

„Дрогобицький державний педагогічний університет
імені Івана Франка

Іван Ворончак, Ярослав Лапчук, Олександр Свінцов

ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

Тексти лекцій

Частина 1

Дрогобич, 2025

УДК 331.1(075.8)
В 75

*Рекомендовано вченою радою Дрогобицького державного педагогічного
університету імені Івана Франка
(протокол № 2 від 27.02.2025 р.)*

Рецензенти: **Процишин О.Р.**, кандидат економічних наук, доцент, голова циклової комісії економіки підприємства та менеджменту КЗ ЛОР «Дрогобицький фаховий коледж нафти і газу»;

Паласевич М.Б., кандидат економічних наук, доцент кафедри математики та економіки Дрогобицького державного педагогічного університету імені Івана Франка.

Відповідальний за випуск: **Війчук Т.І.**, кандидат педагогічних наук, доцент, завідувач кафедри математики та економіки Дрогобицького державного педагогічного університету імені Івана Франка.

Ворончак І., Лапчук Я., Свінцов О.

В 75 **Теорія організації** : тексти лекцій. Частина 1. Дрогобич : Дрогобицький державний педагогічний університет імені Івана Франка, 2025. 149 с.

Тексти лекцій з дисципліни «Теорія організації» укладені згідно з робочою програмою обов'язкової компоненти освітньої програми «Менеджмент підприємницької діяльності» першого (бакалаврського) рівня вищої освіти за спеціальністю 073 «Менеджмент» галузі знань 07 «Управління та адміністрування» у Дрогобицькому державному педагогічному університеті імені Івана Франка.

Пропоновані тексти лекцій спрямовані на підвищення ефективності аудиторних занять та самостійної роботи студентів. Засвоєння студентами теоретико-методологічних положень дисципліни «Теорія організації» сприятиме набуттю знань про основні теоретичні моделі, закони та концепції розвитку організації; формуванню вмінь проєктувати структури управління організаціями різних типів; оволодінню навичками подолання опору організаційним змінам тощо. Це видання містить лекційний матеріал до тем курсу, питання для обговорення, самоперевірки та контролю знань, тести для самоконтролю, ситуаційні завдання для аналізу, предметний та іменний покажчики, список рекомендованої літератури.

Бібліографія 61 назва

ЗМІСТ

ВСТУП	4
ЛЕКЦІЯ 1. «ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ» ЯК СКЛАДОВА НАУКИ ПРО УПРАВЛІННЯ.....	7
ЛЕКЦІЯ 2. ОРГАНІЗАЦІЙНІ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ.....	24
ЛЕКЦІЯ 3. ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК.....	58
ЛЕКЦІЯ 4. ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗМІНИ	71
ЛЕКЦІЯ 5. ОРГАНІЗАЦІЙНА ЕФЕКТИВНІСТЬ	93
ПИТАННЯ ДЛЯ ОБГОВОРЕННЯ, САМОПЕРЕВІРКИ ТА КОНТРОЛЮ ЗНАНЬ.....	118
ТЕСТИ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ.....	123
ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ	132
ПРЕДМЕТНИЙ ПОКАЖЧИК.....	139
ІМЕННИЙ ПОКАЖЧИК.....	141
ЛІТЕРАТУРА	143

ВСТУП

У сучасному світі стрімко зростає роль організаційних систем різних типів, а управління ними набуває все більшого значення. Організації змушені постійно адаптуватися до нових умов, впроваджувати інновації та забезпечувати високу якість управлінських рішень. Ефективне функціонування організацій визначає успіх у досягненні корпоративних і особистих цілей, конкурентоспроможність та адаптивність до змін у зовнішньому середовищі. Тому вивчення дисципліни «Теорія організацій» є надзвичайно важливим для підготовки бакалаврів з менеджменту, які мають стати професійними управлінцями в умовах викликів ХХІ ст.

Дисципліна «Теорія організацій» охоплює широкий спектр питань, пов'язаних із формуванням, функціонуванням і розвитком організацій. Вона дає можливість студентам зрозуміти основні принципи побудови організаційних структур, їхнього управління та взаємодії із зовнішнім середовищем. Особлива увага приділяється таким аспектам, як організаційна ефективність, структури управління організаціями, організаційна культура, організаційні зміни та процеси прийняття рішень на різних рівнях менеджменту організацій. Вивчення цих тем допомагає майбутнім менеджерам ефективно організовувати робочі процеси і забезпечувати результативність організаційної діяльності.

Актуальність дисципліни зумовлена динамічними змінами у бізнес-середовищі та зростаючою конкуренцією на ринку. Бакалаври з менеджменту, які опанують основи «Теорії організацій», зможуть порівнювати переваги і недоліки різних організаційних моделей, аналізувати внутрішні та зовнішні фактори впливу, знаходити оптимальні способи досягнення стратегічних цілей організації. Окрім того, теоретичні знання, отримані в процесі вивчення «Теорії організацій», створюють базу для практичного застосування управлінських інструментів у реальних умовах. Вони допомагають формувати критичне мислення, розвивають навички системного аналізу та підвищують здатність до прийняття обґрунтованих

управлінських рішень. Це особливо важливо для майбутніх фахівців у сфері менеджменту, які мають працювати в умовах невизначеності та ризику.

Дисципліна «Теорія організації» належить до обов'язкових освітніх компонентів підготовки менеджера підприємницької діяльності у Дрогобицькому державному педагогічному університеті імені Івана Франка, вивчається після дисциплін: «Вступ до спеціальності», «Історія менеджменту та підприємництва», одночасно з дисципліною «Менеджмент», передую вивченню дисциплін: «Управління персоналом», «Адміністративний менеджмент», «Стратегічне управління» тощо.

Вивчення навчальної дисципліни «Теорія організації» забезпечує формування:

1) загальних компетентностей:

ЗК3. Здатність до абстрактного мислення, аналізу, синтезу.

ЗК4. Здатність застосовувати знання у практичних ситуаціях.

ЗК5. Знання та розуміння предметної області та розуміння професійної діяльності.

2) фахових компетентностей:

ФК 1. Здатність визначати та описувати характеристики організації.

ФК 2. Здатність аналізувати результати діяльності організації, зіставляти їх з факторами впливу зовнішнього та внутрішнього середовища.

ФК 3. Здатність визначати перспективи розвитку організації.

ФК 4. Вміння визначати функціональні області організації та зв'язки між ними.

ФК 5. Здатність управляти організацією та її підрозділами через реалізацію функцій менеджменту.

ФК 12. Здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, формувати обґрунтовані рішення.

Програмні результати вивчення дисципліни «Теорія організації»:

ПРН 5. Описувати зміст функціональних сфер діяльності організації.

ПРН 7. Виявляти навички організаційного проєктування.

ПРН 12. Оцінювати правові, соціальні та економічні наслідки функціонування організації.

Тексти лекцій з дисципліни «Теорія організації» укладені згідно з робочою програмою навчальної дисципліни «Теорія організації» (затверджена науково-методичною радою Дрогобицького державного педагогічного університету імені Івана Франка, протокол № 2 від 21 лютого 2023 року).

У пропонованому посібнику розглянуті такі питання:

1. «Теорія організації» як складова науки про управління.
2. Організаційні структури управління.
3. Організаційний розвиток.
4. Організаційні зміни.
5. Організаційна ефективність .

Тексти лекцій з дисципліни «Теорія організації» містять не лише теоретичні відомості до відповідних лекційних занять, а й завдання, якими може скористатися студент у процесі самостійного вивчення дисципліни: тести, запитання для перевірки рівня засвоєння базових понять та теоретичних концепцій курсу, а також ситуації для аналізу, робота над якими закріпить практичні навички.

Пропонований посібник спрямований на підвищення ефективності аудиторних занять та самостійної роботи студентів. Засвоєння студентами теоретико-методологічних положень дисципліни «Теорія організації», розв'язання практичних задач з курсу сприятиме формуванню вмінь проєктувати організаційні структури управління організаціями різних типів, розробляти основні види організаційних документів, оцінювати та розвивати організаційну культуру, допоможе студенту сформулювати цілісне розуміння сучасної організації як об'єкта управління в менеджменті.

ЛЕКЦІЯ 1. «ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ» ЯК СКЛАДОВА НАУКИ ПРО УПРАВЛІННЯ

1. Організація як предмет дослідження дисципліни «Теорія організації»
2. Основні категорії «Теорії організації»: сутність і взаємозв'язок
3. «Теорія організації» – навчальна дисципліна та інструмент управління
4. Системний підхід до вивчення організацій
5. Характеристики організації як відкритої системи

1. Організація як предмет дослідження дисципліни «Теорія організації»

«Теорії організації» вивчає закономірності побудови, функціонування та розвитку організацій різних типів і форм (комерційних, державних, політичних, громадських тощо). Щодо соціальних об'єктів термін «організація» вживається у різних сенсах (рис. 1.1).

