

ТЕМА 4. ОРГАНІЗАЦІЯ ЯК ПРОЦЕС

Питання для розгляду:

4.1. Статика та динаміка організаційних систем. Динамічна організація

4.2. Принципи статичного та динамічного стану організації

4.3. Порівняльний аналіз принципів дії динамічних і статичних організацій

4.4. Організація як система процесів

4.1. Статика та динаміка організаційних систем. Динамічна організація

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

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

- динаміка – розвиток організації та її рух до нових цілей під впливом, як внутрішнього, так і зовнішнього середовища. Для організації, що розвивається, характерними є намагання постійно нарощувати темпи свого розвитку, освоювати нові технології та розширювати коло завдань, що вирішуються.

Говорячи про статику та динаміку організації, доречно буде пригадати закони механіки, сформульовані Ньютоном. Згідно першого закону Ньютона – закону інерції, об'єкт, на який не діють сили, знаходиться в стані спокою або рівномірного руху; змінити цей стан може тільки дія сили. Це твердження можна аналогічно перенести на діяльність організації, якій, як і будь-якій матеріальній системі, властива інерція. Для подолання інерційності потрібні значні зусилля з боку керуючої частини організаційної системи.

Статичний і динамічний стан організації визначається етапами життєвого циклу організації. Будь-яка організація проходить частину етапів або всі етапи життєвого циклу. Етапи можна об'єднати в дві групи – статичну і динамічну.

Статичний стан характеризується нечутливістю. До статичних відноситься етап ліквідації (утилізації), коли організації займаються вирішенням внутрішніх проблем, причому внутрішні і зовнішні відносини розглядаються окремо.

Динамічна група включає етапи народження, зростання, зрілості, старіння і відродження. Вони характеризуються вирішенням зовнішніх та внутрішніх проблем організації у взаємозв'язку.

Процес є послідовністю певних явищ та подій. Явища за своєю природою є об'єктивними, а події мають суб'єктивне забарвлення. Таке розуміння визначає об'єктивну, змішану та суб'єктивну природу організації.

Динамічну (процесуальну) організацію як процес можна визначити як послідовність змін, що відбуваються. Іншими словами динамічна організація є послідовністю, яка об'єднує дії, операції, стадії, етапи, фази, цикли в загальний

процес. Теорія організації визначає, що елементи процесу характеризуються такими критеріями:

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

Організацію як процес поділяють на:

- випадкову та цілеспрямовану;
- послідовну та паралельну;
- орієнтовану та програмовану;
- тимчасову та постійну;
- спонтанну та очікувану;
- загальну та часткову.

Теорія організації виокремлює принципи статичної та динамічної організації.

4.2. Принципи статичного та динамічного стану організації

До *принципів статичного стану* організації відносяться: принцип пріоритету цілі; принцип пріоритету функцій над структурою; принцип пріоритету суб'єкта управління над об'єктом.

Принцип пріоритету мети. У системі «ціль – завдання – функція – структура – персонал» найвищий пріоритет має ціль, потім завдання й далі функція, структура і персонал.

При створенні, скороченні, об'єднанні, реструктуризації або ліквідації організації найкраще повинна бути розроблена загальна ціль. Вона повинна бути представлена підцілями за сферами діяльності (економічними, організаційними, технологічними) або за видами продукту, що випускається. Кожна ціль одержаного набору повинна бути конкретизована у вигляді завдань з вказівкою обсягів, термінів, ресурсів. Для вирішення набору завдань формуються функції управління з визначенням трудомісткості, складності та схожості. На їх базі створюється оптимальна організаційна структура. Отримана структура є підставою для формування контингенту працівників організації.

Принцип пріоритету функцій над структурою. При створенні організацій в системі «функція – структура» найвищий пріоритет повинні мати функції.

Організацію можна створити за двома варіантами. За першим варіантом керівник може повністю скопіювати структуру якої-небудь однотипної зразкової на його думку організації з набором вже виконуваних функцій – цей метод називається бенч-маркінгом. За другим варіантом керівник повинен спочатку сформулювати повний набір необхідних функцій та потім відповідно до нього створити організаційну структуру. Цей варіант може врахувати поточні потреби

в наборі функцій, що відображають реальний момент. Практика показує, що 60–80% засновників організацій вважають за краще копіювати існуючі структури.

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

Зазвичай, новий підрозділ або організація створюються з метою задоволення якихось важливих потреб або інтересів. Спочатку підбирається керівник або фахівець, який зможе професійно реалізувати поставлену мету. Потім новий керівник або фахівець підбирає команду, яка за професійними та особистими якостями може разом з ним ефективно працювати над конкретними завданнями.

До *принципів динамічного стану організації* них відносяться: принцип пріоритету персоналу; принцип пріоритету структур над функціями; принцип пріоритету об'єкту управління над суб'єктом.

