

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЗАПОРІЗЬКА ПОЛІТЕХНІКА»**

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ

для проведення самостійних та індивідуальних занять з дисципліни

з дисципліни **«Теорія організації»**

(код і назва навчальної дисципліни)

спеціальність **073 «Менеджмент»**

(код і найменування спеціальності)

освітня програма (спеціалізація) **«Менеджмент організацій та
адміністрування»**

(назва освітньої програми (спеціалізації))

інститут, факультет **Економіко-гуманітарний інститут, факультет економіки
і управління**

(найменування інституту, факультету)

мова навчання **державна**

Методичні вказівки для проведення самостійних та індивідуальних занять з дисципліни «Теорія організації» для здобувачів вищої освіти спеціальності спеціальність 073 «Менеджмент», освітня програма «Менеджмент організацій та адміністрування». /Укл.: А.Ю.Панкова. – Запоріжжя: ЗНТУ, 2021, - 67 с.

Укладачі:

А.Ю.Панкова,
к.е.н., доцент каф. менеджменту

Рецензенти: Т. А. Кравченко професор кафедри
публічного управління та землеустрою Класичного приватного
університету
Л. М. Бухаріна
д.е.н., доцент, завідувач кафедри менеджменту організацій та
логістики Запорізького національного університету

Відповідальний за випуск:

Л.С.Кутідзе,
к.е.н., доцент каф. менеджменту

Затверджено
на засіданні кафедри
„Менеджменту”
Протокол № 1
від 30 серпня 2021 року

Затверджено на засіданні НМК
ФЕУ
Протокол № 34
від 30 серпня 2021 року

ЗМІСТ

ВСТУП	4
МЕТА І ЗАВДАННЯ ДИСЦИПЛІНИ	5
СТРУКТУРА ТА ЗМІСТ КУРСУ	7
ЗАВДАННЯ ТА МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО ВИКОНАННЯ ПЛАНУ СРС	11
ТЕМА 1. МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ТЕОРІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ	11
ТЕМА 2. ОСНОВНІ ОРГАНІЗАЦІЙНІ ТЕОРІЇ ТА МОДЕЛІ	19
ТЕМА 3. ОРГАНІЗАЦІЯ ЯК СИСТЕМА	25
ТЕМА 4. ОРГАНІЗАЦІЯ ЯК СОЦІУМ	31
ТЕМА 5. ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ ПРОЦЕС	37
ТЕМА 6. САМООРГАНІЗАЦІЯ	40
ТЕМА 7. ЗОВНІШНЄ Й ВНУТРІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ О ОРГАНІЗАЦІЇ	46
ТЕМА 8. ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ПРОЕКТУВАННЯ	51
ТЕМА 9. КУЛЬТУРА ОРГАНІЗАЦІЇ	58
РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА	64

ВСТУП

Соціальна організація як суспільний інститут характеризується різними способами упорядкування та регулювання діяльності людей і груп, які повинні бути всебічно вивчені і систематизовані. З цією метою в ряду організаційних наук виділилася самостійна дисципліна - теорія організації.

Теорія організації як навчальна дисципліна необхідна для забезпечення якості спеціальної теоретичної підготовки економістів і управлінців та ефективності організаторської діяльності фахівців і керівників, які працюють на підприємствах і в установах різних форм власності і галузей народного господарства, так і службовців у державних, центральних і місцевих органах управління. Оволодіння основами теорії організації дозволяє бачити будь-яку проблему через систему організаційних відносин і знаходити шлях до її вирішення через організаційно - конструктивну роботу.

Теорія організації є свого роду філософією організаторської діяльності. Вона озброює знанням організаційних законів, принципів, правил, потрібних для вироблення сучасного організаторського мислення, вміння практичного здійснення. Знання теорії організації служить для вироблення навичок системного та комплексного підходів до вирішення практично значимих завдань.

Теорія організації не тільки потрібна як фундамент, у якому закладаються загальноосвітні, світоглядно- методологічні елементи підготовки майбутнього фахівця в галузі менеджменту, але й дає конструктивне знання у формі певних методів, прийомів і способів, знання, необхідне для пошуку рішень конкретних організаторських завдань.

Предметом дисципліни - є аналіз процесів, що протікають в організаційних системах, включаючи закономірності та проблеми розвитку організацій, що представляють збій цілеспрямоване об'єднання в групи окремих людей для спільної діяльності. Саме в процесі співпраці можна

досягти найбільш високих результатів і направити колективні зусилля людей для реалізації спільних цілей.

МЕТА І ЗАВДАННЯ ДИСЦИПЛІНИ

Мета дисципліни полягає у формуванні у здобувачів теоретичних знань про організацію та отриманні практичних навичок і вмінь, що дозволяють їм як майбутнім менеджерам здійснювати професійну діяльність з управління організаційними відносинами, використовуючи відповідні закони і принципи; формування сучасного світогляду щодо створення, функціонування й еволюції організацій.

Дисципліна «Теорія організації» грає роль теоретичної основи для розуміння організаційних процесів, що відбуваються у суспільстві, державі, економічних, регіональних, виробничих і соціальних системах, призначена для того, щоб дати уявлення про процеси формування і розвитку організацій різного рівня.

Головними завданнями, що мають бути вирішені в процесі викладання дисципліни:

- вивчення принципів побудови організації як системи;
- вивчення та практичне застосування принципів, законів і закономірностей організації;
- вивчення методів побудови та розвитку організації;
- вивчення теоретико-методологічних засад створення й функцій організацій;
- засвоєння основних методичних підходів аналізу внутрішнього й зовнішнього середовища організацій;
- набуття вмінь побудови організаційних структур організацій різних типів;
- вивчення основних організаційних теорій;
- отримання практичних навичок по оргпроективанню, формуванню
 - організаційних процесів і оцінці їх стану;
 - набуття навичок трансформації, створення іміджу й культури організацій.

При вивченні дисципліни забезпечується фундаментальна підготовка здобувачів в області виробничого менеджменту,

дотримується зв'язок з такими дисциплінами, як менеджмент, економіка галузі, організація і планування на підприємстві, маркетинг тощо. Дисципліна передбачає безперервність використання і розширення сфери комп'ютеризації, забезпечує знайомство з стрижневими проблемами теорії організації, є основою для засвоєння подальших дисциплін в області виробничого менеджменту, що є необхідною умовою для цільового формування фахівця. **У результаті вивчення навчальної дисципліни здобувач повинен:**

Знати як виникають організації, який їхній життєвий цикл, як формулювати закони організації, як вивчати організацію і управляти нею, а також:

- систему наук про організацію;
- еволюцію поглядів на сутність організації;
- основні теорії організації;
- сутність соціальних і господарських організацій;
- універсальні та специфічні закони організації;
- суб'єкти та об'єкти організаторської діяльності.

Отримані здобувачами знання повинні забезпечити оволодіння:

- фундаментальними знаннями сутності і теорій організації;
- поглибленими знаннями сутності і особливостей соціальних і господарських організацій;
- навичками використання залежностей, законів і закономірностей у діяльності організацій галузі;
- навичками організаторської діяльності, ефективної взаємодії суб'єктів і об'єктів організації.
- вміти:
 - аналізувати життєвий цикл організації; принципи її стану;
 - аналізувати культурне середовище організації;
 - користуватися інформаційними технологіями, застосовуваними в організації;
 - працювати з монографічними, довідково-енциклопедичними, статистичними електронними джерелами з соціально-економічної проблематики та менеджменту;
 - досліджувати й характеризувати різні види організацій, визначаючи їх переваги та недоліки;
 - здійснювати порівняльний аналіз і формування різних типів організаційної структур;

- визначати чинники формування іміджу й культури організації;

- розробляти заходи з трансформації, як організації у цілому, так і її складе урахуванням впливу факторів зовнішнього середовища.

- У результаті вивчення навчальної дисципліни здобувач вищої освіти повинен отримати **загальні компетентності**:

ЗК3. Здатність до абстрактного мислення, аналізу, синтезу.

ЗК8. Навички використання інформаційних і комунікаційних технологій.

ЗК9. Здатність вчитися і оволодівати сучасними знаннями.

ЗК11. Здатність до адаптації та дії в новій ситуації.

ЗК13. Цінування та повага різноманітності та мультикультурності.

Фахові компетентності:

СК1. Здатність визначати та описувати характеристики організації.

СК2. Здатність аналізувати результати діяльності організації, зіставляти їх з факторами впливу зовнішнього та внутрішнього середовища.

СК3. Здатність визначати перспективи розвитку організації.

СК6. Здатність діяти соціально відповідально і свідомо.

СК10. Здатність оцінювати виконувані роботи, забезпечувати їх якість та мотивувати персонал організації.

СК11. Здатність створювати та організовувати ефективні комунікації в процесі управління.

СК12. Здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, формувати обґрунтовані рішення.

СК14. Розуміти принципи психології та використовувати їх у професійній діяльності.

СК15. Здатність формувати та демонструвати лідерські якості та поведінкові навички

Очікувані програмні результати навчання:

ПР5 Описувати зміст функціональних сфер діяльності організації

ПР6 Виявляти навички пошуку, збирання та аналізу інформації, розрахунку показників для обґрунтування управлінських рішень

ПР11 Демонструвати навички аналізу ситуації та здійснення комунікації у різних сферах діяльності організації

ПР15 Демонструвати здатність діяти соціально відповідально та громадсько свідомо на основі етичних міркувань (мотивів), повагу до різноманітності та міжкультурності

ПР16 Демонструвати навички самостійної роботи, гнучкого мислення, відкритості до нових знань, бути критичним і самокритичним.

- **Міждисциплінарні зв'язки:**

- Пререквізитами та постреквізитами дисципліни «Теорія організації» є дисципліни згідно структурно-логічної схеми підготовки здобувача вищої освіти.

СТРУКТУРА ТА ЗМІСТ КУРСУ

Тема 1. Методологічні засади теорії організації

Сутність поняття «організація».

Закони організації. Закони функціонування (статика) організації: закон композиції, закон пропорційності, закон найменших. Закони розвитку (динаміки) організації: закон онтогенезу (перетворення), закон синергії, закон інформованості-упорядкованості, закон єдності аналізу й синтезу, закон самозбереження.

Принципи організації: принцип ланцюгового зв'язку; принцип інгресії; принцип підбору; принцип рухомої рівноваги; принцип слабкої ланки. Групування принципів.

Етапи розвитку організації: зародження, зростання, зрілості, старіння. Збереження рівноваги організації та її цілісності.

Тема 2. Основні організаційні теорії та моделі

Організаційні теорії: класична організаційна теорія; теорії організаційної поведінки; теорія інститутів та інституційних змін; популяційно-екологічна (еволюційна) теорія; тектологія О. Богданова; ноосфера В. І. Вернадського.

Еволюція теоретичних концепцій організації.

Основні моделі організацій: органічна та механістична моделі.

Сучасна організаційна парадигма: сутність, значення, зміст, практична спрямованість.

Тема 3. Організація як система

Формування системних уявлень: Платон, Аристотель, Кант, А. Смит. Системність як загальна властивість матерії. Системний підхід (погляд). Стан системи, властивості системи, поведінка системи, дія, подія.

Будова систем: підсистема, елемент, структура, зв'язок. Атрибути зв'язку: спрямованість, сила, характер.

Класифікація систем. Загальна класифікація: абстрактні системи; конкретні системи; відкриті системи; закриті системи; динамічні системи; адаптивні системи; ієрархічні системи, їх характеристики. Класифікація за ознаками: за походженням; за описом змінних; за способом управління; за типом операторів.

Аспекти організаційного порядку. Типологія організацій. Класифікація організацій за ознаками: класифікація за принципами управління; класифікація за функціональними ознаками; класифікація за ознакою реалізації суспільних функцій; класифікація за ознакою визначення цілі (ціннісно-орієнтовані організації; організації, які формують власні цілі; ціле скеровані організації; цілеспрямовані організації; ціле орієнтовані організації; ціле придатні організації; паразитичні організації).

Тема 4. Організація як соціум

Соціальна організація і соціальна спільність. Людина як елемент соціальної системи. Активність і опірність соціальної організації. Загальні риси соціальної організації.

Основні види соціальних організацій: формальна й неформальна організації.

Механізми регулювання (регулятори) у соціальних системах: цільова управлінська дія, саморегуляція (самоуправління), організаційний порядок.

Тема 5. Організаційний процес

Організаційна діяльність. Альтернативні парадигми організаційного процесу. Система управління - кібернетичний підхід.

Принципи управління: принцип розімкненого управління; принцип розімкненого управління з компенсацією обурень; принцип замкненого управління; принцип однократного управління.

Оптимізація управління. Адаптивні й такі, що самі настраюються, системи.

Методи управління: детермінований метод управління; програмно-цільовий метод управління; ціннісно-орієнтований метод управління.

Тема 6. Самоорганізація

Природно-наукові засади синергетики. Ентропія. Самоорганізація як ґрунтовний процес природи. Антиентропійна спрямованість самоорганізації. Сутнісний зміст синергетики.

Синергетична концепція самоорганізації. Основні положення синергетичної концепції самоорганізації. Атрактори, біфуркація, фрактали, детермінований хаос. Процеси самоорганізації. Необерненість і неповторюваність самоорганізації. Принципи самоорганізації: принцип від'ємного зворотного зв'язку; принцип позитивного зворотного зв'язку. Спонтанність і випадковість.

Гнучкість організації. Гнучкість процесу: гнучкість орієнтації й реалізації. Гнучкість системи: фактори й результати гнучкості системи. Виробнича гнучкість: фактори та функціональні й структурні ознаки виробничої гнучкості.

Сталість організації. Статична й динамічна сталість. Типи сталості: внутрішня, зовнішня й спадкова сталості; кількісна й структурна сталості. Несталий стан системи. Сталість і управління змінами.

