що впливають на розуміння сенсу при кодуванні і декодуванні,
- несхожість в посадовому статусі (різне бачення цілей і завдань організації і її підрозділів),
- особливості культури і мови.

### 3. Функціонування комунікації в організаціях.

Етапи обміну інформацією в організації

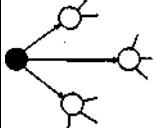
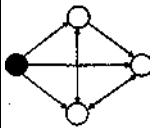
Етап	Причини труднощів
Зародження Ідеї	Непродуманість ідеї Неадекватність інформації конкретній ситуації
Кодування і вибір каналу	Відправник не налаштований на мову і культуру одержувача Неоднозначність символів в повідомленні Несумісність каналу і типу символів
Передача і декодування	Відмінності в статусі, поглядах, освіті, наявність мовних бар'єрів і так далі відправника і одержувача

Для підвищення ефективності комунікації в організації потрібно:

- вивчати і удосконалювати інформаційні потоки в організації,
- вивчати процес ухвалення управлінських рішень, підбирати і створювати умови для найбільш ефективної управлінської дії, а також виявляти причини, що заважають прийняттю ефективних управлінських рішень.

### 4. Типологія комунікації в організації.

Типи особистих комунікаційних мереж

Тип	Зміст	Переваги	Недоліки	Схема
Радіальний	Мережі, в яких індивіди взаємодіють з іншими особами, що не контактують один з одним	Збільшення міри відкритості Велика інформаційна сила	Нестійкість	
Взаємозв'язані	Мережі, в яких ті, хто пов'язаний з цим індивідом, також взаємодіють один з одним	Стійкість Постійний, ефективний обмін інформацією між членами мережі	Закритість Можуть створювати бар'єри для вільного перетікання інформації в організації	

Кожна з комунікаційних мереж в малих групах пристосована для вирішення певних управлінських і виробничих завдань. Типи мереж: «круг», «штурвал»; «ланцюг» «ігрек», «тент», «намет», «будинок», «павутина».

Комунікаційні ролі в організації: сторож, зв'язковий, лідер думки, космополіт.

Типи мереж:

1. Мережа влади – служить для передачі директив, команд, розпоряджень, наказів і звітності про їх виконання. Зазвичай має вертикальну спрямованість — в основному від верхніх структурних складових до нижніх, найчастіше офіційно оформлена, носить формальний характер.

2. Мережа обміну інформацією – служить для передачі повідомлень про стан справ в організації, досягненнях окремих підрозділів, наукових або технічних новинах, переміщеннях усередині організації і за її межами. Канали мережі обміну інформацією найчастіше не співпадають з владними вертикальними каналами інформації.

3. Мережа завдань — експертизи є одним з видів мереж обміну інформації, які забезпечують передачу спеціалізованих знань, досвіду і навичок, необхідних для досягнення цілей підрозділів організації і зрештою досягнення спільніх цілей завдань і цілей системи.

В мережевій моделі комунікаційного процесу в організації комунікація розглядається як «сукупність великого числа мереж, частково співпадаючих і взаємопов'язаних так, що вони утворюють глобальну організаційну мережу, що складається з менших, відносно автономних мереж».

- Вертикальні канали комунікації повинні зв'язувати усі рівні управління організації в єдине ціле.
- Горизонтальні канали комунікацій організації представляють собою шляхи і засоби передачі інформації окремо на кожному ієрархічному рівні організації.
- Комунікації організації із зовнішнім середовищем

Щеоднією основою для типології комунікацій в організації може слугувати формалізації.

## **5. Інформація як організаційний ресурс і умова розвитку організації. Чинники ефективного інформування її членів.**

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:

Основні види бар'єрів в комунікаційних процесах.

1. Спотворення повідомлень — явище, при якому в структурні одиниці організації поступає інформація, не адекватна реальній ситуації.