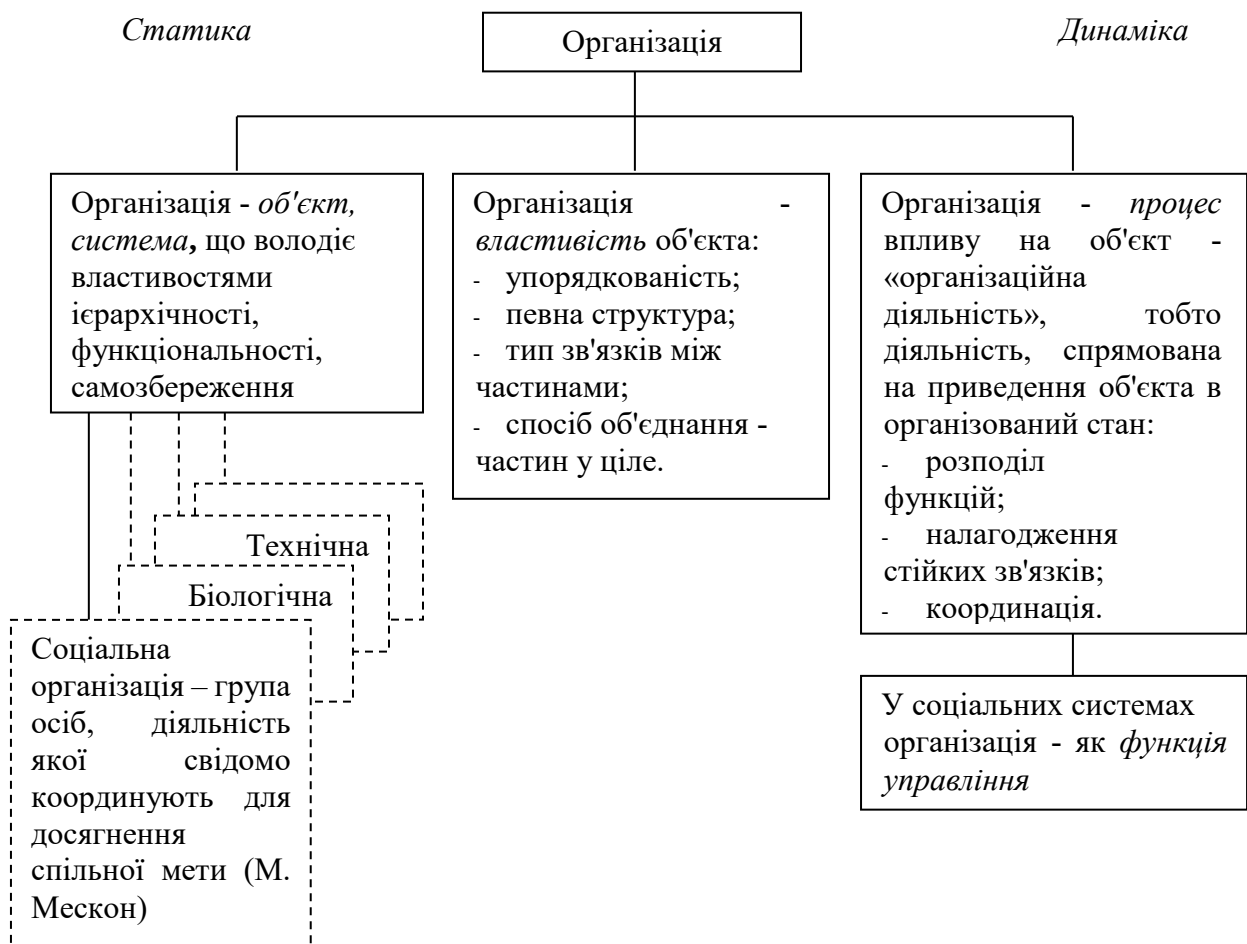


Рис. 1.1. Значення поняття «організація» [13, с. 22]

Організація – це, по-перше, штучне об'єднання, що займає певне місце в суспільстві та виконує визначені функції.

З такого погляду є *соціальним інститутом* із визначеним статусом, тобто слово «організація» стосується, наприклад, підприємства, органу державної влади, добровільного об'єднання громадян тощо.

По-друге, *організація* – це певна організаційна діяльність, що охоплює розподіл функцій, налагодження стійких зв'язків, координацію тощо [6, с. 11].

Розглядаючи організацію однією з функцій управління, Майкл Мескон визначив її як «процес створення структури підприємства, яка дає можливість людям ефективно працювати для досягнення мети» [60], виділяючи два аспекти:

- розподіл організації на підрозділи відповідно до цілей (цілі – ієрархія);
- взаємовідношення повноважень (делегування влади, власне повноваження, відповідальність).

У роботах інших авторів у рамках процесу організації (організування) як функції управління виділяються такі складові:

- визначення раціональних форм поділу праці;
- розподіл завдань серед працівників і підрозділів;
- розробка структури органів управління;
- підпорядкування;
- регламентація функцій, робіт, операцій;
- розподіл прав та обов'язків.

Найбільш важливими є такі елементи організації як функції управління:

- розробка ієрархічної структури;
- розподіл функцій та відповідальності;
- регламентація функцій, робіт, операцій.

По-третє, *організація* – це впорядкованість певного об'єкта. Під організацією розуміються певні структури, побудова і тип зв'язків як засіб з'єднання елементів у єдине ціле [7, с. 14]. Інакше кажучи організація (організованість) постає як *властивість, атрибут об'єкта*. Саме це розуміння

організації мається на увазі, коли йде мова про ефективні й неефективні організації. Також це значення мається на увазі у поняттях «формальна» та «неформальна» організації. Отже, термін «організація» може вживатися у всіх трьох значеннях (рис. 1.1).

Особливо важливо зрозуміти, що таке організація у першому сенсі, тобто як об'єкт, оскільки таке визначення має ключове значення для визначення предмета «Теорія організації» (рис. 1.2).

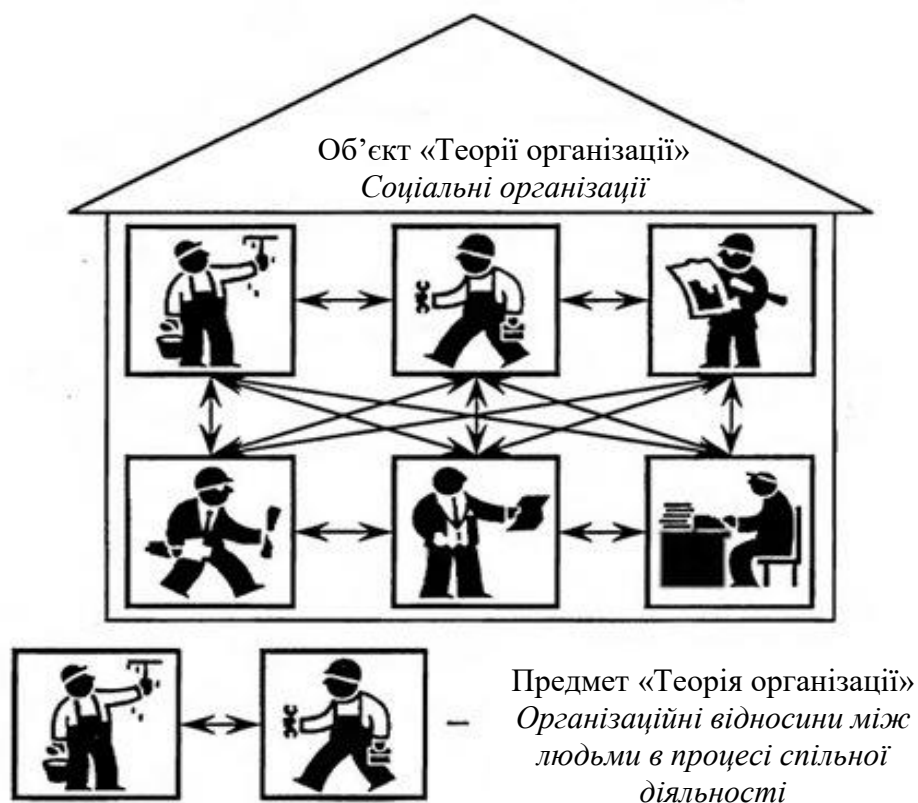


Рис. 1.2. Об'єкт і предмет «Теорії організації»

У літературі сьогодні склалося уявлення про організацію як про цілеспрямовану систему, тобто групу людей, які мають спільну мету (спільні цілі) та координують свої дії для її досягнення (деякі автори виділяють новий тип організацій – підприємства, орієнтовані на виживання – їх головною ознакою є те, що вони живуть сьогоднішнім днем і не мають постійних стратегічних цілей. Хоча саме виживання також є ціллю).

Організація у сучасній літературі сприймається як *координоване соціальне утворення*, провідна роль у якому належить індивідуальній та груповій поведінці. Водночас соціальні організації не можуть будуватися

лише односпрямовано, без орієнтації на потреби учасників.

До складу організації належать елементи різної природи: люди, обладнання, будівлі і споруди, документи, інфраструктурні об'єкти тощо.

Організація – явище живе, рухливе: люди працюють, налагоджують відносини – робочі й особисті, доброзичливі й конфліктні, офіційні й неофіційні, владні і дружні.

Організація – явище ієрархічне. У ній неминучі відносини керівництва і підпорядкування, розподіл ролей як формальний – за виконуваними функціями, так і неформальний – лідерство, міжособистісні відносини тощо.

Організація змінюється: має минуле, сьогодення та планує майбутнє. Відповідно і розуміння організації має тенденцію поступово змінюватися під впливом зовнішнього середовища. У табл. 1.1 наведено основні відмінності між традиційними та сучасними уявленнями про організації.

Таблиця 1.1

Розвиток концепції організації

Традиційна організація	Сучасна (нова) організація
Стабільність. Фіксована структура. Зосередженість на виконанні конкретних завдань. Характер роботи визначається посадою. Орієнтованість на окрему людину. Постійні робочі завдання. Орієнтованість на накази згори. Рішення приймаються лише менеджерами. Орієнтованість на правила та норми, прийняті в організації. Відносна однорідність персоналу. Робочий день є чітко фіксованим. Ієрархічні відносини між членами організації. Робота у приміщенні організації протягом визначеного періоду.	Динамічність. Гнучка структура. Зосередженість на розвитку навичок. Характер роботи визначається завданнями, які потрібно виконати. Орієнтованість на колектив. Тимчасові робочі завдання. Орієнтованість на активну участь співробітників. Працівники беруть участь у прийнятті рішень. Орієнтованість на конкретне замовлення клієнта. Різноманітність персоналу. Робочий день не обмежений. Взаємини розгалужені і не мають чіткої ієрархії. Робота у будь-якому місці у будь-який час.

Чому змінюється концепція організації? Тому що розвивається навколишній світ. Соціальні, економічні, технологічні зміни формують середовище, в якому, щоб досягти успіху, компанія повинна освоювати нові шляхи та способи досягнення своїх цілей. Прикладами таких метаморфоз є «інформаційна революція», подальша глобалізація та зростання вимог, які ставить працівник до змісту праці і свого робочого місця. Однак, хоч би як змінювалася концепція організації, робота управлінського персоналу – і менеджмент взагалі – залишаються найважливішим елементом діяльності будь-якої компанії, що і досліджується у рамках дисципліни «Теорія організації».

2. Основні категорії «Теорії організації»: сутність і взаємозв'язок

Успіх у бізнесі, як правило, супроводжується формуванням і зростанням відповідної виробничої чи сервісної організації. Розгляду питань її створення та побудови повинен передувати аналіз самого поняття «організація» та пов'язаних із ним (але відмінних) категорій «організаційна структура», «дизайн організації», «теорія організації», навіть якщо сам менеджер (чи підприємець) не виокремлює їх з єдиного цілісного процесу організаційної діяльності.

Організація – це система планової координації колективної діяльності кількох осіб, які, співпрацюючи на постійній основі, через розподіл праці та формування ієрархії владних повноважень, намагаються досягти спільної мети чи комплексу цілей.

Наведене визначення дає підставу відзначити кілька принципових моментів.

По-перше, планова координація передбачає необхідність управлінського впливу. Діяльність не просто відбувається, вона має бути заздалегідь спланована (спроєктована). Оскільки організація є групою осіб, їхні спільні дії мають бути узгоджені і синхронізовані так, щоб гарантувати якісне виконання критично важливих завдань.

По-друге, між учасниками спільної діяльності виникають сталі зв'язки та

відносини. І хоча членство особи в організації не є довічним та може завершитися швидко і несподівано, воно передбачає постійну і достатньо регулярну участь у її роботі. Така регулярність залежить передовсім від типу організації і ролі людини в ній та варіюється від щоденного виконання функціональних обов'язків найманим працівником (вісім годин на добу, п'ять днів на тиждень) до спорадичних або символічних дій членів громадських організацій чи політичних партій (кілька зустрічей на рік, сплата щорічного внеску).