Тема 7. Зовнішнє й внутрішнє середовище організації

Внутрішнє середовище організації. Змінні всередині організації (внутрішні фактори): цілі, завдання, структура, технологія, люди. Культура та імідж організації як її внутрішні фактори. Взаємозв'язок внутрішніх факторів. Методи дослідження внутрішнього середовища організації: аналітичні методи; експертні методи; лінійне програмування; динамічне програмування; діагностування (експрес-діагностика, ґрунтова діагностика); внутрішній моніторинг (моментні спостереження, постійні спостереження).

Зовнішнє середовище організації. Мікрооточення (фактори зовнішнього середовища безпосереднього впливу): партнери; конкуренти; центральні та місцеві органи влади: навколишнє населення; природні умови. Макрооточення (фактори зовнішнього середовища опосередкованого впливу): міжнародні події та оточення;

стан економіки; соціокультурні фактори; політичні обставини; розвиток науки й технології; право; соціально-суспільні фактори. Методи дослідження зовнішнього середовища (зовнішній моніторинг): зовнішнє спостереження; цільове спостереження; неформальний пошук; формальний пошук.

Взаємозв'язок факторів зовнішнього та внутрішнього середовища організації.

Тема 8. Організаційне проектування

Концептуальні терміни: організаційна форма управління " (ОФУ); відносини: децентралізація; стратегія; структура; виробнича структура; технологічна структура; зв'язок; структура управління; ланка управління; рівень управління. Сутність та етапи організаційного проектування. Методи проектування організаційних форм управління.

Технологія проектування організаційних форм управління. Оцінка ефективності організаційних форм управління..

Криза парадигми традиційного менеджменту. Перспективи розвитку організаційних утворень.

Тема 9. Культура організації

Зміст понять «культура» і «організаційна культура». Концептуальні підходи до формування організаційної культури. Моделі організаційної культури. Характеристики організаційної культури. Громадянська й корпоративна культури.

Типологія організаційних культур. Визначальні фактори культури організації. Підходи до типізації організаційних культур: факторні моделі цінностей; менталітет і організаційна культура; фундаментальні вірування та цінності; ставлення до часу; конкуруючі цінності. Характеристика типів культури за ознакою конкуруючих цінностей: кланова, ієрархічна (бюрократична), ринкова та адхократична культури.

Сучасна українська організаційна культура: джерела та основний зміст.

ЗАВДАННЯ ТА МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО ВИКОНАННЯ ПЛАНУ СРС

Самостійна робота студентів по вивченню теоретичного матеріалу дисципліни полягає в уважному вивченні законспектованих лекцій, рекомендованої літератури тощо.

Під час самостійної роботи студенти поглиблюють отримані знання шляхом опрацювання відповідної літератури та конспекту лекцій, готуються до практичних занять, контрольних робіт (модулів).

Завдання для самостійної роботи:

- доопрацювання матеріалів лекції;
- складання конспектів питань, що виносяться на самостійне вивчення;
- підготовка до практичних занять: виконання домашніх завдань; тестів; опрацювання спеціальної літератури.
- робота в інформаційних мережах;
- одержання консультацій у викладачів з окремих питань курсу.

Для закріплення матеріалу, крім лекцій та практичних занять, згідно з обсягом типової навчальної програми, студентам необхідно регулярно знайомитись з матеріалами економічних та фінансово-кредитних спеціалізованих періодичних видань, а також з додатковою літературою, обов'язковим є слідкування за змінами в законодавчій базі України, пов'язаній з питаннями, які розглядаються в лекційному матеріалі, а також на практичних заняттях.

У процесі самостійного вивчення матеріалу студенти повинні вміти дати відповіді на питання що викладені нижче.

ТЕМА 1. МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ТЕОРІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

1. Загальні поняття теорії організації.

Теорія організації вивчає сучасні організації (підприємства, установи, громадські об'єднання), відносини, що виникають всередині цих організацій, поведінка організацій та їх зв'язок із зовнішнім середовищем.

Теорія організації як наукова дисципліна вивчає загальні властивості, закони та закономірності створення та розвитку організації як єдиного цілого. Положення теорії організації базуються на економічних законах і законах ряду наук: теорії систем, кібернетики, теорії управління та ін..

Об'єкт - це явище, яке досліджує та чи інша наука.

Об'єктом теорії організації є соціальні організації, тобто організації, що об'єднують людей.

Об'єкт теорії організації - це регульовані і самоорганізуються процеси, що відбуваються в громадських організаційних системах, сукупність організаційних відносин, як по вертикалі, так і по горизонталі: організація і дезорганізація, субординація і координація, впорядкування та узгодження, тобто взаємодія людей з приводу організації спільної діяльності, виробництва матеріальних благ, відтворення самих себе як суб'єктів суспільних змін.

Предмет науки визначає те, чим займається дана наука, які сторони об'єктивної дійсності вона вивчає.

Предметом теорії організації як науки організаційні відносини, тобто зв'язку та взаємодії між різного роду цілісними утвореннями та їх структурним складовим, а також процеси та дії організуючою і дезорганізуючою спрямованості.

Організаційні відносини - це відносини:

- 1) виражають об'єктивні форми об'єднання людей і речових факторів трудових процесів;
- 2) між людьми, що виникають з приводу спільної праці працівників;
- 3) забезпечують зв'язки між технічною стороною діяльності організацій та відносинами власності.

2. Методи теорії організації.

Інструментом теоретичного дослідження предмета є науковий метод.

Термін «метод» походить від грецького *methodos*, що в буквальному перекладі означає «шлях до чого-небудь».

Під методом розуміється упорядкована діяльність з досягнення певної мети.

Метод теорії організації - набір теоретико-пізнавальних і логічних принципів і категорій, а також наукового (формально-логічного, математичного, статистичного, власне організаційного) інструментарію для дослідження системи організаційних відносин. **До основних методів теорії організації** відносяться: індуктивний, статистичний, абстрактно-аналітичний, порівняльний та ін

Індуктивний метод являє собою рух думки від одиничного до загального, від знання меншою мірою спільності до знання більшою мірою спільності.

Статистичний метод полягає у кількісному обліку факторів і частоті їх повторюваності. Дослідження масових явищ навколишнього світу з використанням методів теорії ймовірностей, угруповань, середніх величин, індексів, графічних зображень і т.п. дозволяє встановлювати характер і стійкість організаційних зв'язків структурних елементів у різних комплексах, оцінювати їх рівень організованості та дезорганізації. Даний метод сприяє знаходженню стійких зв'язків і закономірностей між організаційними відносинами.

Абстрактно-аналітичний метод дозволяє встановлювати закони явищ, що відображають зв'язки і постійні тенденції. Засобом для цього служить «абстрагування», тобто уявне виділення істотних властивостей і зв'язків предмета, відволікання від частковостей, що дозволяє побачити в чистому вигляді основу досліджуваних явищ. **Суть порівняльного методу** полягає в підборі сідних організацій як об'єктів дослідження.

3. Функції теорії організації

Теорія організації як наукова та навчальна дисципліна тісно пов'язана з економічною, політичною і соціальною життям суспільства. Вона виконує ряд функцій, найбільш важливими з яких є пізнавальна, методологічна, раціонально-організуєча і прогностична.

Пізнавальна функція проявляється в розкритті процесів організації та самоорганізації соціальних систем, закономірних тенденцій організаційного розвитку, динаміки різних соціальних явищ і подій.

Методологічна функція тісно пов'язана з пізнавальною функцією теорії організації. На відміну від приватних теорій теорія організації є комплексною, інтегруючою наукою. Вона досліджує організаційні відносини на макро-і мікрорівнях як цілісні, системні утворення, органічно пов'язані між собою.

Раціонально-організуєча функція теорії організації проявляється в узагальненні досвіду організаційної діяльності як у минулому, так і в сьогоденні, розробці оптимальних моделей організацій та їх структур, визначенні соціальних технологій щодо безболісного вирішення соціальних і політичних конфліктів.

Прогностична функція дозволяє заглянути в «громадське завтра», передбачити організаційні явища і події.

4.Організація як основа менеджменту

Організація - соціальна спільність, що складається з групи людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення загальної мети або системи цілей.

Термін "організація" вживається в двох значеннях:

- стійке об'єднання людей, взаємодіючих між собою для досягнення поставлених перед ними цілей з допомогою матеріальних, правових, економічних та інших умов;

- функція управління, метою якої є створення об'єднання або узгодження дій його членів.

Ознаки організації

1. наявність хоча б однієї мети, яка об'єднує членів організації. Офіційно заявлена мета надає сенс існуванню підприємства і визначає основну спрямованість її діяльності. Однією з основних цілей будь-якої комерційної організації є отримання прибутку;

2. відособленість полягає в замкнутості внутрішніх процесів і наявності меж, що відокремлюють дану організацію від зовнішнього середовища. Кордони можуть бути як матеріальними - у вигляді стін і парканів, так і нематеріальними - у вигляді заборон, обмежень, правил;

3. поділ праці передбачає, що члени організації виконують різні функції;

4. існування зв'язків між елементами організації сприяє забезпеченню взаємної підтримки. Зв'язки між елементами організації бувають економічними, технологічними, інформаційними, соціальними й управлінськими;

5. саморегулювання - це можливість організації самостійно вирішувати питання внутрішнього життя, з огляду на сформовану обстановку і зовнішні вказівки. Ця діяльність реалізується зовнішнім центром, метою якої є координація зусиль і роботи людей на досягнення цілісності організації;

6. організаційна культура - це система цінностей, символів, зразків поведінки і переконань, які визначають характер взаємин і лінію поведінки працівників як усередині підприємства, так і на зовнішньому рівні.

5. Структура організації

Будь-яка організація володіє певною структурою (сукупністю взаємопов'язаних елементів), яка поділяється на три складові

1. технічна - це сукупність матеріальних елементів організації (будівель, споруд, обладнання, умов праці, технологій тощо) визначають професійно-кваліфікаційний склад працівників, характер і зміст праці;

2. соціальна включає в себе сукупність учасників, формальні та неформальні групи, визначення зв'язків між ними, норм поведінки та сфер впливу;

3. соціотехнічна включає в себе сукупність робочих місць.

Структура організації - це логічний взаємозв'язок і взаємозалежність рівнів управління і підрозділів, побудована в такій формі, яка дозволяє найбільш ефективно досягати цілей організації.

Структура являє собою сукупність зв'язків і відносин, що склалися в системі між її елементами.

6.Жизненный цикл організацій

Організації зароджуються, розвиваються, домагаються успіхів, слабшають і іноді припиняють своє існування. Жодна організація не живе без змін. Керівник повинен знати, на якому етапі розвитку знаходиться організація, щоб оцінити, наскільки прийнятий стиль керівництва відповідає фактичному етапу розвитку.

Життєвий цикл організації - це система передбачуваних змін з певною послідовністю станів, які організація проходить протягом певного часу.

Життєвий цикл організації безпосередньо пов'язаний з життєвим циклом продукції.

Життєвий цикл продукції - це часовий інтервал, що включає кілька стадій, кожна з яких відрізняється особливим характером процесу зміни обсягу виробництва в часі.

Один з варіантів поділу життєвого циклу організації на відповідні часові відрізки може бути наступним:

Закони організації.

Будь-яка система підпорядкована дії законів природи і суспільства, законів управління. Закони в суспільстві розуміють у двох значеннях:

а) як нормативні акти, прийняті і затверджені у встановленому порядку вищими органами державної влади;

б) як необхідні, істотні, стійкі, повторювані відношення між явищами у природі і суспільстві. Ці закони мають об'єктивний характер.

Закони є вищим ступенем пізнання і мають форму загальності (тобто виражають загальні відносини, зв'язки, властиві усім явищам даного роду, класу).

У науковій літературі існують різні категорії законів: закони науки, закони природи, закони, приписи, закони мислення і закони організації.

Закони науки - це знання, які формулюються людьми в поняттях, які відображають об'єктивні процеси, що відбуваються в природі і суспільному житті на мікро - і макрорівнях.

Під законами природи розуміється математичне вираз якогонебудь природного явища, яке відбувається при відомих обставинах з однаковою необхідністю.

Закони-приписи - норми, принципи поведінки, які людина повинна дотримуватися в організації, громадські об'єднання (правові, моральні закони).

Закони мислення - правила, застосування яких сприяє досягненню оптимальної розумової діяльності (закони логіки).

Визначення поняття принципу. Класифікація принципів

Принципи організації безпосередньо впливають із законів і закономірностей управління.

Принцип є оптимальним правилом, нормою, які сформульовані людьми і носять об'єктивний характер.

Принципи організації є відображенням об'єктивних закономірностей практики управління. Вони визначають вимоги до конкретної системи, структурі та організації. У відповідності з цими вимогами утворюються органи управління, встановлюються взаємовідносини між його рівнями, між організаціями і державою, застосовуються ті чи інші методи управління.

принципи організації поділяють на три групи:

- структурні принципи (поділ праці, єдність мети і керівництва, співвідношення централізації і децентралізації, влада і відповідальність).

Структурні принципи забезпечують чітке взаємодія між загальними цілями і завданнями, з одного боку, і їх поділ на більш приватні і дрібні, з іншого, сприяючи правильному підбору і призначення керівників підрозділів, закріплення за ними відповідних повноважень і відповідальності, а також об'єднання підрозділів ланцюгом цільових команд.

- принципи процесу (справедливість, дисципліна, винагорода персоналу, корпоративний дух, єдність команд, підпорядкування головному інтересу).

Принципи процесу визначають характер та зміст діяльності керівників, їх взаємини з підлеглими особливо це відноситься до принципів справедливості і винагороди персоналу. Принцип дисципліни обумовлює встановлення стабільних відносин між організацією і різними групами працівників. При порушенні останніми дисциплінарних норм і розпорядку роботи повинно бути обґрунтоване застосування санкцій і підпорядкування особистих інтересів загальним. Відповідно з принципами єдності команд у підлеглому повинен бути лише один начальник. Такий зв'язок і взаємодія необхідно враховувати при проектуванні організаційних структур.

- принципи кінцевого результату (порядок, стабільність, ініціатива).