Усі спотворення в організаційних комунікаціях розділяються на три групи:

- неумисні спотворення, які виникають через: недолік інформації, неясність ситуації абоутруднень в міжособових контактах;
- свідомі спотворення
- фільтрація інформації в повідомленні, може привести до втрати інформації, шкідливих спрощень, які перешкоджають ухваленню ефективних управлінських рішень

2. 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. Часто інформаційне перевантаження спостерігається у керівників, що замикають на собі вирішення багатьох (навіть найдрібніших) питань, пов'язаних з управлінням діяльністю підрозділів організації.

3. Недоліки в структурі організації (невдала конфігурація, відсутність стійких горизонтальних зв'язків між окремими підрозділами, наявність конфліктів між окремими групами і підрозділами організації) і

4. Висока міра просторової диференціації

Рішення проблем структурних комунікацій. Для зниження негативної дії цих проблем організація може використовувати наступні прийоми:

1) постійне регулювання інформаційних потоків шляхом створення банку інформаційних даних, внутрішнього ринку інформації, пунктів відстежування і сортування отримуваної ззовні інформації, відстежування місць інформаційних перевантажень;

2) контроль за процесами обміну інформацією, інформаційними каналами. Для цього можна проводити такі заходи, як розробка плану-графіку, періодична звітність, регулярні зустрічі з підлеглими для обговорення можливих змін в організації і так далі;

3) організація системи збору інформації від виконавців шляхом створення діючих каналів від підлеглих до керівництва, що виключають фільтрацію інформації в ході її проходження по структурним рівням. Це можливо за допомогою ящиків для пропозицій, приватного телефонного зв'язку, «гуртків якості» і так далі;

4) створення додаткових каналів для виключення спотворення інформації або подвійного розуміння інформаційних повідомлень шляхом повторення розпоряджень або наказів в спеціально створюваних бюллетенях, інформаційних листках, регулярних обговорень або зборів, дошки оголошень, демонстраційних вітрин, місцевих засобів радіо або телемовлення і так далі. Крім того, корисно залучати самих користувачів інформації до розробки систем і процедур збору даних (наприклад, спрошення документообігу, самоконтроль та ін.);

5) використання сучасних інформаційних технологій, що, підводить керівництво організацій до вирішення проблеми створення якісної системи комунікацій. Зокрема, до таких заходів відносяться впровадження персональних комп'ютерів на робочих місцях, електронної пошти, вихід в Інтернет, зв'язки з іншими організаціями і так далі;

6) планування робочих місць з урахуванням функціональних особливостей і здібностей працівників. При цьому можливе створення комунікаційних мереж у працівників, функціонально пов'язаних між собою в процесі роботи. До таких заходів можна віднести просторове зближення робочих місць за принципом технологічних ліній або ланцюжків;

7) запобігання виникненню бар'єрів між різними підрозділами і посадовими статусами в організації, «зняття функціональних і ієрархічних перегородок».

## **6. Дезінформація в житті організації.**

### **Проблеми комунікації в міжособовому спілкуванні.**

1. Відмінності в сприйнятті повідомлення і його основної ідеї і концепції, що відбувається в силу :

- неправильного кодування повідомлення керівниками без урахування культури і установок членів організації (повідомлення написано або передано на незрозумілій мові, містить багато слів, що належать іншій субкультурі, або спеціальних термінів, обрана область діяльності або знання, маловідомі членам організації, і так далі);
- конфлікту між сферами компетенції, основами оцінок відправника і одержувача інформації (структурний конфлікт такого роду може привести до виборчого сприйняття інформації її одержувачем залежно від власних інтересів і потреб і ігноруванню інтересів відправника);
- різних соціальних установок членів організацій, різних структур цінностей.

2. Семантичні бар'єри, що виникають із-за погано сформульованих повідомлень, які можуть призводити до втрати інформації при передачі одержувачем, особливі багато проблем такого роду породжується у багатонаціональному середовищі.

3. Невербалальні міжособові перешкоди (жести, інтонації, внутрішній сенс і інші форми невербалної символічної комунікації).