По-третє, принциповими ознаками, що дають змогу ідентифікувати організацію, є *поділ праці* та *владна ієрархія*. Напрями діяльності деталізуються як набори завдань, що розподіляються між працівниками. Крім того, формується багаторівнева формальна структура з ієрархією посад, причому кожна нижча посада перебуває під контролем однієї чи кількох вищих. Ці характеристики є основними детермінантами формальної структури організації.

І, по-четверте, організації існують для досягнення певних цілей, які є або недосяжними для окремих осіб, або досягаються груповими зусиллями значно ефективніше, ніж індивідуально. Хоча зовсім необов'язково, щоб усі члени діяльно підтримували досягнення цих цілей, пропоноване визначення наголошує на необхідності загального консенсусу щодо місії організації.

Отже, хоча наведене визначення не описує всю різноманітність видів та особливостей організацій, воно формує розуміння її принципових характеристик та передумов успішної організаційної діяльності.

Наведене визначення «організації» передбачає у процесі її діяльності розподіл праці та створення ієрархії владних повноважень. Ці два елементи формують систему управління організацією – те, що в теорії менеджменту має назву «*організаційна структура*».

Для характеристики структури організації доцільно використати три компоненти: складність, формалізація, централізація.

Складність відображає диференціацію елементів всередині організації. Вона виявляється у ступені спеціалізації або розподілу праці, кількості рівнів

в ієрархії управління та географічному розосередженні підрозділів організації тощо. У процесі розвитку цілі та завдання комерційної організації стають все більш спеціалізованими, в ієрархії додається все більше рівнів, тобто організація стає дедалі складнішою. Проте складність є відносним поняттям, і новостворене підприємство має пройти надзвичайно довгий шлях, щоб наблизитися до рівня складності таких транснаціональних корпорацій як General Electric або IBM, де тисячі працівників сотні професій заповнюють десятків ієрархічних рівнів між виробничим персоналом та генеральним директором.

Формалізація характеризує ступінь використання організацією для керування поведінкою працівників задокументованих правил і процедур. Деякі організації працюють з мінімумом стандартизованих інструкцій; інші, навіть невеликі за розміром, розробляють деталізовані правила поведінки, які інструктують працівників щодо того, що вони можуть, а що не можуть робити.

Централізація визначає варіанти локалізації повноважень щодо прийняття управлінських рішень. У деяких організаціях ця процедура максимально централізована – інформація про проблеми (навіть незначні) піднімається ієрархічною драбиною вгору, і керівники інституційного рівня обирають варіант їх розв'язання. В інших випадках прийняття рішень децентралізоване: влада делегується по ієрархії вниз менеджерам управлінського і технічного рівня, які отримують повноваження самостійно ухвалювати рішення та несуть відповідальність за їх наслідки. Важливо розуміти, що, як і у випадку зі складністю та формалізацією, організація не є або *централізованою* або *децентралізованою*. Ці два варіанти – крайнощі в неперервному континуумі можливих підходів. Реальна організація більшою або меншою мірою централізована (децентралізована) і її поточне становище в континуумі варіантів є одним із основних факторів визначення типу організаційної структури.

Принциповим з точки зору менеджменту є поняття «*проектування (дизайну) організації*», оскільки воно підкреслює управлінську сторону

«Теорії організації». Організаційний дизайн передбачає комплекс заходів щодо побудови або зміни структури організації, якщо це потрібно для ефективнішого досягнення поставлених цілей.

Увага теоретиків і практиків менеджменту до проблеми оптимального проєктування організації та впровадження організаційних змін є не випадковою. Підприємцю, керівникові чи людині, яка здобуває фах менеджера, важливо не просто знати, як організації функціонують, а навчитися створювати (конструювати) їх відповідно до обраних місії і цілей.

Побудова професійної кар'єри в сфері управління передбачає постійний пошук потенціалу практичного застосування теоретичних концепцій. Тому, коли «Теорія організації» розглядається з погляду потреб менеджерів (і майбутніх менеджерів), вона значною мірою орієнтована на проєктування (дизайн) організації.

3. «Теорія організації» – навчальна дисципліна та інструмент управління

Наведені вище визначення допомагають сформувати розуміння предмета «Теорії організації», яким є її структура, особливості та процес проєктування (дизайн) організацій.

Як навчальна і наукова дисципліна, «Теорія організації» охоплює як описові, так і прикладні аспекти управління організаційними системами. Вона допомагає зрозуміти, як насправді побудовані організації, і пропонує, як їх структуру можна вдосконалити для підвищення ефективності.

Системному аналізу організацій має передувати обґрунтування важливості дисципліни «Теорія організації» та її ролі у професійному становленні майбутнього менеджера.

Організації є домінуючою формою людської діяльності. Все життя людини пов'язане з діяльністю різноманітних організацій: від пологового будинку до похоронного бюро. Організаціями є заклади освіти, у яких ми навчаємось, магазини, що продають нам товари повсякденного попиту, заводи і фабрики, що виробляють різноманітну продукцію, органи влади, які

збирають податки і спрямовують їх на суспільно корисні цілі, військові підрозділи, що забезпечують оборону нашої країни тощо.

Без організацій неможливе функціонування суспільства загалом, економічних систем, а також наше особисте життя. Тому розумно очікувати, що ми хочемо зрозуміти явище, яке так пов'язане з нашим життям. Навіть особи, які не планують стати фахівцями у сфері менеджменту та застосовувати ці знання на практиці, можуть цікавитися відповіддю на питання, чому організації, з якими ми взаємодіємо (або в яких працюємо), структуровані так, а не інакше.

Глибший рівень вивчення «Теорії організації» дає змогу замінити інтуїтивне уявлення про природу організаційних утворень на теоретичні моделі, що описують організації науково та систематично. Незалежно від того, чи вивчаємо організації формально, ми користуємося низкою теоретичних уявлень про те, як вони працюють. Звертаючись до сервісного центру МВС для отримання водійських прав, бронюючи квитки на подорож «Укрзалізницею», спілкуючись з кредитним експертом банку про отримання позики чи роблячи замовлення у місцевому закладі швидкого харчування, – ми використовуємо певну «теорію» про те, як працює кожна з цих організацій і чому її члени поведуться так чи так. Отже, річ не в тому, чи варто нам використовувати теоретичні концепції для взаємодії з організаціями – дійсність свідчить, що ми використовуємо такі теорії щодня – важливий рівень адекватності, повноти і наукової обґрунтованості цих теорій.

«Систематичне дослідження» організацій передбачає всебічний аналіз складових організаційних систем, обґрунтування взаємозв'язків між ними, намагання знайти причини та наслідки організаційних процесів та, загалом, формулювання висновків на основі наукових даних (інформації, зібраної в контрольованих умовах, вимірної та інтерпретованої з використанням наукових методів та інструментів). Мета полягає у тому, щоб замінити інтуїцію (інтуїтивне уявлення щодо того, «чому організації є саме такими» або «що забезпечить найкращий результат їх діяльності») науково обґрунтованими теоріями.

Ймовірно, найпопулярнішою причиною для вивчення «Теорії організації» є прагнення побудувати кар'єру у сфері менеджменту. Професіонали у сфері управління хочуть знати, як працюють організації, бути впевненими, що ці знання ґрунтуються на наукових доказах, використовувати їх для побудови та модифікації структур управління так, щоб це сприяло досягненню цілей організації. Інакше кажучи, проєктування організації є сферою практичної діяльності менеджера, адміністратора, аналітика, консультанта з ефективності персоналу, фахівця з організаційних змін, спеціаліста служби контролінгу тощо.

4. Системний підхід до вивчення організацій

Серед представників організаційної науки існує консенсус стосовно того, що саме системний підхід забезпечує розуміння механізму функціонування організації. Тому таким важливим є знайомство з категорією «система» і усвідомлення того, як погляд на організацію як відкриту систему може допомогти концептуалізувати те, чим займаються організації.

Система – це комплекс взаємопов'язаних і взаємозалежних частин, поєднаних у такий спосіб, щоб формувати єдине ціле. Системи – це підприємства, автомобілі, рослини, людські організми тощо. Всі вони залучають вхідні ресурси, перетворюють їх та продукують певний вихід.

Унікальною характеристикою системного підходу є увага до взаємозв'язку частин усередині системи. З одного боку, організації складаються з частин або підсистем, але й самі організації є підсистемами в рамках більших систем. Подібно до того, як людське серце є підсистемою у фізіологічній системі організму, факультет фізики, математики, економіки та інноваційних технологій – це підсистема в системі Дрогобицького державного педагогічного університету імені Івана Франка. Якщо ж ми аналізуватимемо Дрогобицький педуніверситет як систему, то будемо змушені визнати, що він функціонує як частина більшої «надсистеми» – системи вищої освіти України. Отже, існують не лише системи, а й підсистеми та надсистеми, і конкретне найменування системи відповідного рівня залежить від цілей дослідження.

Тобто, якщо об'єктом системного аналізу ми оберемо факультет фізики, математики, економіки та інноваційних технологій, то Дрогобицький державний педагогічний університету імені Івана Франка розглядатиметься як надсистема, а кафедри факультету будуть його підсистемами.

Системи зазвичай класифікуються як закриті або відкриті. Закрите системне мислення виникло як інструмент природничих наук і розглядає систему як замкнуту і самодостатню. Його основна характеристика полягає в тому, що в закритій системі ігнорується навколишнє середовище. Такий погляд є більш ідеалістичним, ніж практичним, тому концепція «закритої системи» мало застосовна до вивчення організацій.

Відкрита система визнає динамічну взаємодію системи з її оточенням. Спрощене графічне зображення відкритої системи показано на рисунку 1.3.