Принцип пріоритету персоналу. У системі «мета – завдання – функція – структура – персонал» найвищий пріоритет повинен мати персонал, а потім вже структура, функції, завдання і цілі.

Будь-яка організація створюється людьми та для людей. Глобальна мета управління соціальними процесами полягає в тому, щоб максимально задовольняти потреби та інтереси особи і суспільства. При функціонуванні організації головна увага повинна приділятися питанням, пов'язаним з управлінням персоналом, стимулюванням їх діяльності. Людина є основним виробником додаткового продукту. Тому слід формувати структуру, функції, завдання і цілі, прийнятні саме для нього. У разі виникнення проблем з персоналом необхідно коректувати цілі організації, набір конкретних завдань, набір функцій з можливою зміною організаційної структури.

Принцип пріоритету структур над функціями. Для організацій, що діють, в системі «функція – структура» найвищий пріоритет повинна мати структура.

У міру функціонування організації з часом налагоджуються взаємозв'язки між елементами структури, зайві поступово відмирають, а ті, яких не вистачає, з'являються. Таким чином, на кожен момент часу в будь-якій організації є підрозділи, які є не потрібними або яких не вистачає. Для кожної організації створюється унікальна організаційна структура, що сприятливо впливає на діяльність організації. Для збереження цього благополуччя існує дуже невеликий діапазон зміни структури у вигляді ліквідації, розширення або створення окремих ланок. Ці зміни викликаються бажанням ввести нові або скоротити старі функції виробництва і управління.

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

Майбутні керівники та фахівці підрозділів організації повинні підбиратися під конкретні діючі структурні підрозділи з урахуванням їх сумісності з колективом підлеглих. Керівництво організації в першу чергу повинно враховувати, що колектив є інтелектуальною цінністю, на формування якої

витрачені гроші організації. Зазвичай сумарний технічний потенціал колективу, що сформувався, істотно вищий за потенціал керівника. Тому новий керівник не повинен зменшувати потенціал колективу. Крім того, підлеглі розраховують на те, що новий керівник буде не гірший колишнього. Таким чином, економічні, технологічні та соціальні мотиви є достатньо істотними для реалізації даного принципу.

4.3. Порівняльний аналіз принципів дії динамічних і статичних організацій

Розглянуті в підручнику закони організації визначають динаміку її розвитку. Система, що динамічно розвивається, повинна бути в стані стійкої рівноваги. Це не означає, що вона знаходиться в деякому застиглому або нерухомому стані. Динамічна організація, прагнучи до стійкості, продовжує удосконалюватися та розвиватися.

Розвиток організації в рамках вибраної стратегії відбувається під впливом системи управління, а також прийнятих норм та правил поведінки. Інтереси управлінського апарату та функціональних підрозділів суперечливі. Суперечність полягає в тому, що система управління в особі адміністрації зацікавлена в уніфікації поведінки підлеглих їй людей і груп. Чим вище рівень уніфікації, тим легше здійснювати управління, передбачити результат управлінського впливу, забезпечити стійку та стабільну роботу всієї системи.

Ідеалом для управлінського впливу є добре відлагоджена машина. Щоб наблизити кожного окремо взятого працівника організації до цього ідеалу, йому визначена певна роль в організації, що строго регламентується посадовими інструкціями та функціональними обов'язками. Цьому ж сприяє трудова дисципліна, норми поведінки і традиції, встановлені в колективі. Організація має в своєму розпорядженні грошові та технічні ресурси, розпорядження якими регламентується системою службових відносин. Результатом діяльності цієї складної системи взаємин є досягнення організацією стійкості.

В принципі будь-яка організаційна система зацікавлена в переході до стабільного, стійкого стану свого існування. Люди в більшості своїй потребують постійності норм і зв'язків, оскільки це знижує ризик їх професійної діяльності, створює упевненість в завтрашньому дні, що визначається постійною роботою, доходом і, врешті-решт, рівнем соціального комфорту. Система управління організацією також прагне до певної стійкості в облаштуванні і надійному функціонуванні підлеглого їй об'єкту управління, маючи при цьому можливість ефективного контролю над ним.

Перехід до стійкого режиму роботи є об'єктивно існуючою ціллю розвитку будь-якої організації. Досягнення цієї цілі рівнозначне придбання нових ресурсів, зниженню плинності кадрів, зменшенню чисельності реорганізацій, зниженню конфліктності.

Елементи статичності притаманні будь-якій організації, наприклад, фінансові показники діяльності за фіксований період часу, структура, розподіл владних повноважень, посадові обов'язки, штатний розпис тощо. Сюди ж слід віднести

постійний асортимент продукції, що випускається, стійкі партнерські зв'язки та інші показники.