4. Незадовільний зворотний зв'язок (наприклад, із-за невміння слухати).

Для того, щоб уникнути втрат, що виникають із-за недоліків міжособового спілкування, можна використовувати такі прийоми:

- попередня підготовка до передачі повідомлення; наприклад, роз'яснення основних положень, змісту повідомлення;

- зняття семантичних бар'єрів шляхом виключення двозначності понять;
- постійна увага до невербальної символічної комунікації — тону подачі повідомлення, жестам, міміці і так далі;
- прояв емпатії і відкритості при спілкуванні і передачі повідомлень;
- встановлення зворотного зв'язку,

### **7. Роль чуток у функціонуванні і розвитку організації.**

Важливою формою корпоративних комунікацій є чутки. Поява та існування чуток в колективах організацій – річ неминуча. Причини їх існування ті ж самі, що й чуток узагалі – брак інформації або її неповнота. Ігнорувати їхнього існування не можна, оскільки чутки досить сильний засіб комунікації: поширяються достатньо швидко, люди схильні їм довіряти більше, ніж офіційній інформації, тому вони можуть мати руйнівний характер.

Дослідники називають кілька можливих шляхів використання службами ПР або керівником чуток як засобу комунікації:

- поширення чуток про можливу реорганізацію або скорочення штатів;
- чутки як засіб виявлення реакції персоналу або конкурентів;
- чутки як засіб несумлінної конкуренції.

У цих випадках чутки виникають не стихійно, їх свідомо поширяють, причому успішність комунікації буде залежати від “мистецтва” формулювати та поширювати чутки. Тут, як кажуть, дуже важливо не перебільшити. Ну і, зрозуміло, виникає питання про моральність дій, оскільки навіть чутки, спрямовані на здійснення найблагороднішої мети, є оманою.

На думку дослідників, незважаючи на негативний бік чуток, які нерідко руйнують комунікацію, їх не варто сприймати як негативне явище в цілому. Вони є таким же засобом спілкування, як і інші. Крім того, вони можуть виявитися навіть більш цінними через те, що виникають за умов відсутності чіткої інформації, тому їм довіряють. Керовані чутки можуть виявитися набагато важливішими й ефективнішими, ніж, наприклад, проведення зборів.

Вважають, що до позитивних ознак чуток можна віднести й те, що вони служать індикатором помилок у системі внутрішніх зв'язків – з їх виникненням можна з'ясувати ті питання, які недостатньо висвітлені іншими засобами комунікації. Чутки виникають під час недосконалості системи комунікації

### **Тема 9. Організаційна культура.**

1. Поняття та складові організаційної культури.
2. Зміст організаційної культури: діяльнісно-рольовий культурний комплекс, управлінський культурний комплекс, культурний комплекс взаємодії з зовнішнім середовищем, поведінковий культурний комплекс.
3. Видикорпоративної культури та її вплив на організацію

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

*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.*

Кожен член організації повинен приймати ті культурні зразки, які характерні для цієї організації; інакше він просто не зможе ефективно працювати і взаємодіяти з іншими учасниками організаційних процесів.

У культуру входять тільки ті дії, зразки поведінки, норми, стандарти, цінності, які сприймаються більшістю членів організації і впливають на їх організаційну поведінку

Культуравиконує функцію засобу внутрішньої регуляції і програмування організаційної поведінки на символічному рівні.

Організаційну культуру, можна охарактеризувати як набір прийомів і правил вирішення проблем зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції працівників, правил, що виправдали себе в минулому і підтвердили свою актуальність..

Аспекти культури організації: спостережувані зразки поведінки членів спільноти (мова і способи використання матеріальних об'єктів); те, що поширене в свідомості членів спільноти (вірування, цінності та ідеї, що об'єднують людей).

Організаційна культура має такі властивості: пластичність, вона є певною об'єднуючою силою; через мотивацію персоналу вона пов'язана з ефективністю конкретної організації.