Принципи кінцевого результату визначають оптимальні характеристики організації. Правильно сформована і цілеспрямовано спрямована організація повинна характеризуватися порядком і стабільністю, а її співробітники повинні проявляти ініціативу і сумлінність при виконанні своїх обов'язків.

Питання для самоконтролю

1. Чому необхідно вивчати теорію організації?
2. Як пов'язана теорія організації з уже вивченими Вами курсами?
3. Методи вивчення організацій .
4. З яких точок зору розглядається поняття «організація»?
5. Як пов'язані між собою ознаки організації?

6. У якому значенні може використовуватися поняття «організація»?

7. Дайте визначення поняття «організація».

8. Дайте визначення загальних понять про залежності, законах і закономірності організації.

9. Охарактеризуйте коротко закон синергії, закон самозбереження, закон розвитку, закон інформованості - впорядкованості, закон єдності аналізу та синтезу, закон композиції і пропорційності, специфічні закони соціальної організації, механізм використання законів на практиці та їх значення.

10. Охарактеризуйте принципи організації: принцип Ланцюговим зв'язку; принцип інгресії; принцип підбору; принцип рухомої рівноваги; принцип слабкої ланки. Групування Принципів.

11. Опишіть етап розвитку організації: Зародження, зростання, зрілості, старіння. Збереження рівноваги організації та її цілісності.

12. Розкрийте зміст об'єкта теорії організації.

13. Що виступає в якості предмета теорії організації?

14. Що слід розуміти під методом теорії організації?

15. У чому полягає сутність індуктивного методу дослідження організаційних відносин?

Навчальні завдання

Завдання 1. Складіть схему взаємозв'язків навчальної дисципліни «Теорія організації» з іншими науками і навчальними дисциплінами. Визначте значення цих зв'язків для розуміння менеджменту.

Завдання 2. Оформіть в таблицю: загальні закони організації, приватні закони організації, специфічні закони організації.

Завдання 3. Складіть таблицю порівняння принципів організації (подібності та відмінності) в різних теоріях організації і управління.

Завдання 4. Підберіть статті (в періодичних виданнях) з даної проблеми, підготуйте рецензію і увявіть для обговорення.

Завдання 5. Складіть глосарій.

Завдання 6. написати есе на тему: «Застосування знань з теорії організації на практиці».

ТЕМА 2. ОСНОВНІ ОРГАНІЗАЦІЙНІ ТЕОРІЇ ТА МОДЕЛІ

Класична організаційна теорія

Класична організаційна теорія була першою систематизованою теорією, яка пропонувала механістичні конструкції, використання яких повинно обов'язково забезпечити організації ефективне функціонування.

1. Основної внесок у формування цієї теорії належить Ф.Тейлору, А. Файолю, Л. Гьюлику, Л. Урвіку, М. Веберу.

До властивостей бюрократичних організацій відносяться:

- організація будується на формальному поділі праці;
- організація орієнтується переважно на внутрішні чинники розвитку;
- загальні цілі організації поділяються на приватні завдання, виконання яких не залежить від рішення загальних завдань;
- завдання жорстко задаються в термінах конкретних результатів (немає свободи вибору);
- організація будується за ієрархічним принципом, коли переважають вертикальні потоки інформації, а нижчого; рівень контролюється вищим і підпорядковується йому;
- контроль і найважливіша інформація концентруються ближче до вершини ієрархічної структури;
- виконання всіх видів робіт не залежить від особистих якостей працівників, які взаємозамінні, і передбачається формальна знеособленість посадових обов'язків;
- взаємопов'язана система узагальнених формальних правил і стандартів забезпечує виконання працівниками своїх обов'язків і скоординованість завдань.

Ефективність бюрократичних організацій заснована на вищій ступеня організованості системи, її керованості.

До недоліків організації бюрократичного типу можна віднести:

- нездатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища, що може призвести до безглуздої роботи організації самої на себе і, відповідно, до саморуйнування;
- в бюрократичній організації людина розглядається як засіб виробництва;

- можливе утворення корпоративних груп з корисливими інтересами в середовищі вищої бюрократії.

Бюрократичне управління не сприяє зростанню потенціалу людей, які використовують свої здібності частково, в тих межах, які безпосередньо потрібні для виконуваної роботи.

Центральний пункт бюрократичної концепції - змішування людини і посади, виключення суб'єктивізму, виключення індивідуального підходу та імпровізації.

Модель організації - (франц. organisation, від позднелат. organizo - повідомляю стрункий вигляд, влаштовую). Для організацій, які були утворені людиною (людьми), характерна наявність функцій управління та планування.

Органічні організації зародилися в середині ХХ століття. Свою назву органічні вони отримали з-за схожості з організмом. Вони здатні змінюватися.

Дана модель організації існує не так давно. Вперше поняття "Органічна модель організації" було введено в менеджмент Томом Бернсом і Джорджем Сталкером. Органічна організація стала антиподом бюрократії, яка перестала відповідати новим умовам ринку з мінливими адаптивними ознаками.

Теорії організаційної поведінки

Класична організаційна теорія дозволяла встановити техніко-економічні зв'язки і залежності різних факторів виробництва, що, безперечно, важливо, але при цьому недостатньо враховувалися роль і значення людського фактора - сутнісного елемента соціальної організації.

Початок розробки даної теорії відноситься до 1920-х рр. і пов'язаний з іменами таких учених, як Е. Мейо, Ф. Ретлісбергер, Ч. Бернارد, Ф. Селзнік та ін.

Знаменитий Хоторинський експеримент, в якому брали участь Е.Мейо і Ф.Ретлісбергер, дав підставу стверджувати, що поведінка людини визначається настроєм в більшій мірі, ніж грошима, групи так сильно впливають на поведінку індивіда, що менеджери зазвичай змушені визнавати більш високе значення ділових фірм в порівнянні з економічними інститутами;

ділові фірми - соціальні організаційні структури, що складаються з людських особистостей, і ними слід управляти відповідним чином. На практиці це означає, що недостатньо створити

в організаційній системі умови, що забезпечують стимулювання лише індивідуальних зусиль робітників; необхідні заходи по відношенню до певних соціальних груп з урахуванням усіх притаманних їм психологічних і соціальних особливостей.

Е. Мейо висунув одне з основних положень теорії людських відносин - принцип індивідуальних відмінностей.

Р. Лайкерт запропонував найбільш системне бачення чинників ефективної організації: Критерієм успішності роботи, згідно теорії людських відносин, вважається підвищення ефективності організації за рахунок вдосконалення людських ресурсів.

Теорія адміністративного поведінки, ідеї якої були запропоновані Ч. Бернардом і Р. Саймоном.

Саймон досліджував вплив встановлених цілей на раціональне поведінка працівників організацій.

Пошук раціональної системи управління зумовив появу універсальної теорії впорядкування організацій - теорії Гласієр, яка є результатом дослідницького проекту в Гласієрської металургійної компанії в Лондоні, що належить У. Брауну і Е. Джеквесу. По суті, ця теорія прагне представити організацію як сукупність чотирьох підсистем, кожна з них виконує виняткові функції в рамках організації, хоча частково перетинаються і взаємодіють.

Теорія Гласієр стверджує, що будь-якої організації притаманний універсальний принцип співіснування двох систем - виробничої та соціальної. Теорія вводить у структуру організації соціальний фактор та передбачає врахування інтересів, як виробництва, так і працівників. Теоретики Гласієр вважали, що керівник повинен у рівній мірі забезпечувати функціонування як виконавчої, так і представницької підсистеми.

Теорія інститутів та інституціональних змін

Американський учений Д. Норт в кінці 1980-х рр. опублікував серію робіт, присвячених обґрунтуванню ролі і принципів функціонування організацій. Він прагнув визначити, що допомагає і що заважає організаціям адекватно реагувати на зміни зовнішнього середовища

В рамках інституціональної теорії існує термін інституційний ізоморфізм, що означає відповідність об'єктів, що виражає тотожність їх структур. Це один з напрямів інституціональної теорії ґрунтується на припущенні, що організації існують в «полях» інших, схожих з

ними організацій. Організаційним полем називають ті організації, які в сукупності складають впізнавану сферу інституційної життя. Тим самим організації всередині «полів» стають все більш і більш однорідними. Причинами такого ізоморфізму можуть бути:

- примусові сили з боку навколишнього середовища, наприклад урядові постанови та культурні передумови, здатні впливати на стандартизацію організацій;

- організації наслідують одна одній, стикаючись з труднощами або намагаючись знайти вихід із складних ситуацій тими ж способами, якими шукали його інші організації їх організаційного поля;

- нормативний тиск направляє організації у бік ізоморфізму, по мірі того, як робоча сила, особливо керівництво, стає більш професійною.

Популяційно-екологічна (еволюційна) теорія

Метод популяційної екології, одержав розвиток у рамках організаційної теорії в 1970-х - початку 1980-х рр., сьогодні знову набуває популярності. Даний напрямок пропонує перенести аналогією зі сфери біологічної еволюційної теорії в галузь теорії організацій.

Об'єкт дослідження становлять популяції організацій, які, з одного боку, характеризуються загальною структурою (організаційною формою) (в біології - фенотип), а з іншого боку, кожна з них володіє «компасами» (наборами характерних ознак), що утворюють базовий матеріал (так званий генотип) для еволюції.

Представники популяційно-екологічної теорії стверджують, що фактори навколишнього середовища вибирають ті ознаки організацій, які найкращим чином підходять для навколишнього середовища. Інакше кажучи, організація підлаштовується під навколишнє середовище, в той час як остання сама вирішує, яким організаціям існувати далі.

Сучасні напрямки теоретичних розробок

В даний час на передньому краї виявилися 4 напрямки, що відображають зміни функціонування організацій:

- Реінжиніринг.
- Концепція внутрішніх (організаційних) ринків корпорацій.
- Теорія альянсів.
- Концепція екологічно свідомого керівництва.

Причини створення організацій

Вихідним моментом, що спонукає людей об'єднуватись в організації, є поширене уявлення про те, що шляхом співпраці можна досягти більш високих результатів як з точки зору окремої особистості, так і спільноти в цілому. Важливо, щоб кожен член колективу робив все від нього залежне для досягнення загальної мети організації. З цією метою створюється система стимулів, що орієнтують людини на вибір певних форм діяльності, необхідних для досягнення цілей організації.

Питання для самоконтролю

1. Які перші уявлення про теорію організації?
2. Яку роль відіграє організація в житті сучасного суспільства?
3. Дайте характеристику організаційним теоріям.
4. Які сучасні напрямки розвитку теорії організації?
5. Які існують моделі організації ?
6. Сформулюйте етапи історичного розвитку організаційної науки.
7. Які заслуги А.А.Богданова у розробці організаційної науки?
8. Ноосфера В.І.Вернадського . Коротка характеристика . Основні аспекти.
9. Як розвивалася теорія організації в нашій країні і за кордоном ?
10. У чому особливості основних моделей організації?
11. Між якими моделями організації існує найбільша схожість і найбільша відмінність , в чому це виражається?
12. У чому причини того , що в 50 - 80 -ті роки теоретичні розробки в малому ступені були пов'язані з практикою?
13. Які основні моделі організації?
14. Які існують організаційні теорії? Що прийнято називати організаційною наукою?
15. Як розвивалася організаційна наука в Європі?
16. Коли почали проводитися систематизовані дослідження по теорії організації?
17. Назвіть відомих Вам основоположників організаційної науки.

18. Які перспективи розвитку теорії організації?
19. Яка головна думка концепції про «ноосферу» В.І.Вернадського?
20. У чому полягає внесок А.А. Богданова у розвиток теорії організації?
21. Які концептуальні погляди А.А. Богданова на основні етапи і зміст теорії організації?
22. У чому сутність тектологічного процесу, розробленого А.А. Богдановим?

Навчальні завдання

№ 1. Використовуючи наведені характеристики моделей и метафоричні уявлення, навести Приклади реальних організацій, відповідних описів (Заповнити порожній стовпець).

Модель (метафора)	Дані про організацію	інструмент управління	Дані про керівника
Приклади Механістична (машина)			
Патерналістська (сім'я)			
Органічна (організм)			
Конвенціональна (субкультура)			
Постмодерністська (колаж)			

№ 2. Підготувати есе на тем
«Значення ноосфери для всього людства»,
«Як формувати колективний розум»,
«Ноосфера і Україна»

Тематика рефератів

1. Вплив класичної організаційної теорії на розвиток менеджменту.
2. Вплив теорії організаційної поведінки на розвиток менеджменту.
3. Вплив розробок О. Богданова на людство.

4. Значення В. І. Вернадського в розвитку науки в Україні.
5. Еволюція теоретичних концепцій організації.
6. Основні моделі організацій: органічна та механістична моделі.
7. Сучасна організаційна парадигма: сутність, значення, зміст, практична спрямованість.

ТЕМА 3. ОРГАНІЗАЦІЯ ЯК СИСТЕМА.

Системою називається організований складне ціле, сукупність або комбінація предметів або частин, що утворюють комплексне, єдине ціле.

Дане визначення дозволяє виявити такі базисні поняття:

- цілісність;
- сукупність;
- структурованість;
- взаємодія із зовнішнім середовищем;
- наявність мети.

Стан системи - упорядкований безліч істотних властивостей, якими вона володіє в певний момент часу.

Дія - відбувається з системою подія, викликана іншою подією.

Подія - зміна принаймні одного властивості системи.

Класифікація систем:

Абстрактні системи, фізичні системи, штучні системи, природні, біологічні системи, конкретні системи, відкриті системи, закриті системи, динамічні системи, адаптивні системи, ієрархічні системи, прості системи, складні системи, надскладні системи, детерміновані системи, стохастичні системи, м'які системи, жорсткі системи, матеріальні системи, технічні системи, технологічні системи, технічні системи. економічні системи, соціальні системи, організаційна система.