Проблема полягає в тому, що організація, досягнувши певної стійкості, може з часом перетворитися на консервативну систему. В цьому випадку вона втрачає здатність адаптуватися до змінних умов існування, а отже, і реалізовувати в своєму середовищі технологічні і управлінські новації. Перейшовши цілком в статичний стан, організація набуває інерційності, яку важко подолати, і входить в стан організаційної стагнації.

Стагнація застосовується, в певних випадках, для позначення організаційних систем, що працюють тривалий час при відносній незмінності основних показників своєї діяльності, що може розглядатися не як позитивне явище, а як відсутність прогресу та ослаблення реактивної здатності. В умовах нестійкої економіки та активних процесів формування ринкових відносин стагнація може привести до загибелі організації.

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

Отже, основним недоліком організацій статичного типу є їх низькі рефлексивні якості. Під рефлексом розуміють достатньо стійку реакцію організації на конкретні зміни в зовнішньому (а іноді й у внутрішньому) середовищі. Іншими словами, рефлекс – це реакція системи на подразник.

Низькі рефлексивні якості виявляються в нездатності організації адаптуватися до мінливих умов зовнішнього і внутрішнього середовища. Організації статичного типу прагнуть обмежити і мінімізувати можливі зміни їх стану. Зміни проводяться тільки у разі крайньої необхідності.

В процесі переходу до нових ринкових відносин на зміну більшості організацій статичного типу прийшли організації, що діють за принципом систем, що динамічно розвиваються. Для них характерна швидка пристосовність до будь-яких змін в зовнішньому і внутрішньому середовищі. З цією метою система управління діловою організацією веде систематичний аналіз зовнішнього середовища та постійно контролює свій внутрішній стан.

Діяльність організації може змінюватися під впливом багатьох, іноді абсолютно несподіваних обставин. Можна виділити п'ять основних ознак майбутніх змін:

- політичні або демографічні зміни;
- швидке зростання сфери, до якої відноситься організація;
- невідповідність діяльності організації об'єктивним потребам;
- зміна технологій роботи;
- зміни в сприйнятті або зміна моди.

Слід зазначити, що основне завдання системи управління діловою організацією динамічного типу полягає не стільки в реагуванні на зміни, події в зовнішньому середовищі, скільки в спробі передбачати майбутні зміни та завчасно підготуватися до них. В очікуванні змін розробляються численні

альтернативи можливої поведінки організації та з них вибирається найбільш ефективний варіант.

У реальній дійсності процес переходу статичної організації до режиму стагнації і втрата системою управління реактивних здібностей можуть відбуватися достатньо непомітно. Об'єктивна оцінка адаптивних здатностей ділової організації може бути виконана в процесі дослідження її рефлексивних можливостей. Опис реакції на зовнішні та внутрішні впливи повинен містити відомості про зміну, що відбулася, про перебудову організації та відображати характеристику діяльності її системи управління в перехідний період, а також інформацію про можливі наслідки.

Найважливішим завданням аналізу рефлексії є оцінка часу, протягом якого система досягає стійкого стану. Динамічні організації достатньо легко здійснюють перебудову системи і швидко налаштовуються на новий режим роботи.

Для статичних організацій характерна відсутність реакції взагалі або запізнювання реакції системи на зміни, що відбулися. Для окремих типів ділових організацій одним з показників, що характеризують здатність організації до адаптації у разі зміни дій з боку зовнішнього середовища є їх розмір. Як правило, при збільшенні чисельності персоналу знижується здатність організації до швидкої перебудови, тобто підвищується інерційність організації.

Певна інформація про реактивні здатності організації може бути отримана в процесі спостереження за її діями у минулому. Проте для організації цього недостатньо, оскільки важливо не тільки оцінювати події, що відбулися раніше, але і уміти передбачати майбутнє і вибрати найбільш ефективний спосіб розвитку. Ця мета може бути досягнута за допомогою активного моделювання різних поведінкових варіантів. Для оцінки можливої поведінки організації при змінах в зовнішньому та внутрішньому середовищі проводяться польові й кабінетні експерименти.

При вивченні статичних і динамічних властивостей організаційних систем використовуються рефлексивного й інші види аналізу систем управління: структурний, інформаційний, параметричний, факторний аналіз. У таблиці 4.3.1 охарактеризовані перераховані види аналізу з вказанням їх об'єктів дослідження.

Таблиця 4.3.1

Види аналізу системи управління організацією

Види аналізу	Об'єкти дослідження
Структурний	Різні варіанти структур, сформовані на основі підсистем та елементів системи управління з урахуванням зв'язків і відносин між ними
Рефлексивний	Моделі систем управління, що дозволяють виявити процеси зміни стану системи з часом на основі прийнятих алгоритмів управління
Інформаційний	Інформаційні потоки і масиви даних, що формуються в процесі управління, методи і засоби прийому, передачі, обробки, зберігання та представлення інформації, способи введення і виведення даних
Параметричний	Часткові та узагальнені показники, що характеризують дію системи управління у сфері господарсько-економічної і організаційної діяльності
Факторний	Чинники зовнішнього та внутрішнього середовища, згруповані і ранжовані за рівнем важливості з використанням експертних оцінок

Підкреслимо, що перехід до роботи в динамічному режимі – необхідна умова забезпечення життєдіяльності організації.