Функції оргкультури:

- Формування іміджу
- Мотивування персоналу
- Адаптивна
- Управлінська
- Системотворча
- Залучення до орг.взаємодії

Елементи организаціонной культуры: ідеали, корпоративні цінності, установки, норми, звичаї.

## **2. Зміст організаційної культури: діяльнісно-рольовий культурний комплекс, управлінський культурний комплекс, культурний комплекс взаємодії з зовнішнім середовищем, поведінковий культурний комплекс.**

1. Діяльнісно-ролевий культурний комплекс- основна частина корпоративної культури і включає цінності і норми, регулюючі виробництво продукту в цій організації (послуг, інформації, матеріальної продукції 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.

2. Управлінський (владний) культурний комплекс є сукупністю норм і цінностей, регулюючих стосунки влади, підпорядкування і контролю в організації.

Він визначає:

- яку міру влади мають керівники різних рівнів в організації,
- які форми влади (примуси, винагороди, експертна, референтна, інформаційна або нормативна) вони переважно застосовують.
- місце членів організації в системі владних стосунків,
- норми, регулюючі просування у владній ієархії.

У корпоративних культурах авторитарного типу норми влади характеризуються як жорсткі, в ліберальних корпоративних культурах — як неясні, з розплівчастими межами, коли керівники не демонструють свою владу по відношенню до підлеглих, їх авторитет заснований на досвіді, знаннях, навичках, здібностях і інтуїції.

3. Культурний комплекс стосунків із зовнішнім середовищем особливою сукупністю цінностей і норм, які 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 та специфічні для кожного з рівнів зовнішнього для цієї організації.

4. Поведінковий культурний комплекс охоплює норми і цінності, не пов'язані безпосередньо з діяльністю організації

- 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 її вплив на організацію**

1. Розподіл культур організацій на індивідуалістичну і колективістську  
Індивідуалістична корпоративна культура є субкультурою, заснованою на цінностях особистого досягнення і пов'язану передусім з цілями-орієнтаціями.

Колективістська корпоративна культура є цілому орієнтована на групову діяльність, тобто цінності і норми цієї культури пов'язані з ідентифікацією індивідів з організацією або своєю групою в організації.

2. Класифікація організаційних культур на основі стосунків влади:  
виділяють демократичну і авторитарну культуру влади.

Демократична культура влади характеризується наявністю довірчих і м'яких стосунків між керівниками і підлеглими, цінністю є досягнення і збереження свободи висловлювання своєї думки при рішенні різних проблем в організації.

Авторитарна культура характеризується наявністю норм прямого регулювання і суворою контролю.

3. Залежно від особливостей стосунків усередині структур розрізнюють чотири види культури:

- Культура «павутини», абоклубна культура, відноситься до культур, найбільш відповідних централізованим організаційним структурам
- Храмова культура — це жорстко обрекслена ролева культура, яка буде свою діяльність на чіткому розрізенні ролевих вимог.
- Цільова культура діяльність працівників пов'язана з тривалим і успішним рішенням проблем — з визначенням проблеми, з дослідженням необхідних для її вирішення ресурсів, а оцінка діяльності робиться по досягнутим результатам.
- Крапкова (екзистенціальна) культура — організація існує для того, щоб допомогти індивіду досягнути його цілей.
- 

### **Тема 10.. Організаційна динаміка**

1. Сутність та типологія соціальних змін в організації.
2. Основні напрямки змін в організації.
3. Типи організаційних змін.
4. Головні причини опору інноваціям.

#### **1. Сутність та типологія соціальних змін в організації.**

Модель життєвого циклу організації І. Адізеса складається з 2 етапів - зростання (1-5) і старіння (6-10) і - десяти фаз.

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

Соціальна зміна — перехід соціального об'єкту з одного стану в інший; будь-яка модифікація в соціальній організації суспільства, його соціальних інститутах і соціальної структурі, та в поведінці членів суспільства.