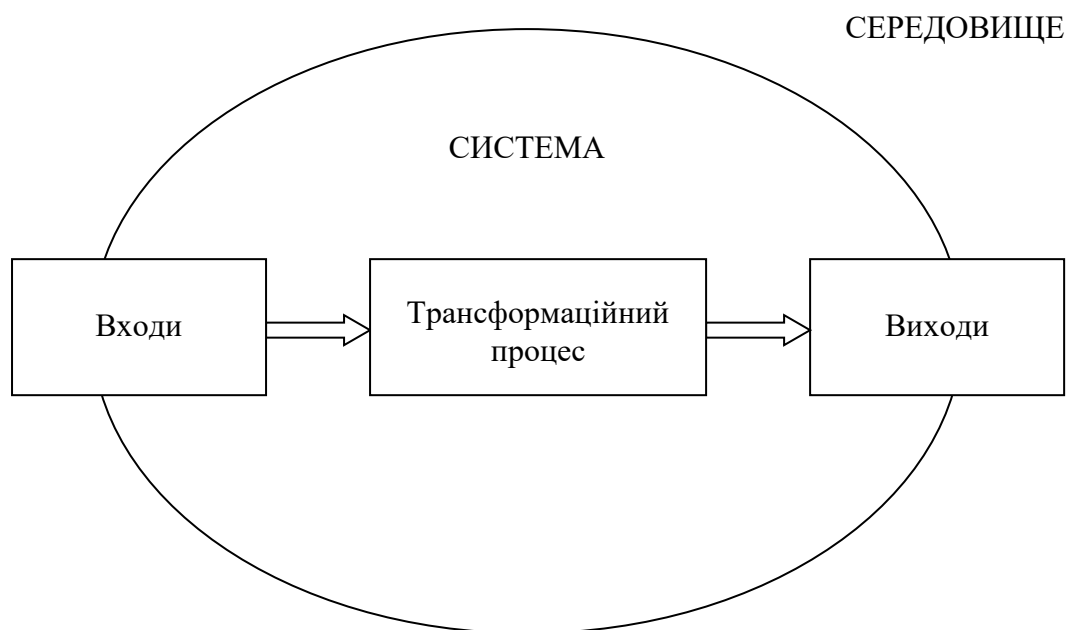


Рис. 1.3 Базова модель відкритої системи

Безальтернативність трактування організації як відкритої системи очевидна. Організації отримують з навколишнього середовища сировину, людські та інші ресурси. Крім того, вони залежать від клієнтів і замовників, що купують їхню продукцію (послуги). Наприклад, банки накопичують депозитні вклади, конвертують ці депозити в позики й інші інвестиції та

використовують отриманий прибуток для фінансування власної діяльності, розвитку, виплат дивідендів і податків. Таким чином, банківська система активно взаємодіє з навколишнім середовищем, яке складається з осіб із заощадженнями, інших осіб та організацій, які потребують кредитів, потенційних працівників, які шукають роботу, регуляторних органів тощо.

Рисунок 1.4 описує більш складну модель відкритої системи, застосовну до виробничого підприємства. Вона відображає витрати сировини, праці та капіталу, технологічний процес перетворення сировини на готовий продукт, який продається замовнику. Елементами зовнішнього середовища в моделі є фінансові інституції, ринок робочої сили, постачальники ресурсів, клієнти, органи державного управління.

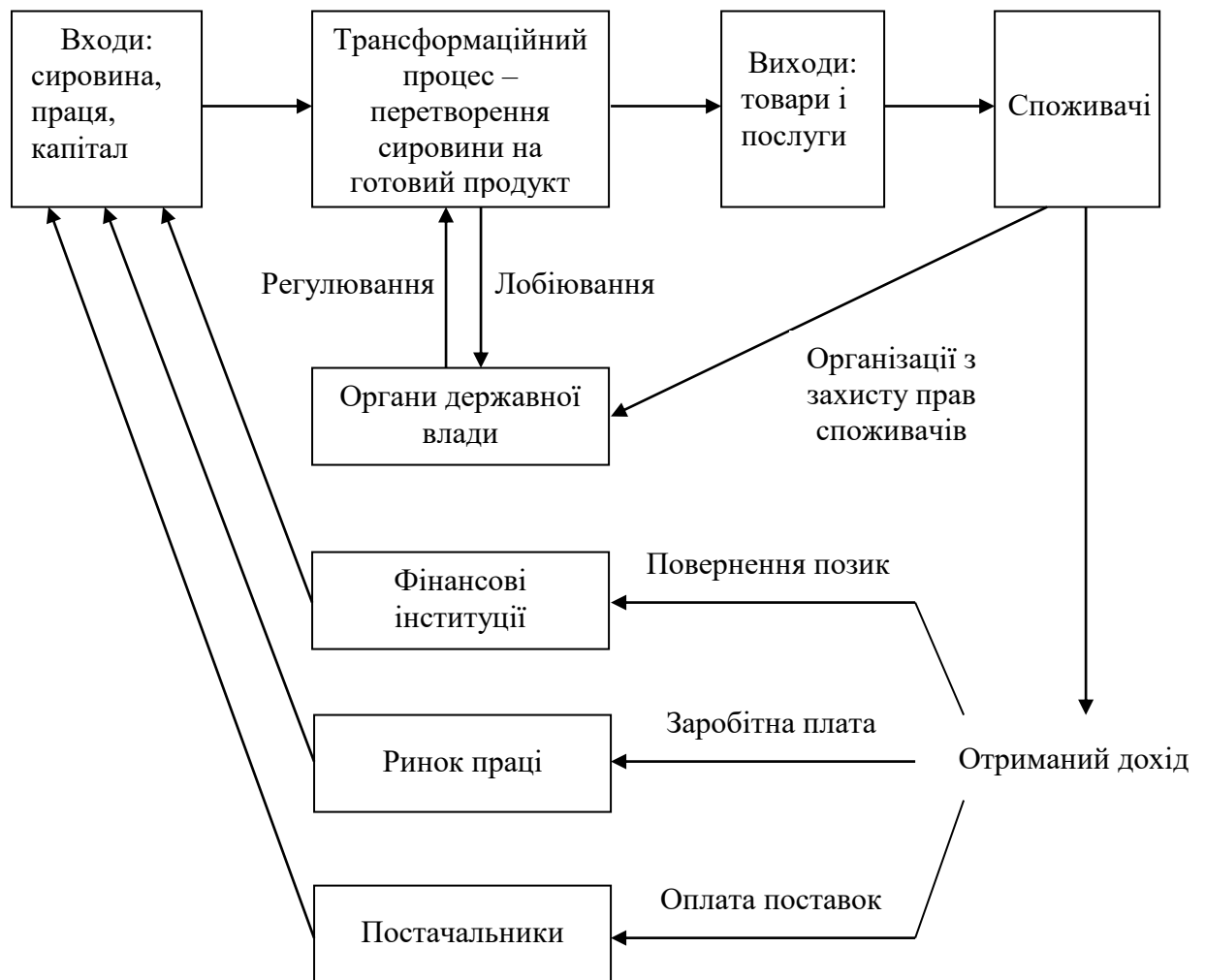


Рис. 1.4 Виробнича організація як відкрита система

Насправді складно уявити будь-яку систему як повністю закриту. Усі

вони повинні, якщо хочуть вижити, певним чином взаємодіяти із зовнішнім середовищем. Ймовірно, найбільш релевантним способом розгляду дихотомії «закрите-відкрите середовище» є трактування її як діапазону, а не як двох граничних значень. Саме так можемо пояснити ситуації, коли ступінь відкритості або закритості систем відрізняється. Відкрита система, наприклад, може стати більш закритою, якщо з часом зменшиться контакт із навколишнім середовищем; можлива і зворотна ситуація. Відомий американський виробник автомобілів «Дженерал Моторс» від моменту заснування у 1908 р. і приблизно до 1960-х рр. XX ст. працював більшою мірою як замкнута система. Керівництво вирішувало, які продукти продавати, організовувало виготовлення цих товарів та пропонувало клієнтам. Менеджмент корпорації припускав, що всі вироблені автомобілі продаватимуться, і протягом десятиліть це було справді так. Ставлення урядових структур було загалом доброзичливим, а вплив організацій із захисту прав споживачів – незначним. «Дженерал Моторс» фактично ігнорувала зовнішнє середовище, переважно тому, що топменеджери вважали його вплив на продуктивність і прибутковість компанії мінімальним. Проблеми з швидкістю реагування на зміни зовнішнього оточення зберігалися і в наступні десятиліття, проте з 1970-х рр. «Дженерал Моторс» безперечно стала більш відкритою і чутливою до вимог споживачів, акціонерів, державних регуляторів та умов глобальної конкуренції. Отже, не будучи ідеальним зразком відкритої системи, «Дженерал Моторс» є більш відкритою сьогодні, ніж п'ятдесят років тому.

5. Характеристики організації як відкритої системи

Усі системи мають *входи*, *виходи* та реалізують певні *процеси трансформації*. Вони залучають такі ресурси, як сировина, енергія, інформація, людські вміння і навички, і перетворюють їх на продукти і послуги, прибуток, промислові відходи тощо. Але відкриті системи мають додаткові характеристики, важливі з точки зору вивчення організацій:

1. *Залежність від середовища*. Однією з найбільш очевидних характеристик відкритої системи є визнання взаємозалежності між системою

та зовнішнім оточенням. Є межа, яка відділяє її від середовища: зміни в середовищі впливають на один або кілька характеристик системи, і, навпаки, зміни в системі трансформують її середовище.

Межа є невід’ємним атрибутом системи – межа або межі визначають, де починаються і де закінчуються системи та підсистеми. Межі можуть бути фізичними, як кордони, що відокремлюють країни одна від одної. Їх також можна підтримувати психологічно за допомогою таких символів, як титули, уніформа та ритуали. Загалом, концепція меж системи необхідна для розуміння того, що їхня демаркація для вивчення організацій є важливою проблемою.

2. *Циклічність функціонування.* Відкриті системи – це цикли подій. Виходи системи створюють ресурси для нових входів, які забезпечують повторення циклу. Це продемонстровано на рис. 1.4: доходи, отримані підприємством від покупців продукції, мають бути достатніми для виплати заробітної плати працівників, погашення позик, сплати податків тощо, тоді цикл буде продовжено і організація існуватиме.

3. *Негативна ентропія.* Термін «ентропія» описує схильність системи до руйнування. Функціонування закритої системи порушується, оскільки вона не залучає енергію чи інші ресурси із навколишнього середовища. Навпаки, відкрита система характеризується негативною ентропією – вона може відновлюватися, підтримувати власну структуру, уникати «смерті» та розвиватися, оскільки здатна залучати більше енергії, ніж втрачати.

4. *Стаціонарний стан.* Залучення енергії для подолання ентропії забезпечує постійність процесів обміну, що забезпечує відносно стабільне становище системи. Незважаючи на постійні нові «входи» до системи та «виходи» з неї, її сутність залишається незмінною. Отже, хоча відкрита система активно перетворює вхідні ресурси на вихідні результати, внутрішнє середовище зберігає відносну стабільність.

5. *Здатність зростати і розширюватися.* Характеристика стаціонарного функціонування добре описує прості відкриті системи. Складніші системи, намагаючись протистояти ентропії, розвиваються, ускладнюються, розширюються.

Це не суперечить тезі про стаціонарний стан систем, оскільки, щоб забезпечити власне виживання, великі та складні системи намагаються накопичити більше ресурсів, ніж потрібно для простого відтворення. Система, яка імпортує більше енергії, ніж потрібно для забезпечення трансформаційних процесів, переходить зі стаціонарного стану в режим зростання і розширення. Як і живі організми, великі корпорації та державні структури намагаються створити резерви ресурсів, що підвищують стійкість системи та водночас забезпечать можливість її зростання. При цьому, базові характеристики системи в процесі розширення найчастіше не змінюються, забезпечуючи кількісне, а не якісне зростання. Наприклад, збільшення кількості студентів, викладачів, факультетів, кафедр університету не змінює мети, цілей, предмета його діяльності, не забезпечує автоматичного впровадження освітніх інновацій.