Властивості, що характеризують будову системи:

- будь-яка система являє собою комплекс взаємопов'язаних елементів;
- система утворює особливу єдність із зовнішнім середовищем;
- будь-яка система являє собою елемент системи більш високого порядку;

- елементи, що становлять систему, в свою чергу, виступають в якості систем більш низького порядку.

Розглянемо такі терміни, як «об'єкти», «властивості», «зв'язки». Об'єкти - це частини або компоненти системи. Така складна система, як підприємство, що включає в себе цехи і дільниці, верстатний парк, колективи людей і т. д.

Властивості - це якість параметрів об'єктів, а якість є зовнішній прояв того способу, за допомогою якого виходить знання про об'єкт або яким об'єкт вводиться в систему. Властивості дозволяють описувати об'єкт кількісно, виражаючи його у одиницях, які мають певну розмірність. Зв'язок - це те, що з'єднує об'єкти і властивості в єдине ціле. Без зв'язків система не може функціонувати. Властивості системи.

Керовані системи та їх особливості.

Системи, які мають властивість змінювати свою поведінку, переходити в різні стани під впливом різних керуючих впливів, називаються керованими системами.

У керованих системах завжди присутні орган, який здійснює функції управління, тобто суб'єкт управління (керуюча частина) і об'єкт управління (керована частина).

Таким чином, для характеристики системи і її поведінки можна виявити три групи змінних:

- вхідні змінні, або вхідні впливи, X і M , що представляють сигнали, що генеруються у зовнішньому середовищі і впливають на поведінку системи;

- вихідні змінні, або змінні, що характеризують реакцію системи U та дозволяють описати деякі сторони поведінки системи;

- змінні стану системи t , що характеризують динамічну поведінку системи.

Поняття «організація» і «система» досить близькі. Пояснюється це тим, що організація є окремий випадок системи. Сучасна наука прагне представити організацію як систему, що складається з взаємозалежних частин і змінних, і розглядає організацію як соціальну систему, що входить до складу більш широкої системи суспільства. Організація являє собою певну систему, в якій люди ієрархічно поєднуються в спільність для досягнення поставленої мети.

Системный підхід.

Системна модель прагне представити організацію як систему, що складається з взаємопов'язаних частин і змінних, і розглядає будь-яку організацію як соціальну систему, що входить до складу більш широкої системи суспільства.

Характерні риси: Організаційні цілі. Структури і процеси. Характер організаційної поведінки. Тип системи управління. Розвиток - організаційні нововведення і перебудови. Головні напрямки удосконалення.

Поняття структури організації.

Організація як система може бути представлена у вигляді сукупності певним чином взаємопов'язаних підсистем (елементів), що утворюють єдине ціле. Склад, розташування і характер відносин між ними визначають структуру організації. Елементами структури є окремі працівники, функціональні підрозділи, а також служби та інші ланки апарату управління організацією.

Відносини між ними здійснюються завдяки встановленню стійких зв'язків, які прийнято поділяти на горизонтальні і вертикальні.

Горизонтальні зв'язки носять характер погодження і виражають відносини між рівними за положенням в ієрархії компонентами організації, тому їх відносять до числа однорівневих. Їх головне призначення - сприяти найбільш ефективній взаємодії частин організації при вирішенні виникаючих між ними проблем.

Вертикальні зв'язки - це зв'язки підпорядкування, вони з'єднують ієрархічні рівні і служать каналами передачі розпорядчої і звітної інформації.

Встановлюються зв'язки можуть носити лінійний або функціональний характер.

Лінійні зв'язки відображають рух управлінських рішень і інформації між так званими керівниками, тобто особами, повністю відповідають за діяльність організації або її структурних підрозділів. Функціональні зв'язки, їх часто називають штабними, мають місце по лінії руху інформації між окремими частинами організації і виконують роль інформаційного забезпечення координації.

Горизонтальна диференціація організаційної системи.

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

Розрізняють два основних види спеціалізації - базується на знаннях і рутинна.

Глибина діяльності - це ступінь контролю, який працівник здійснює над своєю діяльністю. Глибина діяльності пов'язана зі свободою планування і організації своєї роботи (працювати на своєму робочому місці або переміщатися навколо нього, взаємодіяти з іншими). Розмах діяльності визначається протяжністю у часі циклу діяльності та числом включених до нього операцій. Робота, яка містить менше повторень і більше операцій, має більш широкий розмах.

Переваги спеціалізації:

1) сприяє вдосконаленню трудового процесу завдяки тому, що її виконавець має можливість до найдрібніших деталей розібратися в суті справи;

2) дозволяє виявити найбільш важливі, критичні області діяльності організації;

3) полегшує процес формалізації роботи.

Існує три стандартні способи усунення негативних результатів спеціалізації й раціоналізації рутинних робіт:

1) розширення фронту робіт;

2) чергування діяльності;

3) збагачення діяльності.

Вертикальна диференціація організаційної системи.

Вертикальна диференціація пов'язана з поділом робіт за рівнями ієрархії в організації та слугує основою при формуванні вертикальної структури.

Кожна вертикальна структура має цілком певні канали реалізації владних повноважень та обміну інформацією.

При розподілі завдань, повноважень та обов'язків формується система співвідпорядкованості - напрямів, за якими розподіляються повноваження між працівниками, які перебувають на різних рівнях ієрархії. Лінія співвідпорядкованості визначає, хто має повноваження давати розпорядження і хто кому підзвітний.

Найбільш проста і поширена система співвідпорядкованості називається лінійної організаційної структурою. У цьому випадку передача влади здійснюється від верхніх ешелонів до нижніх.

Більш складною є лінійно-штабна організаційна структура. В організації цієї форми також чітко виражена підпорядкованість зверху

до низу, але вона представлена функціональними групами працівників, що знаходяться під початком адміністративного апарату. Головна перевага лінійно-штабної організаційної структури полягає в можливості підключати до процесу прийняття рішень фахівців у конкретних областях.

При формуванні вертикальної структури управління відбувається групування людей і робіт у відповідності з оптимальним інтервалом або масштабом управління.

Масштаб (інтервал) управління (називається також сферою контролю) - це число людей або виробничих одиниць, за якими спостерігає менеджер. Інтервал управління часто визначають як «вузький» або «широкий». Вузький інтервал управління характеризується мінімальною кількістю підлеглих в одного керівника і передбачає побудову багаторівневої організаційної структури. Таке групування людей і робіт має і переваги, і недоліки. Так, при меншій кількості підлеглих керівнику легше здійснювати контроль за їх роботою, тому в нього з'являється можливість робити це більш якісно і швидко. Однак при такій побудові зв'язків у керівника може з'явитися прагнення до втручання в їхню безпосередню роботу.

Широкий масштаб управління передбачає максимально можлива кількість підлеглих у одного керівника і мінімальна кількість рівнів ієрархії. Таке групування людей і робіт характеризується наступними перевагами. Маючи багато підлеглих, керівник змушений делегувати свої повноваження, що є позитивним фактом. При цьому, наділяючи своїх підлеглих правами щодо виконання роботи, керівник повинен бути впевнений, що вони з нею впораються, і тому найчастіше в такому випадку підбирається сильна і кваліфікована команда. До недоліків широкого масштабу управління можна віднести так званий «ефект пляшкового горла», тобто перевантаженість керівника рутинними завданнями і в зв'язку з цим можлива втрата контролю над підлеглими.

Питання для самоконтролю

1. Сформуйте уявлення про організацію як про систему.
2. Які існують поняття, що характеризують будову систем, класифікація і властивості систем?
3. Яка класифікація організацій?
4. Система управління організації та її дослідження.

5. Які особливості системного підходу?
6. Що таке організаційна структура?
7. Як пов'язана організаційна структура з поділом праці?
8. Сформулюйте принципи системності в різних галузях знань.
9. Охарактеризуйте системність як загальна властивість матерії.
10. Поняття, що характеризують функціонування систем .
11. Поняття, що характеризують будову систем.
12. Яка класифікація зв'язків у системі?
13. Які різновиди структур системи?
14. Назвіть основні типи систем.
15. Класифікуйте систему по відомим ознаками.
16. Назвіть основні властивості систем.
17. Поняття і сутність організаційної структури . Підсистеми.
18. Структура організації і структура управління: схожість і відмінність понять.

Навчальні завдання.

1. Проведіть аналіз різних організаційних систем: чому їх можна розглядати як систему (опишіть Властивості системи), до якого виду належить система (Відкрита - закрита, статична - Динамічна, проста - велика - Складна, реальна - Символічна) опишіть систему управління (суб'єкт, об'єкт, прямі, зворотні зв'язки) і середовище системи.
2. Розробіть програму: Дослідження конкретної організації на прикладі організацій Запорізької області.
3. Підберіть статті (у періодичних виданнях) за даною темою, підготуйте рецензію и уявіть для обговорення .
4. Складіть глосарій.
5. Опрацювати з літератури , періодики та інтернет запитання і підготувати приклади компаній (підприємств, організацій тощо) за загальною класифікацією: абстрактні, конкретні, відкриті, закриті, адаптивні, ієрархічні, динамічні системи.

Тематика рефератів

1. Закономірності и принципи системного підходу.
2. Модель конкурентного сил за М.Портером.
3. Організаційна діяльність.
4. Організація як відкрита система.

ТЕМА 4. ОРГАНІЗАЦІЯ ЯК СОЦІУМ

1. Соціальні системи.

В якості об'єкта теорії організації особливий інтерес представляють соціальні системи - це впорядковані в певному відношенні безлічі взаємодіючих індивідів і груп індивідів, що утворюють цілісність.

Соціальна спільність - це реально існуюча, емпірично фіксована сукупність індивідів, що відрізняється відносною цілісністю і виступає самостійним суб'єктом соціальної дії та поведінки.

Найважливішим компонентом соціальних систем є людина.

Людина - насамперед суспільна, свідома, пов'язане з іншими людьми тисячею найрізноманітніших відносин і форм взаємодії істота.

Основною його властивістю є активна, спрямоване поведінка.

Індивід дає організованого цілого постійне різноманітність, що дозволяє цього цілого адаптуватися до зовнішнього середовища, а значить, забезпечує йому необхідну стійкість.

Соціальна організація являє собою об'єднання людей, спрямоване на досягнення єдиних цілей.

Поняття соціальної організації тісно пов'язане з поняттям колективу:

- склад колективу та напрями його діяльності,
- визначаються прагненням до досягнення єдиної мети,
- регламентуються адміністративним і управлінським апаратом,
- також етичними і правовими нормами, прийнятими в даній організації і суспільстві в цілому.

Зазначені норми здебільшого не залежать від конкретного індивідуального складу колективу і тому є знеособленими.

Під колективом розуміється коаліція всіх працівників організації, які здійснюють спільну трудову діяльність. Організація включає в себе колектив як свою основу і не може існувати без колективу. Показники багатьох елементів, що входять в організаційну систему, залежать від складу і настрою колективу. Колектив може бути повністю змінений, тим не менш організація продовжить своє існування.

Формальні і неформальні організації.

Особливості формальних організацій.

Формальна організація може бути описана у вигляді системи узаконених безособових вимог і стандартів поведінки, формально заданих і жорстко закріплених рольових приписів (начальник - підлеглий, технічний працівник - інженер, викладач - студент). Її горизонтальна організаційна структура характеризує систему вимог функціонального поділу праці, а вертикальна - відносини влади і субординації.

Особливості формальних організацій полягають у наступному:

- Раціональність, так як в їх основі лежить принцип доцільності;
- Безособовість, розрахована не на конкретні особистості, а на абстрактних індивідів (членів організації);
- Відносини людей у них переважно службового характеру;
- Цілі організації функціональні, навмисно однозначні.

Головні завдання формальної організації - найбільш раціонально організувати виконання цілей і завдань.

Головною функцією формальної організації є поєднання людей із засобами і цілями колективної праці.

Переваги формальних організацій - те, що вони забезпечують максимальну ефективність діяльності за рахунок певного обмеження різноманітності, тобто вони спрямовують зусилля людей у вузьке русло виконання цілей і завдань організації. Також вони створюють цілісність колективу як єдиного організму зі своїми законами і правилами життя.

Формальна організація може бути описана у вигляді системи підрозділів, груп і робочих місць. Робоче місце окремого працівника в горизонтальній функціональною структурою називається функцією, вертикальної владної структури - статусом.

Формалізують фактори.

Можна виділити цілу систему формалізують факторів для організації. Завдяки цим факторам, організація набуває внутрішню визначеність: адміністративно – правові, економічні, технологічні, логіко-системні, оперативно – управлінські, визначає методи впливу на поведінку організації та її членів допомогою поточних розпоряджень про заохочення, покарання, розстановці працівників;

- Соціокультурний включає прийняті в даній організації норми поведінки та взаємин;

- Психологічний відображає в структурі організації особливості

мислення творців і керівників - орієнтації, цінності, уявлення, стереотипи і т.д.

Найважливішою ознакою організованості служить договірне, документоване закріплення цих факторів.

Формальна організація притаманна кожному соціальному інституту, незалежно від його призначення. Одним з основних елементів організації є поділ праці як результат необхідної в сучасному суспільстві глибокої спеціалізації. Поділ праці в організації виступає у вигляді посад із закріпленими функціональними обов'язками.

Неформальні організації

існують одночасно з формальними, зазвичай виникають як соціально-психологічні об'єднання, що складаються спонтанно в результаті тривалого міжособистісного та внутрішньогрупового спілкування.

Неформальні організації складаються як добровільні асоціації. В них вступають люди, що опинилися в однаковій ситуації, що розділяють одні й ті інтереси, які стикаються з одними і тими ж проблемами. Членство в них рухливе, вони існують на членські внески. Проте, розвиваючись і розростаючись, такі організації мають тенденцію перетворюватися на формальні.

По відношенню до індивіда неформальні організації виступають як механізм захисту його від обмежуючого впливу формальних організацій, як сфера задоволення його психологічних потреб і соціальних, а також особистих інтересів.