Організаційні зміни:

- широке визначення - будь який її перехід від одного стану до іншого, виникнення у ней нових властивостей, функцій, відносин (не тільки позитивних).
- вузьке визначення - різні типи нововведень та перетворень, що можуть здійснюватися у різних структурних складових організації як соціальної системи і

здатні перешкоджати рецесійним (упадок, застій) тенденціям, забезпечувати ефективне використання її наявних ресурсів.

Певні зміни й нововведення в організації є наслідком кількох обставин: середовище, в якому функціонує організація, є рухомим; в самій організації, в її межах, обов'язково накопичуються негативні явища, відбуваються дезінтеграційні процеси, зростає невизначеність і поширюється анархія.

Має місце ситуація породження одних змін іншими змінами.

Ініціатором реформи організації залежить від її типу й статусу може бути: керівна структура; власне керівництво; наглядова рада тощо; персонал організації

Зміни організації підрозділяються на два основні типи:

1. Незаплановані, стихійні (реактивні, спонтанні) - рефлексивна реакція на непередбачені обставини.
2. Штучні, планові, які здійснюються у відповідності з розробленою стратегією, планом, в якому організація намагається спрогнозувати свої дії з урахуванням майбутніх подій. Вони здійснюються свідомо, цілеспрямовано, в ході них міняється статус організації, її структурні компоненти з метою адаптації організації до зовнішнього середовища, зміцнення владних основ управління, інтеграції окремих структурних одиниць.

Планові зміни діляться на інновації і дифузії.

Основні етапи зародження змін і їх впровадження в організацію:

1. Усвідомлення необхідності змін в організації.
2. Створення нового бачення - здійснюється процес поширення підтримки і схвалення інновацій серед більшості членів організації за допомогою інформування про недоліки, існуючі в організації, можливості їх усунення, реклами нововведень, навчання новому членів організації та демонстрації інновацій на прикладі інших організацій.
3. Інституціоналізація змін. Сукупність практичних дій, спрямованих на створення нових соціальних зв'язків, що забезпечують роботу в змінених умовах. Паралельно відбувається злам старих норм і процедур діяльності та впровадження інновацій в усі структури організації, можливе запозичення із зовнішнього середовища, засвоєння нових ролевих вимог і нормативних процедур, які представляють діяльнісну складову нових елементів культури організації.

## 2. Основні напрямки змін в організації.

I. Кадрові зміни в організації.

- заміна керівництва. Цей захід виявиться позитивним, якщо новий керівник вдається до змін, запропонує нову політику, розпочне більш широкі кадрові зміни і його новації будуть виправданими.
- нова кадрова політика, тобто підбір і розміщення людей на ті чи інші позиції у структурі організації за певними принципами. Кадрові зміни можуть бути поступовими, плановими або раптовими й радикальними (різке скорочення штату, вимушене звільнення персоналу)

II. Зміни у структурі організації.

- ускладнення структури: поява нових ланок керівництва, наприклад, введення посад заступників у першого керівника; виникнення штабних ланок; формування спеціалізованих відділів, служб, філій.

Розгалуження й ускладнення організаційної структури супроводжується тенденцією до бюрократизації, що відбиває прагнення керівництва на усіх рівнях ієархії передати частину своїх функцій до заступників, і, таким чином, різко збільшується управлінський апарат.

- спрощення структури, ліквідація зайвих ланок управління або відділів та служб, що себе вичерпали й утратили чинність для досягнення головних цілей. Така фаза може перетворитися на справжню внутрішню реорганізацію. Це є радикальною зміною структури, а, можливо, й цілей та засад діяльності організації.

- децентралізація - в результаті структурні підрозділи перетворюються або на самостійні філії, або набувають більшої автономії.

### ІІІ. Зміни «м'якої» складової організації (культурні зміни).

Раціональні штучні зміни безпосередньо пов'язані з соціалізацією індивідів до нових формальних та неформальних норм і стосунків, до ролевих вимог, а також до особистісному, суб'єктивному сприйняттю ролевих вимог.