6. Баланс підтримувальної та адаптаційної діяльності. Відкриті системи прагнуть досягти двох різних (часто суперечливих) цілей. Забезпечення стабільності гарантує, що підсистеми перебувають у рівновазі, а система загалом відповідає навколишньому середовищу, що запобігає швидким непередбачуваним змінам. Навпаки, адаптаційна діяльність необхідна для того, щоб система гнучко змінювалася відповідно до змін внутрішніх і зовнішніх вимог. Отже, з одного боку, організація прагне до стабільності та збереження статус-кво шляхом накопичення ресурсів, технічного обслуговування і капітального ремонту обладнання, найму та навчання працівників, виконання встановлених правил і процедур, а з іншого – зосереджується на змінах через прогнозування, дослідження ринку, розробку нових продуктів тощо. Для того, щоб система вижила, потрібні як стабільність, так і гнучкість. Стабільні організації, які не пристосовуються до змін умов, не втримаються на ринку, але й адаптивна нестабільна організація також не буде ефективною.

7. Можливість досягнення цілей різними способами. Якщо точніше, можна стверджувати, що система може перейти у той самий кінцевий стан за різних початкових умов і різними шляхами. Це означає, що організаційна система може досягати своїх цілей за допомогою різноманітних вхідних

ресурсів і процесів трансформації. Ця характеристика системи спонукає розглядати різноманітні шляхи розв'язання проблеми, оскільки більшість ситуацій допускають варіативність підходів і рішень.

Системний підхід є корисним для розуміння сучасної концепції організації. Менеджерам (і майбутнім менеджерам) системна перспектива допомагає зрозуміти організацію як єдність взаємозалежних частин – систему, що складається з підсистем. Це запобігає спрощеному трактуванню керівниками нижчого рівня своєї роботи як процесу управління статичними, ізольованими елементами організації та спонукає всіх менеджерів до пізнання середовища, в якому працює організаційна система. Це також допомагає менеджерам побачити організацію стабільною з визначеними межами, зрозуміти, чому організації стійкі до змін. Врешті, це орієнтує управлінців на альтернативні способи досягнення організаційних цілей.

Водночас системний підхід не є панацеєю. Структура системи має обмеження, найбільш показове з яких – її абстрактність. Твердження про взаємозалежність та взаємозв'язок складових організаційних систем не надає менеджеру інформації про те, що саме зміниться за умови ухвалення того чи того рішення. Тобто системний підхід цінний як концептуальна основа управління розвитком організації, а не алгоритм розв'язання керівником конкретних організаційних проблем.

Отже, організація – це система планової координації колективної діяльності на постійній основі через розподіл праці та формування ієрархії владних повноважень задля досягнення спільної мети чи комплексу цілей. Організаційна структура може бути охарактеризована з позиції її складності, рівня формалізації та централізації. Проектування організації передбачає побудову та зміну структури для досягнення організаційних цілей. Відповідно, теорія організації – це дисципліна, яка вивчає структуру та дизайн організацій.

Немає єдиної причини для вивчення теорії організації. Вона допомагає зрозуміти структуру організації, розробляти і реалізовувати на практиці організаційні теорії, ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення в організаційному середовищі.

Організації є відкритими системи, що складаються із взаємопов'язаних і взаємозалежних частин, які утворюють єдине ціле, що взаємодіє з навколишнім середовищем. Системна точка зору забезпечує корисну структуру, за допомогою якої менеджери можуть зрозуміти взаємозалежні частини організації та зв'язок організації з її середовищем.

ЛЕКЦІЯ 2. ОРГАНІЗАЦІЙНІ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ

1. Бюрократичні (механістичні) управлінські структури

1.1. Сутність і переваги бюрократії

1.2. Види бюрократичних структур

1.3. Недоліки і сфера застосування бюрократичного підходу до управління

2. Адхократичні (органістичні) управлінські структури

2.1. Сутність адхократії, її сильні і слабкі сторони

2.2. Матрична організаційна структура управління

2.3. Варіанти реалізації адхократичного підходу в сучасних організаціях

3. Інші типи організаційних структур управління

3.1. Проста лінійна структура управління

3.2. Функціональна структура управління

3.3. Дивізіональні структури управління

3.4. Секторна і конгломератна структури управління

1. Бюрократичні (механістичні) управлінські структури

1.1. Сутність і переваги бюрократії

Класичну концепцію бюрократії запропонував німецький соціолог Макс Вебер. Він прагнув описати ідеальну організацію – повністю раціональну та максимально ефективну в роботі.

Основні характеристики веберівської ідеальної організації:

1. *Розподіл праці.* Кожна посада має чітко визначені обов'язки, розподілені на прості, рутинні та добре окреслені завдання.

2. *Визначена ієрархія повноважень.* Багаторівнева формальна структура з ієрархією посад гарантує, що кожен нижчий рівень перебуває під наглядом і контролем вищого.

3. *Високий рівень формалізації.* Залежність від формальних правил та процедур забезпечує однозначність і регулює поведінку працівників.

4. *Безособовий характер рішень.* Санкції застосовуються однаково та

неупереджено, щоб уникнути впливу особистих уподобань чи стосунків членів організації.

5. *Кадрові рішення ухвалюються на основі досягнень (заслуг).* Відбір та просування кар'єрною драбиною базуються на технічній кваліфікації, компетентності та результатах кандидатів.

6. *Кар'єрні перспективи для працівників.* Члени організації будують кар'єру в її межах, в обмін на лояльність працівникам гарантується зайнятість: вони залишаються на посаді навіть у разі вигорання або «старіння» знань і навичок.

7. *Чітке розмежування організаційного та особистого життя співробітників.* Особисті інтереси мінімально впливають на раціональну і неупереджену діяльність організації.

Наведені характеристики ілюструють веберівський «ідеальний тип» раціональної та ефективної організації. Цілі є чіткими і зрозумілими; посади розташовані згідно із пірамідальною ієрархією, де повноваження зростають із рівнем організаційної структури управління; влада делегується посадам, а не особам, які їх обіймають. Відбір працівників ґрунтується на їхній кваліфікації, а не особистих зв'язках, лише кваліфікаційні вимоги до посади визначають, хто буде найнятий; результати роботи є єдиним критерієм для підвищення за посадою. Відданість організації максимізується, а конфлікти інтересів усуваються шляхом забезпечення довічної зайнятості та розмежування особистих ролей (інтересів) та посадових обов'язків.

Як зазначає Вебер: «Досвід свідчить, що бюрократичний тип адміністративної організації з технічної точки зору здатний забезпечувати найвищу ефективність та є формально найбільш раціональним засобом здійснення імперативного контролю над людьми. Він перевершує будь-яку іншу форму організації за точністю, стабільністю, дисциплінованістю та надійністю. Це, у свою чергу, забезпечує високий ступінь передбачуваності результатів для керівників організації та тих, хто з нею взаємодіє. Зрештою, бюрократія перевершує інші форми управління як за ефективністю, так і за масштабом операцій, і може застосовуватися до всіх видів адміністративних завдань» [58].

Отже, бюрократія, за Вебером, охоплює низку характеристик, які можна вважати бажаними з погляду менеджменту. Зокрема, можна виділити бажання усунути нерелевантні критерії вибору працівників; використання постійного працевлаштування для захисту співробітників від волюнтаризму і змін у вимогах до їх навичок; встановлення правил і регламентів для забезпечення справедливого ставлення до працівників та стабільності; створення вертикальної ієрархії для забезпечення чітких механізмів розпорядницької діяльності, прийняття рішень і забезпечення відповідальності за них.

Модель Вебера намагається позбавити організацію суб'єктивізму і фаворитизму. Одна з головних переваг бюрократії – підвищення об'єктивності відбору персоналу, заміна непотизму критеріями професійної компетентності.

Ідея надання гарантій через постійне працевлаштування часто піддається критиці на тій підставі, що це робить працівників самовдоволеними. Навіщо працювати старанно, коли робоче місце гарантоване? Потенційні ризики самозаспокоєння реальні, але їх важливо порівнювати з перевагами, які надає стабільне працевлаштування. До них належить відданість організації, захист від свавілля вищого керівництва та стимули до освоєння навичок, які мають обмежену ринкову цінність. Надаючи працівникам гарантії зайнятості, керівництво заохочує їх займатися тими видами діяльності та вивчати ті навички, які можуть мати невелику користь поза організацією, але важливі для її успіху. Наприклад, аналіз історії відносини між роботодавцями та найманими працівниками в Японії підтверджує цінність постійного працевлаштування: японським працівникам традиційно надавали постійну роботу незалежно від фази економічного циклу – у відповідь японські фірми отримали найвідданіших та найпродуктивніших співробітників.

Правила та регламенти можуть обмежувати ініціативу, але вони зменшують неоднозначність і забезпечують відповідність стандартам. Без детальної корпоративної політики зростає ймовірність зробити щось неправильно, отримати догану за незначне порушення чи надмірне покарання. Висока формалізація бюрократії забезпечує механізм, який сприяє стандартизації дисциплінарних практик.

Отже, бюрократії ефективні, оскільки є найкращим способом організації великої кількості людей, які виконують різноманітні завдання. Центральна тема бюрократичної моделі Вебера – стандартизація. Поведінка людей у бюрократіях визначається стандартизованою структурою та процесами.

Модель можна розділити на три групи характеристик: ті, що стосуються структури та функцій організації; ті, що пов'язані зі способами винагородження зусиль; ті, що забезпечують захист членів організації.

Модель Вебера передбачає ієрархію посад в організації, де кожна посада підпорядковується вищій. Ці посади горизонтально відділені за принципом поділу праці, що створює спеціалізовані професійні сфери діяльності відповідно до компетенції їхніх працівників-експертів, покладає відповідальність за виконання передбачених посадовими інструкціями дій та надає відповідні повноваження для виконання посадових обов'язків. Водночас письмові правила регулюють виконання обов'язків членами організації. Ця структура забезпечує високий рівень спеціалізації, координацію ролей та контроль членів через стандартизацію.

Друга група характеристик у моделі Вебера стосується винагород. Члени організації отримують зарплату відповідно до свого рангу. Кар'єрне просування базується на об'єктивних критеріях, таких як стаж і досягнення. Оскільки працівники не є власниками, важливо чітко розділяти їхні приватні інтереси та майно від справ і майна організації. Очікується, що відданість організації буде пріоритетом, а посада – основною або єдиною зайнятістю співробітника.

І по-третє, модель Вебера захищає права індивідів. В обмін на лояльність члени організації отримують захист від свавільних дій керівників, чітке розуміння власних обов'язків та обсягу повноважень менеджерів, а також можливість оскаржити рішення, які вони вважають несправедливими або такими, що виходять за рамки повноважень управлінського персоналу.

1.2. Види бюрократичних структур

Бюрократія, за визначенням, добре підходить для отримання стандартних

результатів, оскільки використовує стандартизовані процеси. Усі бюрократії створені для роботи в стабільному середовищі, у якому можна передбачити всі можливі ситуації.

Проте на практиці існує два типи бюрократії. Є традиційна, яку описав М. Вебер. Її також називають «машинною (механістичною) бюрократією». Водночас існує інший тип, який, незважаючи на бюрократичний характер, більш ефективний, оскільки спирається на висококваліфікованих працівників та ширшу децентралізацію, і має назву «професійної бюрократії».