Якщо неформальна організація виникає усередині формальної, вона може грати подвійну роль. Може самостійно підтримувати і розширювати діяльність організації (будинковий комітет при ЖЕУ, рада ветеранів на виробництві), а може і грати дисфункціональну роль, протидіючи загальним цілям, скидаючи авторитети і т.д. Часто таке трапляється при внутрішньоорганізаційних конфліктах.

Кількісно неформальні організації можуть збігатися з формальними (бригада, відділ); або відрізнятись від них, включати членів кількох підрозділів, або розбивати їх на неформальні групи

У неформальних організаціях з часом створюються власні норми поведінки, механізм внутрішньогрупового контролю. Група може розпадатися на формальну і соціально-психологічну. Рано чи пізно такий поділ може призвести до дезорганізації. Тому необхідно знаходити способи поєднання формальних і неформальних організацій шляхом кадрової політики, підбору персоналу, участі співробітників у прийнятті рішень і т.д.

Їх поява пов'язана зі своєрідністю дії «людського фактора» в організації, що ще раз підкреслює роль особистості в організаційному процесі. При виконанні виробничих функцій люди вступають в численні контакти, що сприяють встановленню спонтанних особистих зв'язків, частково носять емоційне забарвлення.

3. Регулятори в соціальній системі

Цілісність соціальної системи забезпечується механізмами її регулювання. У соціальних системах діють три основних типи регуляторів:

- цільове управлінський вплив;
- саморегуляція;
- організаційний порядок.

Розглянемо суть цільового управлінського впливу.

Механізм останнього включає в себе цілепокладання та цілездійснення. Як правило, цей вплив здійснюється поза організацією.

4. Саморегуляція соціальної системи.

Саморегуляцію можна визначити, як вплив на систему з метою витримування показників її роботи. Однак воно реалізується за допомогою внутрішніх змін, породжуваних самою системою, у відповідності з законами її організації.

Саморегульовані системи можна підрозділити на дві групи:

- До однієї належать ті, які мають постійну організацію, незмінну на весь період їх функціонування. За таким типом саморегуляція проявляється в інстинктивному поведінці живих істот, коли при певних умовах організм відповідає на зовнішній подразник детермінованою програмою дій і таким чином підтримує необхідну рівновагу з середовищем.

- Друга група включає системи, здатні по мірі функціонування до вдосконалення власної організації.

У подібних системах внутрішні зміни, спрямовані на підтримання належного стану, виникають вже не тільки на основі

зовнішніх впливів, але і з урахуванням попереднього досвіду їх функціонування. За таким принципом саморегуляції діють живі істоти, починаючи від організмів, здатних до індивідуально-мінливому поведінки, і кінчаючи людиною.

У людини як самоорганізуємої системи спрямованість дії може бути обумовлена метою - усвідомленим поданням про результат, який повинен бути досягнутий.

М.О. Бернштейн вказав, що сприйманий світ зображується у формі двох моделей: одна модель відображає вже dokonane (минуле і сьогодні), а інша - очікуване.

5. Самоуправління соціальної системи.

Самоврядування - це прояв волі, вимагає часом власної перебудови. Нерідко доводиться витратити чимало сил, перш ніж буде відчуватися віддача.

Перш за все, нам необхідно чітко сформулювати, чого ми хочемо досягти.

З'ясувавши це, ми повинні намітити конкретні цілі і, виходячи з них, визначити, що б ми хотіли змінити у своїй поведінці, а також подумати про організаційне забезпечення, про те, як домогтися поставленої мети в оптимальний термін.

Діючи таким чином, нам доведеться міняти лише спосіб поведінки, орієнтований на конкретну мету.

Інші цілі зажадають від нас інших способів поведінки.

Вибір пріоритетів. Вміння вибирати пріоритети важливо не тільки в тих випадках, коли потрібно вирішити, яким цілям в першу чергу віддати перевагу. Пріоритети необхідно встановлювати вже на етапі, коли ми визначаємо загальне, тобто стратегічний напрямок нашої діяльності. Нам необхідно виявити, що для нас дійсно важливо, цікаво і найбільше відповідає нашим нахилам. Ні в якому разі не можна відволікатися на другорядне, навіть якщо вибраний нами пріоритет вимагає від нас великих зусиль і терпіння.

Час - найдорожче наше надбання. Відчуття часу багато в чому суб'єктивно, проте не слід ігнорувати загальноприйняті судження на цей рахунок. Всі ми знаємо, що час життя, відпущений нам, обмежена, однак багато хто намагається не думати про це. Боротьба з втратами часу. Загальні втрати часу - це цілі години, які складаються протягом дня з дрібниць. Але не треба впадати у відчай, так як аналіз допоможе краще використовувати наш час. Перш ніж приступити до справи, слід

усвідомити ще кілька моментів, які дозволяють привести в порядок бюджет нашого часу.

1. використовувати наш час ми повинні виключно на вирішення проблем, що представляють для нас найбільший інтерес

2. розподілити наш час ми повинні таким чином, щоб його вистачило на рішення непередбачених проблем

3. не потрібно підганяти час і намагатися вичавити з відрізка часу більше, ніж це необхідно

4. якщо для вирішення якогось завдання ми маємо досить великою кількістю часу, то вирішувати її, тим не менш, слід якомога швидше і старанніше. Зеконормлений час можна використовувати для справи або для відпочинку

5. слід уникати людей, що віднімають у нас час або прагнуть виграти його за наш рахунок

6. бажано намагатися, як можна більше спростити менш важливі для нас буденні справи, щоб вивільнити для себе побільше часу

7. доцільно робити для себе через певні проміжки часу звіт про його використання

8. необхідно берегти малі і навіть самі маленькі проміжки часу

9. не слід відкладати роботу на потім, потрібно не боятися її, а братися за справу негайно

10. надмірний педантизм заважає справі. Люди, які стверджують, що роблять всі без винятку скрупульозно, ґрунтовно, виправдовують тим самим свою повільність

11. ніколи не слід вважати, що не варто чогось починати, якщо часу мало. Почати завжди варто, так як потрібно використовувати самі невеликі відрізки часу

12. творчі паузи просто необхідні, так як безцільне проведення часу рівносильно крадіжці часу

Прислухавшись до цих порад, ми можемо практично підійти до планування власного бюджету часу. І якщо дійсно вирішено планувати свій час, то нас повинно цікавити, насамперед, те, як уникнути його втрат і найбільш ефективно використовувати.

Питання для самоконтролю

1. Розкрийте поняття «соціальна організація».
2. Які причини створення організацій?

3. Класифікація організації.
4. Які особливості соціально-економічних організацій?
5. Що є регуляторами в соціальній системі?
6. Що розуміється під соціальною системою, які її основні структурні елементи?
7. Охарактеризуйте різні рівні соціальних систем.
8. Дайте поняття організації як соціальної системи.
9. Перелічіть і розкрийте сутність підходів до поняття «соціальна організація».
10. Які види зв'язків характерні для соціально-економічних організацій?
11. Наведіть класифікацію соціальних організацій за правовим статусом.
12. Що таке формальні і неформальні організації?
13. Дайте характеристику державних і муніципальних, організацій.
14. Які особливості еволюції соціально-економічних систем?

Навчальні завдання.

1. Складіть структуру регуляторів у соціальній системі.
2. Оформіть в таблицю класифікацію соціальних організацій по правовим статусам.
3. Підберіть статті (у періодичних виданнях) з даної проблеми, підготуйте рецензію і надайте для обговорення.
4. Складіть глосарій.

Тематика рефератів

1. Соціальна організація як соціальна система.
2. Еволюція соціально-економічних систем.
3. Взаємозв'язок управління і системи відносин в організації.

ТЕМА 5. ОРГАНІЗАЦІЯ ЯК ПРОЦЕС

Методи управління: детермінований метод управління; програмно-цільовий метод управління; ціннісно-орієнтований метод управління.

Принципи управління. Організація як процеси організування - одна з основних функцій управління. Під функцією управління

розуміють сукупність повторюваних управлінських дій, об'єднаних єдністю змісту. Оскільки організація (як процес) є функцією управління, будь-яке управління являє собою організаційну діяльність, хоча і не зводиться до неї.

Управління - особливим чином орієнтований вплив на систему, що забезпечує надання їй необхідних властивостей або станів. Одним з атрибутів стану служить структура. Організувати - означає передусім створити (або відредагувати) структуру.

При розходженнях у підходах до побудови систем управління існують загальні закономірності, розроблені в кібернетиці. Відповідь на поставлене тут запитання виглядає так:

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

Принцип розімкнутого управління. Базовою класифікаційною ознакою побудови систем управління, що визначає вигляд системи і її потенційні можливості, є спосіб організації контуру управління. Тоді можна визначити реакцію системи на розраховане вплив, який заздалегідь програмується у вигляді функції незалежного змінного часу.

Принцип розімкнутого управління з компенсацією збурень.

Зміст підходу полягає в прагненні ліквідувати обмеженість першої схеми: нерегульоване вплив збурень на функціонування системи.

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

Поділ систем на керуючі і керовані служить атрибутом кібернетичного підходу. Він полягає також в обґрунтуванні інформаційної сутності управління, універсальності законів управління в системах різної природи, виявленні та організації механізмів зворотного зв'язку в системах управління, оптимізації поведінки системи на основі зворотних зв'язків і відповідно до заздалегідь визначеними цілями. Якщо ґрунтуватися на факторах зворотного зв'язку, одному з основних атрибутів кібернетичного підходу, всі досліджувані в менеджменті методи управління можна

розділити на детермінований, програмно-цільовий та ціннісно-орієнтований методи.

Питання для самоконтролю

1. Які існують альтернативні парадигми організаційного процесу?
2. Що об'єднує організацію і управління?
3. Які головні принципи розімкненого управління?
4. Які головні принципи замкнутого управління?
5. Які головні принципи адаптивного управління?
6. Які головні принципи одноразового управління?
7. В чому суть кібернетичного підходу в теорії управління?
8. В чому суть детермінованого методу управління?
9. В чому суть програмно-цільового методу управління?
10. В чому суть ціннісно-орієнтованого методу управління?

Навчальні завдання.

До принципів статичного стану організації належать: принцип пріоритету мети; принцип пріоритету функцій над структурою; принцип пріоритету суб'єкта управління над об'єктом.

Принцип пріоритету мети. У системі "мета — завдання — функція — структура — персонал" найвищий пріоритет має мета, потім завдання, а далі функція, структура і персонал.

Принцип пріоритету функцій над структурою. При створенні організацій в системі "функція — структура" найвищий пріоритет належить функціям.

Принцип пріоритету суб'єкта управління над об'єктом. При створенні організації або структурного підрозділу пріоритет повинен надаватися керівникові щодо майбутніх працівників.

До принципів динамічного стану організації відносять: принцип пріоритету персоналу; принцип пріоритету структур над функціями; принцип пріоритету об'єкта управління над суб'єктом.

Принцип пріоритету персоналу. У системі "мета — завдання — функція — структура — персонал" найвищий пріоритет потрібно надавати персоналу, а потім уже структурі, функціям, завданням і меті.

Принцип пріоритету структур над функціями. Для організацій, що діють, в системі "функція — структура" найвищий пріоритет має становити структура.

Принцип пріоритету об'єкта управління над суб'єктом. В організації, що функціонує, при заміні керівника або реорганізації підрозділів пріоритет має надаватися колективу підрозділу щодо майбутнього керівника.

Завдання. Надайте приклади організацій відповідно вищезгаданої інформації.

ТЕМА 6. САМООРГАНІЗАЦІЯ

1. Синергетика.

Синергетика перекладається з грец. як "енергія спільної дії" - створений професором Штутгартського університету Германом Хакеном міждисциплінарний напрям, який займається вивченням систем, що складаються з багатьох підсистем різної природи (електронів, атомів, молекул, кліток, нейронів, механічних елементів, органів тварин, людей, транспортних засобів тощо), і виявленням того, яким чином взаємодія таких підсистем приводить до виникнення просторових, тимчасових або просторово-часових структур в макроскопічному масштабі.

Синергетика займається вивченням систем, що складаються з дуже великого числа частин, елементів або підсистем складним чином взаємодіють між собою.

Синергетика являє собою нову узагальнюючу науку, що вивчає основні закони самоорганізації складних систем.

В неї входять такі області як нелінійна динаміка, хаос, фрактали, катастрофи, біфуркації, хвилі, солітони, польові ефекти і т.д.

Управління системами

Важлива особливість синергетичних систем полягає в тому, що ними можна управляти ззовні, змінюючи діють на системи чинники. Наприклад, швидкість росту клітин можна регулювати ззовні, обробляючи клітини різними хімічними речовинами. Параметри, що описують діючі на систему чинники, називаються керуючими.

Складність поведінки

Тимчасова еволюція синергетичних систем залежить від причин, які не можуть бути передбачені з абсолютною точністю.

Принцип підпорядкування

В процесі тимчасової еволюції синергетична система, що знаходиться в одному стані, переходить у новий стан (старий стан втрачає стійкість).

2. Системи що самоорганізуються.

Предметом вивчення синергетики є **системи що самоорганізуються**. Самоорганізація - це процес упорядкування частин і елементів системи в просторі і в часі за рахунок їх внутрішньої узгодженої взаємодії (на відміну від організації, під якою розуміється те ж саме, але під впливом зовнішнього фактора).

Предметом вивчення синергетики є всі етапи універсального процесу самоорганізації як процесу еволюції порядку - його виникнення, розвитку, само ускладнення та руйнування, тобто весь цикл розвитку системи в аспекті її структурного впорядкування. Іншими словами, синергетику можна вважати найбільш повною, інтегральною теорією порядку і хаосу тому, що вона досліджує різні рівні порядку і прояви різної ролі хаосу на цих етапах порядку утворення.

Синергетика - це наукова дисципліна, яка розглядає закономірності процесів системної інтеграції і самоорганізації в різних системах. У чому відмінність синергетики від інших наукових напрямків?

3. Проблема взаємозв'язку хаосу і складності в організаційних системах

Поняття хаосу відноситься до так званої теорії динамічних систем. Хаос в соціально-економічних системах являє собою такий стан, коли колишня єдина структура, з її функціональними відносинами між частинами, розпадається.