### **3. Типи організаційних змін.**

#### I. В залежності від об'єктів змін:

- операційні зміни, які пов'язані з поліпшенням виробничих процесів, процедур (технологічні);
- трансформаційні зміни, спрямовані на оновлення організації в цілому, переорієнтацію її функціонування (структурні, зміни персоналу, зміни в цілях і культурі організації).

#### II. За змістом: економічні, соціальні, матеріально-технічні, технологічні, управлінські, психологічні;

#### III. За масштабом – зміни стратегічні (метою яких є реалізація перспективних цілей) й тактичні (вони допомагають поетапно, крок за кроком реалізувати нововведення шляхом вирішення поточних проблем);

#### IV. За термінами здійснення – короткострочкові (менш ніж рік), середньострочкові (1-5 років) і довгострочкові (більше 5 років);

#### V. За періодичністю проведення – одноразові й систематичні (можливо багатоступінчасті);

#### VI. За ознакою ставленню до змін персоналу – ті, які в цілому підтримуються й ті, що викликають активний опір;

#### VII. По цілям, які реалізує організація в межах її структурної конфігурації – зростання (розвиток) і скорочення;

#### VIII. Відповідно до глибини і характеру змін – локальні (часткові, фрагментарні, стосуються окремих підрозділів чи сфер діяльності) та кардинальні, великомасштабні (глибока і багатостороння реорганізація: зміна стратегічного курсу організації; злиття декількох організацій; впровадження або перебудова системи обробки даних, що реалізується на сучасних технічних засобах; зміна принципів або ринків збуту; впровадження нового стилю управління).

#### IX. За швидкістю здійснення – еволюційні (поступові) або революційні (стрибкоподібні);

#### X. За формуєю проведення – примусові (в умовах дефіциту часу чи значного спротиву членів організації) або адаптивні (поступове здійснення змін шляхом проб і помилок) чи змішаними;

#### XI. В залежності від мети здійснення – проактивні (спрямовані на виправлення виявленої помилки) або реактивні (здійснюються для запобігання виникнення проблеми).

### **4. Головні причини опору інноваціям.**

Бачення нового, необхідність змін найчастіше розуміють на верхніх рівнях управління організацією, опір може відбуватися практично на усіх нижчестоячих рівнях.

Сила опору залежить від міри інформованості членів організації відносно її зовнішньої політики, від розуміння не лише важливості змін, що проводяться, для усієї організації, але і бачення власної ролі в зміненій організації.

#### 1. Технічні причини, пов'язані з дією так званих технічних умов організації, які є способами з'єднання людських і технічних ресурсів в організації.

- Відсутність ресурсів і комунікацій для здійснення інновацій

- Внутрішня роз'єднаність організації; культурні відмінності; неправильна позиція керівників; відсутність ідентифікації з колективами організації може викликати опір інноваціям у окремих груп в організації.
  - Невідомий результат або страх перед невідомістю, неясність цілей
  - Відсутність лідерів, що підтримають зміни.
  - Витрати від змін
  - Відсутність системи навчання і консультування
- 2. Політичні причини опору змінампов'язані з перерозподілом влади при структурних і культурологічних змінах в організації.
  - Загроза впливовим статусам, можливість втратити вплив і авторитет.
  - Вірогідність критики керівників
  - Зміна порядку ухвалення рішень
  - Зміна форм владної дії
- 3. Культурологічні причини опору змінампов'язані зміною ціннісно-орієнтації і соціальних норм, які діють в організації.
  - Вплив колишніх цінностей, традицій
  - Дія нормативного контролю

Успіх процесу змін в організації багато в чому залежить від рівня невизначеності, яка може охоплювати колективи підрозділів організації аж до її керівництва.

Невизначеність може виникати в усіх сферах впровадження інновацій : технічній, політичній, культурній і інформаційної.