Великі організації, які функціонують у простих і стабільних умовах та використовують нескладні та незмінні технології, є найбільш ефективними, якщо застосовують механістичну бюрократію. Цей тип бюрократії характеризується рутинністю операційних завдань, формалізованими правилами і регламентами, завданнями, що зосереджені у функціональних відділах, централізованою владою, формалізованим підходом до прийняттям рішень та розвиненою адміністративною структурою з чітким розмежуванням між лінійними і штабними функціями.

На практиці механістичні бюрократії типові для виробничих підприємств, що випускають стандартизовану продукцію, таких як електротехнічні чи сталеливарні компанії; для сервісних організацій з простими, повторюваними завданнями, таких як кредитні або страхові компанії; для державних установ з рутинними завданнями, таких як в'язниці чи податкові служби; для компаній з особливими вимогами до безпеки, таких як авіакомпанії та пожежні служби. Усі ці організації виконують рутинні стандартизовані завдання, а всі можливі непередбачувані ситуації вже траплялися раніше, тому також враховуються у формалізованих процедурах.

Професійна бюрократія – це тип організації, в якій операційна діяльність стандартизована і передбачувана, але більш складна. Вища складність потребує залучення фахівців з високим рівнем професійних знань та навичок. Відповідно, посади заповнюються кваліфікованими професіоналами, які зберігають контроль над власною діяльністю. Оскільки робота вузькоспеціалізованих фахівців не може бути повністю регульована,

професійна бюрократія характеризується децентралізованим прийняттям рішень та меншою формалізацією, ніж механістична бюрократія.

Важливо відзначити, що хоча обидві форми бюрократії – механістична та професійна – покладаються на стандартизацію, джерела цієї стандартизації різні. У першому випадку стандарти роботи розробляються керівництвом всередині організації для операційного персоналу, яке покладає на лінійних менеджерів відповідальність за їхнє дотримання. У професійній бюрократії стандарти здебільшого формуються за межами організації, наприклад, в освітніх закладах чи спеціалізованих установах. Освітні установи й асоціації, до яких належать професіонали, встановлюють ці стандарти, а професіонали потім застосовують їх у своїй роботі. Таким чином, якщо механістична бюрократія покладається на ієрархічну владу – владу посади, то професійна бюрократія підкреслює професійну владу – владу експертизи.

Професіонал, на відміну від свого колеги в механістичній бюрократії, контролює власну роботу. Влада є децентралізованою, а професіонал – відносно автономним, працюючи з власними клієнтами.

Професійна бюрократія зазвичай практикується в організаціях, які працюють в середовищі, що є одночасно складним і стабільним. Складність вимагає використання навичок та знань, які можна здобути лише в результаті освоєння спеціалізованих освітніх програм, а стабільність забезпечує перетворення цих компетентностей на стандартні операційні процедури організації. Такі умови спостерігаються, зокрема, в системі середньої та вищої освіти, службах соціального забезпечення, медичних установах тощо.

Варто зазначити, що у великих організаціях професійна бюрократія може існувати поряд з механістичною. Наприклад, в університетах зазвичай формується демократична адміністративна ієрархія для науково-педагогічних працівників та централізована (механістична) – для допоміжного персоналу. Професори і доценти кафедр, а також співробітники науково-дослідних лабораторій, належать до першої групи; секретарі факультетів, працівники їдальні та персонал приймальної комісії – до другої.

1.3. Недоліки і сфера застосування бюрократичного підходу до управління

Попри описані вище переваги та особливості застосування, бюрократія регулярно отримує достатньо публічної критики. Основними аргументами проти бюрократичного підходу до управління організаціями є:

1. Заміщення організаційних цілей цілями підрозділів чи особистими пріоритетами.

На думку Роберта Мертона, бюрократичні правила та безособовість забезпечують високий рівень надійності й передбачуваності, але дотримання правил може бути шкідливим, оскільки зменшує гнучкість організації. Інколи правила і регламенти стають настільки важливими, що набувають символічного значення, переважають над цілями, заради яких розроблялися, а це призводить до втрати ефективності організації.

Філіп Селзнік зазначає, що засоби можуть стати метою, оскільки спеціалізація і диференціація сприяє створенню підрозділів з різними цілями. Мета кожної окремої структурної одиниці стає пріоритетними для її членів. У результаті конфліктів між різними підрозділами досягнення їхніх цілей може стати важливішим, ніж загальних цілей (місії) організації.

Третій підхід до заміщення організаційних цілей пропонує Елвін Гоулднер. На його думку, правила і регламенти не лише визначають неприйнятну поведінку, але й встановлюють мінімальні рівні прийнятної продуктивності. Якщо цілі організації не приймаються працівниками, не стають частиною їхньої поведінки, то правила лише сприяють апатії. Тобто працівники орієнтуються тільки на необхідний мінімум результативності. Це спостерігається, наприклад, коли студентів оцінюють за системою «зараховано – незараховано», а не за балами (оцінками). Межа між зарахуванням і незарахуванням стає точкою уваги, демотивуючи докладати більше зусиль, ніж потрібно для отримання позитивного результату.

Останній аргумент щодо заміщення цілей висунув Віктор Томпсон: формалізована бюрократія створює у керівників почуття невпевненості і призводить до так званої «бюропатичної поведінки». Прийняття рішень стає

способом захисту від помилок через дотримання правил. Правила та регламенти стають захистом, за яким менеджер може сховатися («не звинувачуйте мене. Я просто дотримувався правил»). Томпсон припустив, що сучасні керівники стають дедалі більш залежними від підлеглих, а це спонукає їх впроваджувати все більше правил, щоб захистити себе від цієї залежності.

2. Неправильне застосування правил і регламентів.

Тісно пов'язаною з проблемою заміщення цілей є також небажана тенденція членів організації застосовувати формалізовані правила і процедури у невідповідних ситуаціях. Інакше кажучи, реакція на унікальні ситуації так, ніби вони є рутинними, призводить до дисфункціональних наслідків. З часом бюрократії можуть виховувати таку відданість правилам, що працівники некритично повторюють рішення та дії, які ухвалювали раніше, не усвідомлюючи того, що умови змінилися.

Зрозуміло, що дії та рішення, які спираються на попередній досвід і навчання, можуть бути абсолютно невідповідними в інших умовах. У роботі бюрократичних, зокрема, державних установ, це часто призводить до помилок, оскільки формалізація в бюрократіях ускладнює реагування на мінливі обставини.

3. Відчуження працівників.

Одним із суттєвих недоліків бюрократії є відчуження працівників. Члени бюрократичної організації сприймають її безособовість як фактор, що створює дистанцію між ними та їхньою роботою. Сприйняття себе як «коліщатка механізму» не сприяє відданості організації, а значна спеціалізація додатково посилює відчуття незначущості – рутинні завдання можуть легко виконувати інші, а це змушує співробітників відчувати себе взаємозамінними та безправними. Тому в професійних бюрократіях формалізацію необхідно знижувати, інакше ризик відчуження працівників стає надто високим.

4. Концентрація влади.

Також критики бюрократій вказують на загрозу концентрації влади в руках вищого керівництва. Хоча така критика є суб'єктивною – все залежить від того, чи вважаємо ми концентрацію влади бажаною чи ні, – вона,

безперечно, суперечить точці зору теоретиків і практиків менеджменту, які прагнуть забезпечити баланс влади в організаціях, зробити їх більш гуманними. Бюрократія об'єктивно зосереджує величезну владу в руках кількох осіб, що не відповідає цінностям демократичного суспільства.

5. Фрустрація стейкхолдерів.

Ще один негативний аспект бюрократичної системи стосується осіб, які не є членами організації, але змушені взаємодіяти з нею. Працівники організації отримують винагороду за власну роботу і підпорядкування бюрократичним правилам і процедурам, але клієнти й інші стейкхолдери бюрократії змушені мати справу з безособовим «монстром» і його недоліками без жодної «компенсації». Якщо бюрократія є комерційною фірмою на конкурентному ринку, можна звернутися до іншої компанії, проте є ймовірність, що конкуренти також використовують бюрократичну форму організації діяльності. Якщо ж організація є державною установою або регульованою монополією, у споживача не залишається варіантів уникнути бюрократичних процедур.

Підсумовуючи перелічені недоліки, необхідно відзначити, що бюрократична модель була розроблена як реакція на пригноблення особистості, корупцію, жорстокість і волюнтаристські рішення, що вважалося прийнятною управлінською практикою на початку промислової революції XIX ст. Тому бюрократія виникла через потребу організацій у порядку та точності, а також через прагнення працівників до справедливого, неупередженого ставлення керівництва. Така форма організації ідеально відповідала цінностям вікторіанської епохи, але сучасні умови суперечать цим цінностям і вимогам. Принаймні чотири фактори становлять пряму загрозу для бюрократії:

1. *Швидкі та непередбачувані зміни.* Сильна сторона бюрократії полягає в її здатності ефективно управляти рутинними й передбачуваними процесами у стабільному середовищі. Проте бюрократія з чітко визначеною, але складною ієрархією управління, правилами та процедурами погано

адаптується до швидких змін, які сьогодні відбуваються у зовнішньому середовищі.

2. *Зростання масштабів бізнесу.* Теоретично немає обмежень для висоти бюрократичної піраміди, але на практиці збільшення розмірів організації майже завжди супроводжується ускладненням управління нею. Це призводить до зростання адміністративних витрат, все жорсткішого контролю, все більшої знеособленості та застарілих правил. Усі ці фактори перешкоджають подальшому зростанню організації та її конкурентоспроможності.

3. *Збільшення різноманітності підходів і методів діяльності.* Сучасний бізнес потребує залучення людей із особливими і високоспеціалізованими компетенціями. Швидке зростання нових ринків і технологій, стрімкі зміни попиту і все глибша спеціалізація несумісні з жорсткими правилами й процедурами, а також безособовістю бюрократії.

4. *Зміни в філософії управління.* Гуманізація й індивідуалізація сучасного менеджменту дискредитують ідеологію бюрократії. Зокрема, для керівника ХХІ ст. характерне:

а) нове уявлення про людину, що ґрунтується на знаннях про її складні та мінливі потреби і замінює спрощену, механістичну концепцію особистості;

б) нове уявлення про владу як результат співпраці і консенсусу, що замінює модель влади примусу і покарань;

в) нові організаційні цінності, що опираються на гуманістично-демократичні ідеали та замінюють деперсоналізовану спрощену систему цінностей бюрократії.

Отже, бюрократична структура є занадто механістичною для потреб сучасних організацій: вона розроблена для роботи в стабільних умовах, а натомість мінливе середовище потребує структури, здатної ефективно реагувати на зміни.