Для соціально-економічних систем даний стан характеризується переходом до критичного співвідношенням витрат праці, матеріалів, енергії, сировини, необхідних для розширеного виробництва продукції і для підтримки стану простого відтворення засобів виробництва. З цього моменту починається швидкий розлад функціональних відносин між усіма елементами соціально-економічної системи. Такий розвиток процесу можна назвати саморозвиненим хаосом (наприклад, економічна криза).

Динамічний хаос - фундаментальне властивість реальності.

Для ілюстрації переходу від порядку до хаосу скористаємося прикладом, який ознайомлений і доступний майже кожному. Хвороба людини-це перехід від порядку до хаосу. Хаос - хворобливий стан організму саме через втрату організмом стану визначеності, необхідних параметрів, організованості поведінки, регулярності виконання якихось життєво важливих вчинків, узгодженості дій і т. д.

Формування теорії хаосу відіграє важливу роль у розвитку методології сучасної теорії організації і управління

Формування теорії хаосу почалося з видання в 1987 році широко відомої на Заході книги Джеймса Гліка «Хаос: становлення нової науки». Поштовхом до формування теорії хаосу послужили дослідження, проведені вченим-метеорологом Лоренцом.

У 1963 році Едвар Лоренц з Массачусетського технологічного інституту змодельював свою просту систему на комп'ютері та виявив основний механізм, який викликав випадкове поведінка: мікроскопічні обурення накопичуються і впливають на макроскопічне поведіння. Це перший висновок з теорії хаосу

Парадокс полягає в тому, що детермінований хаос - породжений певними правилами, які самі по собі не містять жодних елементів випадковості. Порядок і хаос, явища, що самоорганізуються. Таким чином, в хаосі є порядок, тобто, незважаючи на удавану випадковим поведінка, хаотичні системи мають все-таки певні поведінкові траєкторії, які можна передбачити. Це другий висновок теорії хаосу. І дійсно, якщо метеорологи не можуть точно передбачити, яка погода буде через тиждень, то розрахувати ймовірність певного виду погоди, яка може мати місце, вони в змозі.

4. Особливості формування порядку і хаосу в організаційних системах.

Для будь-якої розвивається системи характерні постійні зміни чи відхилення від середнього значення параметрів розвитку. Ці відхилення обумовлені впливом численних факторів зовнішнього і внутрішнього середовища. В кінцевому підсумку після безлічі змін саморегульована система приходять у стійкий стан. У стійкому стані система перебуває до тих пір, поки не з'являться нові флуктуації.

Флуктуації - випадкові відхилення параметрів розвитку від їх середнього значення. Вони відіграють важливу роль в еволюційному

процесі кожної системи, так як періодично призводять її до нового хаосу і, таким чином, сприяють її розвитку

Точка біфуркації - момент розгалуження варіантів можливого економічного розвитку системи, революційна фаза.

В деякій точці, що називається біфуркацією (розгалуженням), поведінка системи стає неоднозначним.

При наявності нестійкості змінюється роль зовнішніх впливів. В певних умовах мізерно мала вплив на відкриту систему може призвести до значних непередбачуваних наслідків (розкриття нестійкості).

Біфуркація - поле розгалужених віртуальних (можливих) шляхів еволюції. Цей термін ввів французький фізик і математик Анрі Пуанкаре, він вивчав різноманітні прояви біфуркації. Біфуркаційний механізм відіграє найважливішу роль у загальній еволюційної схеми.

5. Точка біфуркації і вихід на аттрактор.

У точці біфуркації відбувається злам існуючої структури організації (наприклад, структурної моделі економіки країни) і зародження нової структури. Таке поєднання елементів старого і нового якості створює хаос. Але саме він і сприяє виведенню системи (економіки) на новий виток розвитку.

У точці біфуркації змінюється структура системи (економіки), причому перший удар приймають на себе зв'язки системи, а також макроекономічні пропорції. Згодом у ході адаптації до нової структури відбувається зміна механізму функціонування системи (економіки). При цьому серед гілок еволюції системі необхідно обрати один єдиний шлях розвитку - аттрактор.

Аттрактор - одна з можливих траєкторій нового шляху розвитку системи, що відрізняється відносною стійкістю і як би притягує до себе все безліч траєкторій системи з різними початковими станами. Ця траєкторія майбутнього розвитку системи визначається її внутрішніми властивостями і є найбільш привабливою і прогресивною і тому перспективною.

6. Самоорганізація

Самоорганізація - здатність тих чи інших систем до саморозвитку, самозародженню, застосовуючи при цьому не тільки і не стільки приплив енергії, інформації, речовини ззовні, скільки користуючись можливостями, закладеними всередині системи, тобто своїм внутрішнім потенціалом.

Самоорганізація є ключовим для розуміння сутності синергетики. Синергетику визначають як науку про самоорганізацію або, більш розгорнуто, про мимовільне виникнення і само підтримання впорядкованих тимчасових і просторових структур у відкритих нелінійних системах різної природи.

На основі численних досліджень були сформульовані такі умови самоорганізації систем

1. Перша важлива і необхідна умова протікання процесу самоорганізації - відкритість систем.

2. Процес еволюції, розвитку систем відноситься до нелінійним і протікає зі зміною ентропії (поворот, перетворення).

3. Третє умова існування процесу самоорганізації – нерівновага і незворотність процесу еволюції і розвитку систем, який протікає із змінами ентропії.

Пояснюється тим, що рівноважний процес протікає повільно через досить поблизу кі один одному рівноважні стани, що не сприяє еволюції системи, так як ентропія залишається незмінною. В не рівноважних процесах система проходить через не рівноважні стани, що характеризуються неоднорідністю властивостей і характеристик у частинах системи. Нерівноважні процеси незворотні.

4. Довга тривалість процесу еволюції системи є четвертою умовою освіти ненавмисного спонтанного порядку в системі. Це умова самоорганізації обумовлено тим, що результати діяльності системи, наприклад колективу підприємства, проявляються через такі критерії, як виробництво,

ринок, гроші, тільки протягом тривалого часу.

5. П'ята умова існування систем, що самоорганізуються-цілеспрямована організація, погоджена дія елементів системи, адаптоване на вплив зовнішнього середовища.

Випадкові відхилення параметрів розвитку від їх середнього значення (флуктуації) накопичуються і призводять систему поступово в нестійкий стан. Відкритість, нерівновага, незворотність і не лінійність систем може призвести до руйнування колишньої структури (дезорганізації) і створення нового спонтанного просторово-тимчасового порядку (самоорганізації).

7. Фрактал.

Одним з інструментів теорії хаосу є фрактальна геометрія, фрактал - це протилежність хаосу.

Головна відмінність між хаосом і фракталом полягає в тому, що перший є динамічним явищем, а фрактал статичним.

Під динамічним властивістю хаосу розуміється непостійне і неперіодичне зміна траєкторій.

Фрактал - це геометрична фігура, певна частина якої повторюється знову і знову, звідси проявляється одна з властивостей фрактала - самоподібність. Інша властивість фрактала - дрібність. Дрібність фрактала є математичним відображенням заходів неправильності фрактала. Фактично все, що здається випадковим і неправильним може бути фракталом, наприклад, хмари, дерева, вигини річок, биття серця, популяції та міграції тварин або язика полум'я.

Ефект метелика - один з елементів системи математичних феноменів, з тих пір узагальнено названих терміном "детермінований хаос". Цей феномен охарактеризований Чера Л. Сайерсом наступним чином (1989): "Процес характеризується детермінованим хаосом, якщо його генеріровано повністю детермінованою системою, що виникає як результат безладно функціонують рядів у стандартних часових діапазонах".

Досі вчені розцінюють відкриття Лоренца як саме вагоме свідчення діалектичного симбіозу: світ абсолютно непередбачуваний у своїх закономірностях і їх наслідки.

Питання для самоконтролю

1. Що таке сінергетика?
2. Які системи є, що самоорганізуються?
3. Проблема взаємозв'язку хаосу і складності в організаційних системах.
4. Які особливості формування порядку і хаосу в організаційних системах.
5. Що таке точка біфуркації і вихід на аттрактор.
6. Самоорганізація – що це за процес?
7. Для чого потрібно знати о фрак талах при керівництві організацією?
8. Детермінований хаос – це руйнування чи творення?

Навчальні завдання.

Підберіть статті (в періодичних виданнях) по даним проблемам:

- Де в житті можна зустрітися з «точкою біфуркації».
- Фрактали в повсякденному житті.
- Детермінований хаос, як основа розвитку організації.
- Самоорганізація в житті людини, та в організації.
- «Ефект метелика» в організаційних системах.

Підготуйте рецензію, або доповідь та надайте для обговорення.

Підготувати матеріал про визначення «Ефект метелика», до чого він відноситься, де застосовується.

Наведіть приклади подій, які відбулися за принципом «Ефекту метелика»

ТЕМА 7. ЗОВНІШНЄ Й ВНУТРІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ ОРГАНІЗАЦІЇ

1. Внутрішнє середовище організації.

Організація являє собою відкриту систему, що складається з численних взаємозалежних частин, тісно переплітаються із зовнішнім світом.

Внутрішні змінні в більшості своїй є результатом діяльності менеджерів і знаходяться під їх впливом.

Внутрішні змінні - це частини самої організації, ситуаційні фактори всередині неї, це склад і взаємозв'язку складної системи - організації.

Склад - це сукупність елементів, що утворюють систему, що включає в себе елементи безпосередньо даної системи, які є компонентами першого рівня.

Внутрішня середовище організації - це сукупність взаємозалежних внутрішніх змінних, що характеризують ситуацію всередині організації і впливають на її керування

Внутрішнє середовище організації та її основні елементи

Інформація про внутрішнє середовище фірми необхідна менеджеру, щоб визначити внутрішні можливості, потенціал, на які фірма може розраховувати в конкурентній боротьбі для досягнення поставлених цілей. Аналіз внутрішнього середовища дозволяє також краще усвідомити цілі й завдання організації. Важливо те, що крім

виробництва продукції, надання послуг організація забезпечує можливість існування своїм працівникам, створює певні соціальні умови для їх життєдіяльності.

Крім цієї класифікації, можна використовувати поділ факторів на об'єктивні і суб'єктивні, ґрунтуючись на тому, що організація представляє собою соціотехнічних систем.

До групи об'єктивних параметрів внутрішнього середовища можна віднести структуру, цілі, завдання, технологію, фінансову систему, інформаційну систему, стратегію, бізнес-процеси, а також персонал та ін.

До групи суб'єктивних чинників, що визначаються характеристиками і відносинами людей в організації, необхідно віднести спільні цінності, стиль організації, навички персоналу, влада, культуру організації та деякі інші параметри.

Існують різні підходи до виділення параметрів внутрішнього середовища організацій.

Внутрішні змінні за М. Мескону, Альберта М. та Хедоурі Ф.

За визначенням М. Мескона, Альберта М. та Хедоурі Ф., основні внутрішні змінні організації - це цілі, структура, завдання, технологія і люди.

1.Цілі - конкретні кінцеві стани або бажаний результат, якого прагне домогтися група, працюючи разом.

2.Структура організації - це логічний взаємозв'язок і взаємозалежність рівнів управління і підрозділів, побудована в такій формі, яка дозволяє найбільш ефективно досягати цілей організації.

3. Завдання - це запропонована робота, серія робіт або частина роботи, яка повинна бути виконана заздалегідь встановленим способом в заздалегідь обумовлені терміни.

5.Технологія- засіб перетворення сировини - будь то праця, інформація або матеріали - в кінцеві продукти або послуги.

6. Люди - існують три основних аспекти людської перемінної в ситуаційному підході до управління:

- поведінка окремих людей,
- поведінка людей у групах,
- характер поведінки керівника як лідера, його вплив на поведінку окремих людей і груп.

Інтегральна модель організації Д. Бодди та Р Пейтона

Цікавим підходом до формування внутрішнього середовища організації є підхід Д. Бодди та Р Пейтона, які сформували інтегральну модель організації, включивши такі елементи, як цілі, бізнес-процеси, технологія, люди, влада, структура, культура організації. Інтегральна модель організації Д. Бодди та Р Пейтона включає в себе:

Цілі; Бізнес-процеси; Технологія; Люди; Влада; Структура; Культура.

Сучасний підхід до виділення внутрішніх змінних

Одним із сучасних підходів до виділення внутрішніх змінних, які мають інтегруюче значення, необхідно визнати підхід, викладений у підручнику «Управління організацією» під ред. А.Г. Поршньова, З.П. Румянцевої, Н.А. Соломатіна, де зазначено, що внутрішнє середовище кожної організації формується під впливом змінних, що роблять безпосередній вплив на процес перетворень (виробництва продукції, послуг). Це структура підприємства, його культура і ресурси.

Нами пропонується розглядати в якості синтезує підходу використання наступної дворівневої системи внутрішніх змінних:

ресурси (об'єктивні - фінансова, інформаційна, техніко-технологічна, організаційна системи; суб'єктивні - здібності персоналу, культура організації, її імідж); процес перетворення (об'єктивні - стратегії, структура, завдання, технології; суб'єктивні - стиль управління, владні відносини); результати (об'єктивні - місія, цілі; суб'єктивні - соціальні цінності організації).

2. Зовнішнє середовище організації

Термін зовнішнє середовище включає більш широкий спектр факторів - економічні умови, споживачів, профспілки, конкуруючі організації, природні фактори, чинне законодавство та інші складові. Ці взаємозв'язані фактори чинять вплив на функціонування підприємства, його виробничу, інноваційну, комерційну, фінансову діяльність. Зовнішнє середовище і підприємство не просто співіснує, вони взаємодіють найактивнішим чином і взаємопроникають.

Б.З.Мильнер зовнішнє середовище організації представив у вигляді схеми (рис.).