Можна виділити низку об'єктивних ознак організації, що діє за динамічним принципом:

- цільова установка, що відповідає об'єктивним потребам суспільства;
- гнучка організаційна структура;
- робота системи управління за принципом визначення альтернативних рішень та вибору найбільш ефективного варіанту управління з погляду досягнення поставленої цілі.

Виокремлюють необхідні властивості, які повинні враховувати органи управління організацій, що динамічно розвиваються: лідерство, поступальний розвиток організації, орієнтація на споживача, використання нових технологій, наявність децентралізованої структури управління організацією. Охарактеризуємо перераховані властивості.

Лідерство. Традиційна концепція лідерства включає формалізовану діяльність керівника, в обов'язки якого входять: формулювання завдання, надання підлеглим необхідних ресурсів для вирішення завдання, стимулювання за досягнення позитивних результатів та покарання за недостатню продуктивність. При цьому дії підлеглих повинні бути направлені на виконання розпоряджень формального лідера. Даний тип лідерства дає хороший результат при функціонуванні організації в стабільних умовах. У тому випадку, коли умови роботи нестабільні, цього недостатньо. Для більшого залучення підлеглих співробітників до процесу формування та досягнення загальної цілі лідеріві необхідно добиватися загального її бачення. Лідер повинен чітко уявити собі ціль, до досягнення якої він направляє підпорядковану йому організацію, зробити ціль зрозумілою кожному співробітникові та дати можливість проявити ініціативу іншим. Завдяки цьому він розвиває в членів організації відчуття причетності до загальної справи.

Розвиток організації. Традиційна концепція планування динаміки розвитку ділової організації базується на розподілі завдань та визначенні термінів їх виконання. Терміни розраховуються виходячи з можливостей організаційної системи. Для організації, метою якої є виживання в умовах глобального ринку, планування розвитку повинне базуватися на загальному баченні мети та протікати в двох напрямках, як «зверху-вниз», так і «знизу-вгору».

Орієнтація на споживача. Найбільш важливим аспектом взаємодії організації, що динамічно розвивається, із зовнішнім середовищем є якість виробленого продукту або рівень обслуговування клієнтів. Як діяльність організації в цілому, так і процес маркетингу повинні бути орієнтовані на постійно змінні запити споживача.

Нові технології. Розвиток ринкових відносин, насичення ринку товарами та посилення конкуренції змушують організації, що керуються динамічними принципами, прагнути до вдосконалення і постійного поліпшення всіх етапів технологічного процесу та процедур ведення діяльності. Нові ринкові технології повинні бути інтегровані у всі процеси, включаючи управління організацією.

Структура управління організацією. Традиційна концепція управління передбачає наявність централізованої структури і певної ієрархії управління організацією, що передбачає вертикальний розподіл владних повноважень та підпорядкування виконавців особам, що займають вищу посаду. Результатами такої форми управління є бюрократизація процесів, сповільнене ухвалення рішень, неефективні комунікаційні зв'язки, особливо в напрямі знизу-вгору. Інновації, що йдуть з нижчих рівнів ієрархії (від підлеглих), в більшості випадків ігноруються. Використання гнучкіших децентралізованих структур управління органічного типу збільшує швидкість та спрямованість ухвалення рішень і відповідно швидкість реакції на зміни в зовнішньому середовищі. Відбувається поліпшення вертикальних та горизонтальних комунікацій. При цьому заохочуються інновації, що пропонуються як керівництвом, так і підлеглими.

У сучасних умовах налаштування організаційної системи управління на динамічний режим роботи є гарантією її благополуччя та успіху.

4.4. Організація як система процесів

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

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

- ❖ процеси, що мають матеріально-речовий характер;
- ❖ інформаційні процеси.

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

- первинні (основні). Вони включають всі види робіт, безпосередньо пов'язаних з виробництвом продукції чи наданням послуг, та забезпечують життєдіяльність організації;
- вторинні (допоміжні). Їх завдання – забезпечення безперебійного ефективного перебігу та підтримки основних процесів в організації;
- управлінські. Включають діяльність з визначення цілей та напрямків перебігу двох перших груп процесів. Вони формують умови та використовують фактори для досягнення цілей організації. В органах державної влади та органах місцевого самоврядування управлінські процеси є основними процесами організації.

Розгляд організації як системи процесів відповідає двоїстому підходу до визначення її сутності, що дозволяє забезпечити формування ефективної системи управління її розвитком.