Незважаючи на критику, спрямовану на бюрократію, неможливо не помітити очевидного: багато великих організацій мають бюрократичну структуру управління. Цей висновок суперечить припущенню, що ми живемо в епоху постійних і динамічних змін, де стандартизовані технології

замінюються індивідуалізованими процесами, а гуманістичні практики та прагнення зменшити відчуженість працівників вимагають усунення жорстких рамок бюрократії. На запитання, чому бюрократична форма організації продовжує використовуватися, немає однозначної відповіді, проте можна запропонувати кілька можливих пояснень:

1. *Достатня ефективність.* Незважаючи на ситуаційні фактори, до яких краще адаптовані небюрократичні структури, бюрократія демонструє ефективність у різноманітних сферах організованої діяльності: виробництво, сервіс, медицина, освіта, військова справа тощо. Як зауважив один з її прихильників, бюрократія є «формою організації, що перевершує всі відомі зараз і доступні в найближчому майбутньому» [34, с. 35].

2. *Зростання розмірів організацій.* Організації, що досягають успіху та виживають, зазвичай зростають до великих розмірів, і бюрократія є ефективною саме у значних масштабах. Невеликі організації з небюрократичними структурами частіше зазнають невдач і з часом зникають, тоді як великі бюрократії залишаються.

3. *Незмінність суспільних цінностей.* Незважаючи на певні зміни в управлінській філософії, традиційними цінностями в більшості країн є порядок і регламентація відносин. Більшість людей комфортно почуваються в авторитарних структурах, що відповідають цінностям порядку і дисципліни.

4. *Перебільшення чинника турбулентності зовнішнього середовища.* Зміни у зовнішньому оточенні можуть бути не такими динамічними, як зазвичай прийнято вважати. Більш точним спостереженням є те, що:

- а) сучасні зміни не є більш динамічними, ніж в інші періоди історії;
- б) вплив невизначеності на організації може бути значно знижений завдяки застосуванню управлінських стратегій.

5. *Розвиток професійної бюрократії.* Професійна бюрократія забезпечує той самий рівень стандартизації та контролю, що й класична (механістична) бюрократія Вебера. Вона успішно адаптується до потреб інноваційно орієнтованих галузей, демонструючи здатність пристосовуватися до науково-технічної революції.

6. *Контрольна функція бюрократії*. Стандартизація та централізована влада є бажаними для тих, хто контролює організацію. З позиції влади та контролю, бюрократія – найефективніший механізм збереження влади.

Зазначені аргументи зумовлюють існування бюрократії як домінуючої організаційної структури управління в більшості країн, а також невисоку ймовірність її повної ліквідації в найближчому майбутньому.

2. Адхократичні (органістичні) управлінські структури

2.1. Сутність адхократії, її сильні і слабкі сторони

Адхократію можна описати як мінливу, адаптивну, гнучку, тимчасову систему, організовану навколо проблем, які розв'язуються групами щодо незнайомих людей із різноманітними професійними навичками.

Однак більш значуще розуміння адхократії можна отримати, розглядаючи її складові та ключові характеристики.

З погляду трьох структурних вимірів, адхократії характеризуються помірною або низькою складністю, низьким рівнем формалізації та децентралізованим прийняттям рішень.

Детальніше розглянемо кожен із цих компонентів:

1. Адхократії відрізняються високим ступенем горизонтальної диференціації, що базується на професійній підготовці. Оскільки персонал адхократій складається переважно з фахівців із високим рівнем експертних знань і навичок, горизонтальна диференціація є значною. Однак вертикальна диференціація – низька, тобто у таких організаціях відсутні численні ієрархічні рівні, які характерні для бюрократії.

Така ситуація пояснюється тим, що по-перше, організації потрібна гнучкість, а велика кількість адміністративних рівнів обмежувала б її здатність адаптуватися; а по-друге, потреба в контролі є мінімальною, оскільки професіонали самостійно адаптуються до поведінкових моделей, які очікує керівництво.

2. Як зазначалося вище, рівні професіоналізації та формалізації характеризуються оберненою залежністю, і адхократія тут не є винятком. У

ній мало правил і регламентів, а наявні – зазвичай нечіткі та неформалізовані, оскільки гнучкість несумісна з формальними процедурами. У цьому контексті корисно порівняти професійну бюрократію з адхократією. Обидві використовують професіоналів, але ключова відмінність полягає у тому, що професійна бюрократія, зіткнувшись із проблемою, класифікує її, щоб професіонали могли обробляти її уніфікованим способом. В адхократії потрібне нове рішення, тож стандартизація і формалізація є недоречними.

3. Прийняття рішень в адхократіях децентралізоване. Це необхідно для швидкості й гнучкості, а також тому, що від вищого керівництва не можна очікувати експертних знань, потрібних для прийняття ключових рішень. Адхократія залежить від децентралізованих «команд» професіоналів для прийняття рішень. Працівники організації делегуються в тимчасові робочі групи «за потребою» і залишаються частиною команди доти, доки не будуть досягнуті її цілі. У адхократіях переважають демократичні процеси ухвалення рішень, на відміну від ієрархічного прийняття рішень у бюрократичних організаціях, оскільки влада і вплив в адхократії визначається наявністю експертних знань, а не формальним авторитетом відповідної посади.

Таким чином, адхократія має дуже адаптивну (органістичну) структуру. Міждисциплінарні команди формуються навколо конкретних цілей, стабільність департаментів, характерна для бюрократії, замінюється постійною трансформацією проєктних команд, що створюються для реалізації конкретних завдань, тоді як інші розпускаються після досягнення поставлених цілей. В адхократії відповідальність співробітників постійно змінюється, вони адаптуються до нових завдань. До того ж відповідальність не визначається чітко, як у бюрократії; професіонали виконують ті завдання, які необхідні для досягнення цілей команди.

У «Теорії організації» можна зробити однозначний висновок, що не існує ідеальної структури управління «для всіх випадків». Кожна структурна форма має свої сильні й слабкі сторони, і адхократія не є винятком. Розглянемо сильні й слабкі сторони адхократії.

Сильні сторони:

- висока гнучкість та адаптивність;
- можливість оперативного прийняття рішень;
- використання експертних знань та інноваційних підходів до розв'язання організаційних проблем.

Адхократія бере початок зі створення оперативних груп під час Другої світової війни, коли військові формували тимчасові команди, які розпускалися після виконання поставлених завдань. Тривалість існування цих команд не була чітко визначеною (вони могли працювати день, місяць, рік). Залежно від характеру та складності місії, команди могли поділятися на менші підрозділи, кожен із яких відповідав за різні аспекти виконуваного завдання. Переваги таких тимчасових команд: здатність швидко реагувати на зміни та інновації, а також сприяння координації роботи різноманітних фахівців.

Зазначені переваги тимчасових команд актуальні і у наш час. Якщо організації важливо бути адаптивною і творчою, якщо потрібно забезпечити співпрацю окремих фахівців із різних сфер для досягнення спільної мети, а завдання є технічними, нестандартними й занадто складними для одного працівника чи індивідуального контролю, адхократія стає життєздатною альтернативою.

Слабкі сторони:

- конфлікти є невід'ємною частиною адхократії, оскільки в такій структурі немає чітких і постійних відносин «керівник-підлеглий». Існують неоднозначності щодо повноважень і обов'язків, а сама діяльність не може бути чітко структурована, тобто адхократія позбавлена переваг стандартизованої роботи;

- адхократія також створює соціальну напругу й провокує психологічний стрес для учасників. Не кожному комфортно постійно налагоджувати й швидко руйнувати робочі стосунки. Деяким працівникам важко справлятися зі швидкими змінами, працювати в тимчасових системах і ділити відповідальність з іншими членами команди;

- у порівнянні з бюрократією, адхократія є об'єктивно менш ефективною структурою, вона позбавлена точності й оперативності,

притаманним механістичній моделі. Але її недоліки за певних обставин більш ніж компенсуються перевагами у гнучкості й орієнтованості на інновації.

2.2. Матрична організаційна структура управління

Найпоширенішим прикладом застосування адхократії є матрична організаційна структура. У спрощеному вигляді матриця є комбінацією департаменталізації за функціями і за продуктами або проєктами.

Рисунок 2.1 демонструє матричну структуру типової компанії. У верхній частині розміщені традиційні функціональні підрозділи: проєктування, виробництво, маркетинг, закупівлі, бухгалтерія, кадри тощо; на цю структуру накладається інша – структура проєктів.

Кожен проєкт очолює менеджер, який комплектує свою команду фахівцями з функціональних департаментів, що створює унікальні особливості матричної структури управління.

Матрична структура порушує принцип єдиноначальності – основний принцип бюрократії, який вимагає, щоб у кожного працівника був лише один керівник. У матричній структурі співробітники мають двох керівників – менеджера підрозділу (відділу, департаменту) та менеджера проєкту; тобто матриця створює подвійну систему підпорядкування.

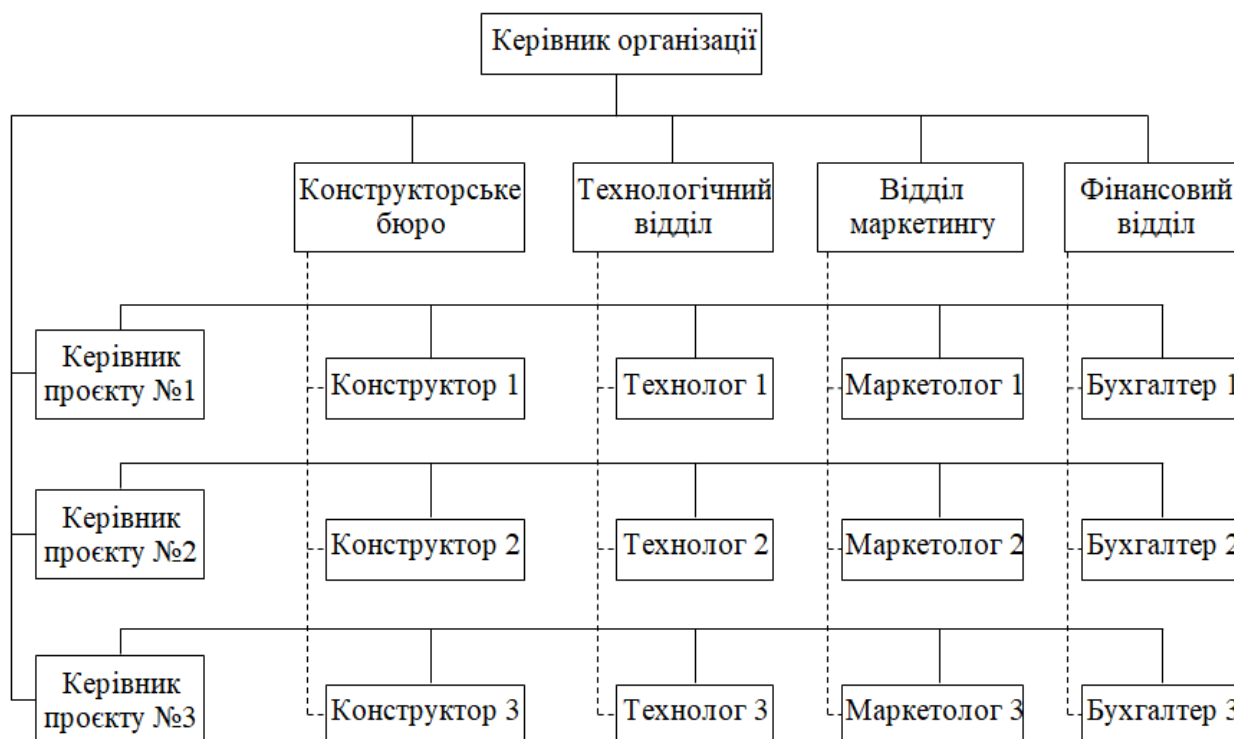


Рис. 2.1. Принципова схема організаційної структури управління
матричного типу

У функціональних підрозділах зберігається нормальна вертикальна ієрархія, яка доповнюється формою горизонтального впливу на персонал. Унікальність матриці полягає в тому, що вона легітимізує горизонтальні канали впливу. Менеджери проєктів мають повноваження щодо керівництва функціональними спеціалістами, які входять до складу їхньої проєктної команди. Наприклад, спеціалісти з маркетингу, який відповідають за збут у рамках проєкту №1, підпорядковуються як менеджеру відділу маркетингу, так і менеджеру проєкту №1, тобто влада розподіляється між двома керівниками.