Принципове значення для функціонування організації має зворотний зв'язок. Відкриті системи постійно отримують інформацію

із зовнішнього середовища, що допомагає їм до неї пристосовуватися і коригувати параметри організації.

Зовнішнє середовище - це сукупність реально існуючих явищ і процесів, які прямо або побічно впливають на діяльність організації, на рівень невизначеності і ризику при прийнятті управлінських рішень.

Характеристика зовнішнього середовища організації та її основні елементи

В цей час менеджерам необхідно враховувати дію факторів, що знаходяться поза організацій, оскільки організація як відкрита система залежить від зовнішнього світу у відношенні поставок ресурсів, енергії, кадрів, споживачів. Менеджер повинен вміти виявляти істотні фактори в оточенні, що вплинуть на його організацію, підбирати методи і способи реагування на зовнішні впливи. Організації вимушені прилаштовуватись до середовища, щоб вижити і зберегти ефективність.

Виділяють наступні основні характеристики зовнішнього середовища:

- взаємопов'язаність факторів зовнішнього середовища;
- складність зовнішнього середовища;
- рухливість.
- невизначеність.

Середовище прямого впливу включає фактори, які безпосередньо впливають на діяльність організації. До них відносять постачальників, акціонерів, трудові ресурси, закони і заклади державного регулювання, профспілки, споживачів і конкурентів.

Під середовищем непрямого впливу розуміють фактори, які можуть не надавати прямого негайного впливу на організацію, але позначаються на її функціонуванні. Мова йде о такі фактори, як стан економіки, науково-технічний прогрес, соціокультурні та політичні зміни, вплив групових інтересів і суттєві для організації події в інших країнах.

Невід'ємними характеристиками розвиненості зовнішнього середовища є її в'язкість, взаємопов'язаність, складність, рухливість і невизначеність.

Аналіз зовнішнього середовища

передбачає інтерпретацію статистичних показників і даних різних зовнішніх або внутрішніх досліджень. Зазвичай інформація розглядається на двох рівнях.

По-перше, аналізуються дані, що характеризують стан макросередовища» (фактори зовнішнього середовища непрямого впливу, що знаходяться поза контролем організації, але надають серйозний вплив на її діяльність).

По-друге, досліджується інформація про мікросередовище організації (операційної зовнішнього середовища прямого впливу, про споживачів, постачальників і конкурентів). Організації мають можливість певною мірою контролювати фактори мікросередовища.

Аналіз інформації про мікросередовище і даних на макрорівні покликаний відповісти на наступні питання:

Як змінюється зовнішнє середовище?

Як ці зміни впливають на організацію, її споживачів та ринки?

Які корективи, які враховують можливості та загрози зовнішнього середовища, слідують внести до стратегії організації?

"PEST - фактори» зовнішнього середовища.

Зовнішнє середовище, таким чином, завжди впливає на організацію, оскільки остання не може перебувати в безповітряному просторі.

Будучи відкритою системою, організація неминує підтримує зв'язки з навколишнім світом, і сама справляє на нього вплив. В менеджменті існує поняття PEST - факторів - політичне, економічне, соціальне й технологічне вплив, який чиниться на організацію зовнішнього середовищем.

Питання для самоконтролю

1. Дайте визначення "зовнішнього середовища" організації.
2. Дайте визначення "внутрішнього середовища" організації.
3. Чому необхідно аналізувати і враховувати фактори зовнішнього середовища?
4. Як змінюється зовнішнє середовище в сучасному світі?
5. Що таке «ділове середовище» і що в неї входить?
6. Охарактеризуйте фактори загальної та глобальної середовищ.

Навчальні завдання.

Складіть перелік зовнішніх небезпек і можливостей, з якими стикається організація. Для наочності і полегшення роботи всі фактори можна розмістити в два стовпці: один - фактори можливостей, інший - фактори загроз, фактори у стовпцях розташуєте по ступені убунання значущості. Далі необхідно оцінити, чи володіє організація внутрішніми силами, щоб скористатися зовнішніми можливостями, і які внутрішні слабкості можуть ускладнити майбутні проблеми, пов'язані: зовнішніми небезпеками. Метод, за допомогою якого здійснюється діагноз внутрішніх проблем, називається управлінським обстеженням.

Тематика рефератів.

1. Гнучкість організації.
2. Стійкість організації.
3. Організаційна діяльність.
4. Організація як відкрита система.
5. Управління та зовнішнє середовище організації.

ТЕМА 8. ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ПРОЕКТУВАННЯ

1. Сутність організаційного проектування

Важливою особливістю сучасної науки є прагнення представити проблему формування і вдосконалення виробничих систем як наукове завдання організаційного проектування.

Організаційне проектування як процес - це впорядкування організаційно-структурних характеристик системи для досягнення або поліпшення ефективності, адаптивності та результативності.

Предметом організаційного проектування в низовій ланці народного господарства - на підприємстві, в установі - є система організації виробництва, праці та управління в організації в цілому, в її підрозділах або окремих видах діяльності.

Метою організаційного проектування в цих умовах стає розробка нових організаційних систем або пропозицій щодо зміни

існуючих систем, а результатом - комплект технічної, організаційної і планово-економічної документації, необхідної для створення і здійснення на практиці організаційної, виробничої системи.

Можна виділити **чотири підходи** до вирішення завдання проектування організаційних структур: нормативно-функціональний, організаційного моделювання, функціонально-технологічний та системно-цільовий.

Процес організаційного проектування являє собою цілеспрямовану послідовність актів прийняття проектних рішень, що приводить до побудови опису проєктованої організаційної системи. Процес проектування реалізується у відповідності зі схемою, яка відображає черговість виконання основних проектних процедур.

Проектна процедура являє собою формалізовану сукупність дій, в результаті виконання яких приймається деякий проектне рішення.

При цьому під проектним рішенням розуміється проміжний або кінцевий опис об'єкта проектування, необхідне і достатнє для розгляду та визначення подальшого направлення або закінчення проектування.

Проектними процедурами є процедури побудови організаційної моделі, оптимізація прогнозування. Проектна процедура складається з елементарних проектних операцій.

Проектної операції відповідає дія або сукупність дій, складових частина проектної процедури, алгоритм яких залишається незмінним для ряду проектних процедур. У свою чергу, алгоритм проектування відображає сукупність приписів, необхідних для виконання проектування. Реалізація процесу організаційного проектування вимагає використання відповідної технології.

Технологія проектування - це певна послідовність дій або операцій, що дозволяє технічно виконати проектування заданого об'єкта. Технологія організаційного проектування незалежно від ставлення до об'єкта проектних робіт містить ряд обов'язкових складових.

Виявлення потреб передбачає встановлення самого факту існування проблеми, відповідно до якої має бути зроблено проектування. Виявлення потреби підтверджує визнання необхідності створення нових або вдосконалення існуючих організаційних систем.

Постановка задачі включає детальний опис організаційної системи, що підлягає проектуванню, і являє собою чітке формулювання виявленої потреби і є, по суті, завданням на проектування.

Головною складовою процесу проектування є синтез і аналіз. Етапи синтезу і аналізу тісно пов'язані один з одним і багаторазово повторюються в процесі проектування. Інтерактивний характер цих етапів проявляється в тому, що спочатку проектувальник визначає концептуальну основу будь-якого елемента системи, що створюється, потім ця концепція піддається аналізу, удосконалення та повторного втілення в проектне рішення. Цей цикл повторюється до тих пір, поки не буде отримано оптимальне рішення в межах встановлених завданням проектних обмежень.

Оцінка результатів проектування проводиться з позицій ефективності. При цьому повинні бути обрані параметри, що характеризують основні аспекти діяльності підприємства або функціонування систем.

Етапи організаційного проектування

Розробка організаційного проекту складається з трьох великих етапів: попередня підготовка, власне проектування і впровадження проекту. Кожен з цих етапів включає відповідні частини, що відображають основний зміст проектування організаційних систем.

1. Передпроектна підготовка займає важливе місце в системі проектних робіт. На цьому етапі розробляється загальна концепція проектованої системи, проводиться комплексне обстеження (або вивчення) об'єкта проектування, здійснюється техніко-економічне обґрунтування проекту, формується та затверджується технічне завдання на проектування.

2. Проектування організаційних систем здійснюється в дві стадії: технічний проект та робочий проект. У тому випадку, коли при проектуванні використовуються типові проектні рішення, проектування може здійснюватися в одну стадію - розробляється техноробочий проект.

3. На етапі впровадження організаційного проекту, здійснюються навчання і психологічна підготовка персоналу, вводяться в дію нові інструкції та положення, перебудовуються виробнича та управлінська структури, вводяться нові системи оплати і стимулювання праці.

Методи організаційного проектування

Проектування організаційних структур управління зазвичай здійснюється на основі наступних методів: аналогій, експертно-аналітичного, методу структуризації цілей та організаційного моделювання.

Метод аналогій полягає в застосуванні організаційних форм управління, які виправдали себе в організаціях зі схожими характеристиками.

Експертно-аналітичний метод полягає в обстеженні і аналітичному вивченні організації, що проводяться кваліфікованими фахівцями із залученням керівництва організації.

Метод структуризації цілей передбачає вироблення цілей організації і оцінку оргструктур з точки зору їх відповідності системі цілей.

Метод організаційного моделювання являє собою розробку формалізованих математико-кібернетичних, графо-аналітичних, математико-статистичних і натуральних моделей організаційних структур.

Методи виконання проектних робіт.

Слід розрізняти методи виконання проектних робіт та проектні методи. Виділяються наступні методи виконання проектних робіт: оригінальне проектування, типове проектування та автоматизоване проектування.

Проектний метод - це будь-яка дія, яку можна зробити в процесі проектування. При оцінці варіантів проекту і вибір остаточного варіанту можуть бути використані методи вартісного аналізу анкетного опитування, вибір шкал вимірювання, вибір критеріїв оцінки і т. д. Кожен проектний метод покликаний вирішити ту чи іншу мету проектування.

Оцінка ефективності організаційних проектів та коригування організаційних структур

Оцінка ефективності є важливим елементом розробки проектів і проводиться з метою вибору найбільш раціонального варіанта структури або способу її вдосконалення. Критерії ефективності системи управління формуються за двома напрямками:

- за ступенем відповідності досягнутих результатів встановленим цілям,

- за ступенем відповідності процесу функціонування системи вимогам до його змісту організації і результатів.

Показники, використовувані при оцінці ефективності апарату управління і його організаційної структури, можуть бути розбиті на наступні три групи.

Перша група показників, що характеризують ефективність системи управління.

Друга група показників, що характеризують зміст і організацію процесу управління, в тому числі витрати і результати управлінської праці.

Третя група показників, що характеризують раціональність організаційної структури і її організаційний рівень.

Однією з найважливіших завдань управління на сучасному етапі є приведення структури організації у відповідність з мінливими умовами. Прийняти рішення про необхідність коригування структури може тільки перший керівник. Перерахуємо основні ситуації, коли виправдані витрати на коректування структури:

- незадовільне функціонування підприємства, тобто не знижуються витрати, не зростає продуктивність, звужуються зовнішні і внутрішні ринки тощо;

- перевантаження вищого керівництва, що викликає необхідність перерозподілу функцій;

- відсутність орієнтації на перспективу через відволікання уваги керівника на вирішення дрібних поточних справ, що завжди пов'язано з необхідністю перетворень, запровадження нових способів стратегічного планування;

- розбіжності з організаційних питань, які порушують стабільність, не дозволяють здійснення чийось амбіцій, призводять до несправедливого розподілу влади, положень, привілеїв тощо;

- зростання масштабу діяльності, що призводить до ускладнення процесу координації і перевантаження керівників; вплив розмірів підприємства на характер організаційних проблем можна розглянути на нижченаведеному прикладі .

- збільшення різноманітності: розвиток або впровадження різної продукції або послуг, вихід на додаткові ринки та ін. неминуче призводить до необхідності структурних змін;

- об'єднання господарюючих суб'єктів вносить зміни в організаційну структуру через проблеми збігу функцій, зайвого персоналу, збігу прав і т.д.

- зміна технології управління, тобто впровадження прогресивних методів обробки інформації, що призводить до появи нових посад;

- вплив технології виробничих процесів, тобто наукові і технічні нововведення призводять до змін структур;

- зовнішня економічна обстановка змушує підприємства переходити до нових методів і засобів управління, а значить до організаційним змінам.

Кожне із зазначених обставин приводить до необхідності зміни організаційної структури. Вироблення рішень про зміну організаційної структури - досить складний процес. Структура великих підприємств із-за численних змін стала незвично заплутаною. Процес внесення корективів в організаційну структуру управління має передбачати:

- систематичний аналіз функціонування організації з метою виявлення проблемних зон;

- розробку генерального плану вдосконалення оргструктури;

- гарантію того, що план нововведень містить максимально прості і конкретні пропозиції щодо зміни;

- послідовну реалізацію планованих змін;

- достатню ступінь інформованості співробітників про причини і способи змін в організації.

Питання для самоконтролю:

1. Дайте характеристику методів організаційного проектування.

2. Які моделі можуть бути використані при організаційному моделюванні?

3. Опишіть технологію (етапи) побудови організаційної структури при системно-цільовому підході.

4. Назвіть методи оцінки організаційної структури (створення, зміни).

5. Розкрийте ознаки оптимальної організаційної структури.

6. Чи згодні ви з думкою, що більшість учасників і підрозділів організації знаходяться в опозиції будь-яким організаційним змінам?

Дайте обґрунтовану відповідь.

Навчальні завдання.

Удосконалення організаційної структури промислового підприємства.

1. Розгляньте схеми будь-якої існуючої організаційної структури підприємства і заповніть наступні таблиці.

2. Запропонуйте або удоскональте існуючу схему організаційної структури підприємства.

**Характеристика організаційної структури підприємства
(порівняння існуючого і пропонованого варіантів структур)**

Найменування посад керівників (директор і його заступники) і безпосередньо підпорядкованих їм підрозділів і працівників	
Існуючий варіант структури	Запропонований варіант структури
1.	
1.1.	
1.2.	
....	
2.	
2.1.	
2.2.	
....	

Розподіл підрозділів підприємства між керівниками вищого рівня управління (порівняння існуючого і пропонованого варіантів структур)

	Найменування посад (директор і його заступники)	Кількість безпосередньо підпорядкованих їм підрозділів і працівників	Найменування посад керівників (директор і його заступники)	Кількість безпосередньо підпорядкованих їм підрозділів і працівників
	Існуючий варіант структури		Пропонований варіант структури	
Всього				

**Функціональний розподіл підрозділів підприємства
(порівняння існуючого і пропонованого варіантів структур)**

Наименование функций	Кількість посад керівників (директор та його заступник), підрозділи робітників	
	Існуючий варіант структури	Запропонований варіант структури
Управління підприємством		
Маркетинг та продажі (збут)		
Управління виробництвом		
Виробництво		
Економіка, фінанси, бухгалтерія		
Управління персоналом		
Допоміжні служби		
інше		

ТЕМА 9. КУЛЬТУРА ОРГАНІЗАЦІЇ

1. Поняття і класифікація організаційної культури.

Організаційна культура - це система поділюваних трудовим-колективом цінностей, переконань, вірувань, норм, традицій, які визначають відповідний стереотип поведінки людей у сфері трудової діяльності.

Виділяють сім ключових характеристик складових організаційної структури:

- 1) індивідуальна автономія
- 2) структуризація діяльності
- 3) підтримка
- 4) ідентифікація

- 5) винагорода
- 6) конфліктність
- 7) ризикованість

Як правило, великі організації мають одну загальну, домінуючу культуру і деяку кількість субкультур.

Домінуюча культура виражає основні цінності, що розділяються більшістю членів організації. Коли йдеться про культуру конкретної організації, то мається на увазі саме її домінуюча культура.

Субкультури виникають на рівні окремих філій або підрозділів організації. Для великих компаній проблема співвідношення домінуючої культури та субкультур набуває особливого значення.

На відміну від понять «сильна» і «слабка культура», які, по суті, виражають кількісну сторону впливу на персонал, поняття «висока культура» («просунута») і «низька культура» («примітивна») виражають якісний зміст організації.

Якщо поняття сильної і слабкої культури відповідають на питання про те, як, з якою силою, глибиною складають зміст культури цінності впливають на персонал, то поняття високої і низької культури відповідають на питання, які саме цінності лежать в основі культури організації. Вони можуть бути прогресивними та ефективними, що базуються на останніх досягненнях науки управління, або застарілими, рутинними, що стримують ефективність виробництва.

Компанії з високою культурою характеризують такі загальні риси:

- динамічність, яскраво виражена схильність до дій, швидкому реагуванню на зміну навколишнього середовища;
- прагнення бути як можна ближче до споживачів, максимальне використання їх ідей щодо поліпшення якості продукції та обслуговування;
- надання працівникам великої самостійності у вирішенні виробничих завдань, заохочення підприємництва, новаторства і розумного ризику на робочих місцях;
- створення атмосфери творчого співробітництва і доброзичливості серед персоналу, повага особистості та людської гідності;
- використання стилю управління, при якому акцент робиться не на зовнішньому контролі за діяльністю працівників, а на делегуванні функцій і самоконтроль;

- підвищення якості трудового життя, забезпечуване великими інвестиціями в людський фактор: збагачення функціонального змісту праці, поліпшення умов праці, створення матеріальних можливостей використання поза робочого часу;

- культ навчання і підвищення кваліфікації працівників;

- проста система управління і скромний за чисельністю управлінський персонал.

2. Процес формування та умови зміни організаційної культури

Логіка становлення культури організації. У сучасній парадигмі менеджменту сформульовано два фундаментальних принципи сучасного поведінки організації.

Перший принцип забезпечення світового класу якості продукції та послуг, підвищення організаційної відповідальності за це за рахунок різкого зростання гнучкості, безперервних інновацій і поліпшення вироблених продуктів і послуг;

Другий принцип усвідомлення того, що люди - «головна машина» будь-якої компанії, а не тільки «взаємозамінні частини корпоративної машини». Тільки люди можуть зробити її процвітаючою, і лояльність людей може бути завойована через новий вид соціального контракту.

Цінності і переконання.

Життєздатність виробничо-господарської системи залежить не тільки від організаційної форми або адміністративного вміння, але і від сукупності цінностей і переконань, привабливості цих переконань для всього колективу. Будь-яка організація, щоб вижити і добитися успіху, повинна володіти солідною системою переконань і цінностей, з якої вона виходить у своїй політиці та діяльності.

3. Соціалізація персоналу.

Проголосити ділову філософію компанії недостатньо, потрібно відповідним чином закріпити її в свідомості працівників. Навіть при хорошій організації відбору кадрів, їх уявлення про культуру компанії не повні. Саме нові молоді працівники потенційно найбільш схильні порушувати правила і норми, встановлені в організації, тому організація повинна допомогти їм адаптуватися до умов її культури.

Цей процес адаптації називається соціалізацією.

Він являє собою процес становлення особистості працівника шляхом присвоєння їм елементів культури організації, засвоєння її цінностей.

Концептуально соціалізація може бути виражена як процес, що складається з трьох послідовних стадій:

- 1) попередньою;
- 2) контактної;
- 3) метаморфозної (перетворювальної).

Перша стадія включає всі види попереднього ознайомлення нового працівника з організацією до офіційного оформлення на роботу.

На другій стадії новий працівник вже сам розуміє, що реально являють собою організація, робота, трудовий колектив, наскільки його очікування збігаються з реальністю.

На третій стадії поступово відбуваються відносно довготривалі зміни: новий працівник опановує кваліфікацію, освоює нові ролі, коригує свою поведінку відповідно до цінностей і нормам робочої групи організації в цілому. Адаптація завершується, коли працівник починає відчувати задоволеність і організацією, і своєю робочою групою, і своєю роботою.

4. Закріплення організаційної культури.

Культура організації скріплюється через різні форми впливу на працівників, зокрема через легенди, ритуали, матеріальні символи та ін.

- Легенди відбивають історію.
- Ритуали.
- матеріальні символи культури організації.

Умови зміни культури організації.

Зміна умов господарювання викликає необхідність розробки нової стратегії, яка в свою чергу вимагає змін культури організації.

Більшість зусиль щодо зміни організаційної культури зазнає невдачі з трьох причин.

По-перше, люди не бажають або не можуть перебудуватися, змінювати стерео своєї поведінки. Це природно, бо будь-яка зміна зачіпає статус-кво працівника, породжує дискомфорт, невизначеність, вимагає від працівника додаткової напруги сил.

По-друге, працівники просто не розуміють необхідності змін, тому що керівники не забезпечують персонал відповідною інформацією.

По-третє, зміни можуть носити короткочасний характер.

Робота по вдосконаленню організаційної культури передбачає послідовне вирішення трьох завдань в наступній послідовності:

- комплексний аналіз сформованої організаційної культури по всім структурним елементам, що дозволить виявити сильні і слабкі сторони культури, фактори, що їх визначають, і ступінь відповідності культури з-тимчасовим вимогам;

- розробка еталонної моделі організаційної культури, заснованої на цінностях, нормах і принципах, які впливають з вимог нової стратегії організації;

- створення механізму практичної реалізації еталонної моделі, що включає комплекс заходів щодо соціалізації трудового колективу в умовах нового культурного простору.

Сьогодні великою популярністю користується «теорія вітамінів» Іцхака Адизеса, згідно з якою існує чотири типи вітамінів, з яких складається ідеальний менеджер.

Чотири типу вітамінів, з яких складається ідеальний менеджер

Вітамін А - Адміністратор.

Вітамін Р - Герой.

Вітамін Е - Генератор ідей.

Вітамін І - Інтегратор.

Питання для самоконтролю

1. Яке місце займає організаційна культура в організаційному поведінці?

2. В чому суть і зміст організаційної культури людини, компанії та суспільства?

3. чим визначається організаційна культура особистості?

4. Який існує зв'язок між організаційною культурою та культурою організації?

5. назвіть основні шляхи формування організаційної культури в організації.

6. що розуміється під терміном «культура» в загальному плані?

7. Чи згодні з твердженням, що організаційна культура - потужний інструмент лідерства в організації?
8. Які елементи формують мистецтво управлінської діяльності керівника?
9. Дайте характеристику методів підтримки культури в організації.
10. Які існують методи вимірювання організаційної культури?
11. Раскройте необхідність використання інформаційних технологій в організаційній культурі.
12. Дайте характеристику найбільш поширених видів інформаційних технологій, використовуваних при сильній організаційній культурі.
13. Що мається на увазі під поняттями «особистість, що визначає розвиток фірми» і «правляча верхівка фірми»? Як їх можна віднести до організаційної культури?

Навчальні завдання.

1. Вкажіть якості менеджера, які формують уявлення про його стилі управління. Якості повинні бути не тільки названі, але і розкриті в термінах поведінки менеджера и його відношенні до фактів і подій.
2. Складіть структурно - логічні схеми: джерела системи переконань; корпоративна система переконань; основні етапу освоєння організаційної культури.
3. Підберіть статті (у періодичних виданнях) з даної проблеми, підготуйте рецензію и уявіть для обговорення.
4. Складіть глосарій .

Тематика рефератів

1. Корпоративна культура.
2. Керівник і його роль в організації.
3. Стилi управління.
4. Рівні управління.
5. Типологія організаційної культури.

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ

Базова

1. Баценко Л.М. Теорія організації : навч. посіб. ; Сум. нац. аграр. ун-т. Суми : Мрія, 2016. 362 с.
2. Демчук О.Н. Теория организации: Учеб. пособие – М.: Флінта: МПСИ, 2009. – 264 с.
3. Керівництво організацією : навч. посіб. / О.Є Кузьмін, Н. Т. Мала, І.С. Процик. Львів: Вид-во нац.ун-ту «Львівська політехніка». 2008. 244 с.
4. Марченко О. М. Томаневич Л. М. Теорія організації: навч. посіб.,; Львів. держ. ун-т внутр. справ. Львів : ЛьвДУВС, 2015. 359 с.
5. Мельник А. Ф., Монастирський Г.Л., Дудкіна О.П. Муниципальный менеджмент: підручник. 2-е вид. Тернопіль, 2019.
6. Мильнер Б.З. Теория организации: Учебник. – 7-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М, 2009. 864 с.
7. Латфуллин Г.Р., Райченко А.В. Теория организации: учебник для вузов.- Спб.: Питер, 2005.395 с.
8. Монастирський Г. Л. Теорія організації : навч. посібн.. – К. : Знання, 2008. 320 с.
9. Монастирський Г.Л. Теорія організації: підручник ; Терноп. нац. екон. ун-т. 2-е видання. Тернопіль : ТНЕУ, 2019. 287 с.
10. Монастирський Г.Л. Теорія організації: підручник; Терноп. нац. екон. ун-т. - Тернопіль : ТНЕУ, 2014. 287 с.
11. Мильнер Б.З. Теория организации: учебник.- 5-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М, 2005.720 с.
12. Парахина В.Н., Федоренко Т.М. Теория организации: Учебное пособие. 5-е изд. М.: КНОРУС, 2009. 296 с.
13. Парахина В.Н. Теория организации: учебное пособие. 3-е изд., стер.- М.: КНОРУС, 2007. 296 с.
14. Шеметов П.В. Теория организации: курс лекций/ Шеметов П.В., Петухова С.В. М.: Изд-во Омега-Л, 2006. 282 с.

Допоміжна

1. Андрушків Б. М. Основи менеджменту. Львів : Світ, 2005. 294 с.
2. Бородіна О.А. Адміністративний менеджмент : навч. пос. Маріуполь: ПДТУ. 2015. 84 с.
3. Василенко В.А., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління. Навчальний посібник. К.: ЦУЛ, 2003. 396с.
4. Велешук С.С. Техніка адміністративної діяльності: навч.посібник / За заг.ред. А.Ф. Мельник. Тернопіль, ТНЕУ «Економічна думка». 2011. 320с .
5. Гевко О.Б., Шведа Н.М. Стратегічне управління: Навчальний посібник. Для студентів усіх форм навчання напряму 6.030601 «Менеджмент» Тернопіль ФОП Паляниця В. А., 2016. 152 с.
6. Дафт Р. Теория организации: учебник для студентов вузов, обучающихся по специальности «Менеджмент организации»/Ричард Л. Дафт; пер. с англ. под ред. Э.М.Короткова; предисловие Э.М.Короткова. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009. 736 с.
7. Монастирський Г. Л. Теорія організації : навч.-метод. комплекс / Г. Л. Монастирський, О. Ф. Овсянюк-Бердадіна. Тернопіль : Економічна думка, 2007. 84 с.
8. Осовська Г.В., Осовський О А. Менеджмент організацій: Підручник. К.: Кондор, 2009. 680
9. Парахина В. Н. Теория организаций: учебн. пособ. / В. Н. Па-рахина, Т. А. Федоренко. М. : КНОРУС, 2006. 296 с.
10. Подлесных Теория организации: Хрестоматия. 2-е изд./ Пер. с англ. под ред. Т.Н.Клеминой; Высшая школа менеджмента СПбГУ. - СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента», 2010. 573 с.
11. Третьякова Е.П. Теория организации: учебное пособие. – М.:КНОРУС, 2009. 224 с.
12. Шеметов П.В. Теория организации: Учебное пособие. – 5-е изд., испр. М.: Издательство: Омега-Л, 2010 г. 274 с.

Інформаційні ресурси

1. ЛигаБизнесИнформ. – Режим доступа : www.liga.net.
2. Нормативные акты Украины [Электронный ресурс]. – Режим доступа : www.nau.kiev.ua.
3. Право. Украина [Электронный ресурс]. – Режим доступа : www.legal.com.ua/cgi-bin/matrix.cgi/pravo.html.

4. Украинское право [Электронный ресурс]. – Режим доступа : www.ukrpravo.com.