Менеджери проєктів отримують повноваження щодо працівників проєкту в межах його цілей. Рішення про підвищення, рекомендації щодо заробітної плати та періодична оцінка результативності зазвичай залишаються відповідальністю функціональних керівників.

Матрична структура створена для того, щоб отримати вигоду від сильних сторін як функціональної, так і продуктово-проєктної структур, уникаючи при цьому їхніх недоліків.

Сильна сторона функціональної структури полягає у тому, що вона об'єднує фахівців однієї галузі, що мінімізує кількість працівників, а також дає змогу спільно використовувати спеціалізовані ресурси при реалізації різних проєктів. Її недоліки визначаються домінуванням цілей департаменту над цілями організації та труднощами при координації завдань фахівців так, щоб їхня діяльність завершувалася вчасно та в межах бюджету.

З іншого боку, продуктово-проєктна структура сприяє координації між спеціалістами для своєчасного завершення робіт і дотримання бюджетних обмежень. Крім того, вона забезпечує однозначну відповідальність за всі дії, пов'язані з реалізацією проєкту. Проте у чистій проєктній структурі ніхто не відповідає за довгостроковий технічний розвиток, вона також призводить до дублювання витрат на персонал.

Існує два типи матричних структур управління. Проєкти або продукти в матричних структурах можуть постійно змінюватися або бути відносно стабільними. Перший випадок характеризує тимчасову матрицю, другий – постійну.

Приклад, зображений на рисунку 2.1, ілюструє тимчасову матрицю. Коли укладаються нові контракти, то формуються проєктні команди шляхом залучення співробітників з функціональних відділів. Команда існує лише на час виконання проєкту. Хоча проєкт може тривати кілька років, компанії, як правило, одночасно реалізують велику кількість проєктів, тому склад матриці постійно змінюється. Нові контракти вимагають створення нових проєктів, тому в будь-який момент існує певна кількість проєктів, що завершуються, і кілька, що починаються.

Проєкти або продукти в постійній матриці залишаються відносно незмінними з плином часу. Наприклад, університети використовують постійну матрицю, коли накладають продуктові структури – освітні програми бакалаврату, магістратури, аспірантури – на функціональні підрозділи (кафедри обліку, фінансів, менеджменту, маркетингу тощо). Керівники продуктових структур (гаранти освітніх програм) залучають викладачів із кафедр університету для їх реалізації. Оскільки продукти залишаються

актуальними тривалий період часу, мова йде про постійну матрицю, що забезпечує чітку відповідальність за кожен продукт (послугу). Без матриці складно забезпечити координацію та відповідальність за ефективність відповідної освітньої програми.

Постійні матричні структури також спостерігаються у великих роздрібних мережах, які створюють подвійні лінії підпорядкування, призначаючи менеджерів магазинів (є еквівалентом менеджерів продуктів) і менеджерів товарних груп (еквівалент функціональних менеджерів). Менеджер магазину відповідає за показники роботи торгового закладу, тоді як менеджер товарної групи забезпечує закупівлю і збут відповідних товарів для всієї торгової мережі. Такі подвійні лінії підпорядкування створюють дві групи постійних менеджерів з різними обов'язками, які підпорядковуються різним керівникам топ-рівня.

Переваги матриці полягають у її здатності забезпечувати координацію значної кількості складних і взаємозалежних видів діяльності. При зростанні організації її здатність обробляти інформацію може знижуватися. У бюрократії складність призводить до зростання формалізації, а в матриці прямий і частий контакт між фахівцями з різних галузей сприяє кращій комунікації та більшій гнучкості системи, а подвійні лінії підпорядкування знижують схильність працівників функціональних відділів орієнтуватися на інтереси власного підрозділу, через що можуть бути спотворені загальноорганізаційні цілі.

Важливою перевагою матриці є ефективне використання спеціалістів. Коли працівники зі спеціалізованими навичками закріплені за одним функціональним відділом або проєктною групою, їхній таланти можуть бути монополізовані і недовикористані. Матриця забезпечує переваги економії масштабу, пропонуючи організації ефективний спосіб використання дефіцитних ресурсів. Також треба відзначити підвищену здатність оперативно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі, можливості збалансування вимог клієнта щодо завершення проєкту та витрат із потребами організації в економічній ефективності і максимізації технічного потенціалу, а також

додаткову мотивацію праці завдяки створенню умов, які більше відповідають демократичному стилю керівництва, стимулюють креативність та інноваційний підхід.

Недоліки матриці полягають у нечіткості підпорядкування, її схильності провокувати боротьбу за владу. Відмова від принципу єдиноначальності керівництва значно підвищує рівень неоднозначності, створює плутанину і конфлікти. Коли правила гри є невизначеними, виникає боротьба за владу між функціональними та проєктними менеджерами. У співробітників, які прагнуть стабільності й однозначності, таке робоче середовище може викликати стрес. Підпорядкування більш ніж одному керівнику призводить до конфлікту ролей, а суперечливі очікування – до неоднозначності посадових обов'язків.

2.3. Варіанти реалізації адхократичного підходу в сучасних організаціях

Хоча матрична структура управління є найпопулярнішою формою адхократії, це не єдиний варіант органістичного підходу до проєктування організацій. Дизайн адхократичних структур обмежений лише креативністю їхніх розробників. Зокрема, прикладами адхократій є робоча група, комітет та колегіальна структура.

Робоча (проєктна) група – це тимчасова структура, створена для виконання конкретного, чітко визначеного складного завдання, яке стосується кількох підрозділів організації. Її можна розглядати як спрощену версію тимчасової матриці. Проте замість того, щоб бути повноцінною структурою в межах організації, робоча група є доповненням до традиційної ієрархічної структури. Її члени працюють у ній, доки їй поставлена ціль не буде досягнута, після чого група розпускається, а її учасники переходять до нової. повертаються до свого постійного «домашнього» підрозділу або залишають організацію.

Робоча група може бути доцільною формою організації діяльності, якщо підприємство стикається з унікальним і незнайомим завданням, успіх якого є

критично важливим, має чіткі часові рамки, потребує реалізації взаємозалежних функцій. Основна перевага робочої групи у тому, що вона дозволяє організації бути адаптивною та водночас зберігати ефективну бюрократію. Завдяки приєднанню робочих груп до механістичної основи організації поєднується найкраще з обох підходів: гнучкість і ефективність.

Фірми, що займаються масовим виробництвом споживчих товарів використовують робочі групи для проектування та розробки нових продуктів. Наприклад, коли Procter & Gamble вирішує створити нову зубну пасту, фахівці з фінансів, виробництва, маркетингу, дизайну, досліджень та інших функцій об'єднуються для розробки продукту, його упаковки, аналізу ринку, обчислення витрат та прогнозування прибутків. Як тільки ці проблеми розв'язані, і товар готовий до масового виробництва, робочу групу розпускають, а зубна паста інтегрується в постійний асортимент компанії, їй призначається окремий бренд-менеджер і вона стане частиною матричної структури Procter & Gamble.

Ще одним прикладом адхократії є комітетна форма організації роботи колективу. Комітети можуть бути ефективними, якщо необхідно:

- врахувати різноманітний досвід та широкий спектр поглядів для прийняття рішення;
- забезпечити представництво зацікавлених сторін;
- розподілити робоче навантаження;
- організувати роботу в період зміни влади, коли ніхто не готовий очолити організацію.

Комітети можуть бути тимчасовими або постійними. Тимчасовий комітет зазвичай є синонімом робочої групи. Постійні комітети забезпечують можливість залучення різноманітного досвіду, як у робочій групі, а також стабільність і послідовність, характерні для матриці. Постійні комітети на вищому рівні управління набувають форми ради директорів, правління або іншого колегіального органу.

Колегіальна структура є формою адхократії, яка популярна в

децентралізованих організаціях: університетах, дослідницьких лабораторіях, професійних асоціаціях. Її унікальність полягає у максимальній демократичності ухвалення важливих рішень, що відрізняє її від робочих груп чи комітетів, які використовують представницьку модель прийняття рішень.

Типовим прикладом колегіальної структури є факультети (кафедри) в університетах. Усі ключові рішення приймаються радою факультету (засіданням кафедри), при чому декан (завідувач) має лише один голос, рівний іншим. Обрання на професорсько-викладацькі посади, продовження контрактів, розподіл навчального навантаження, присвоєння звань, зміни в освітніх програмах та інші рішення ухвалюються спільно. Колегіальна структура демонструє максимальну децентралізацію з мінімальними орієнтирами. Ці орієнтири – статут університету і положення про окремі види його діяльності – зазвичай залишають значний простір для академічної автономії. У дослідницьких підрозділах промислових компаній така структура забезпечує працівникам надзвичайно високий рівень автономії, мінімальну формалізацію та колегіальне прийняття рішень, що дозволяє висококваліфікованим професіоналам швидко адаптуватися та демонструвати високу продуктивність.

Очевидно, що адхократія підходить не для кожної організації. Фактори, які визначають ефективність адхократії, включають стратегію, технології, середовище та етап життєвого циклу організації:

1. *Стратегія.* Адхократія асоціюється зі стратегіями різноманітності, змін або високого ризику. Такі стратегії вимагають гнучкості, що властива адхократії.

2. *Технологія.* В адхократії використовується нерутинна технологія, яку можна пристосувати до мінливих стратегій. Ця технологія передбачає мінімум формалізації, спираючись на експертні рішення професіоналів. Окрім того, технологія є складною, оскільки потребує використання талантів різних спеціалістів, а це вимагає координації та інтеграції спеціалізованих навичок. Адхократія є найкращим механізмом для полегшення такої інтеграції.

3. *Середовище.* Адхократії ефективні в динамічному і складному

середовищі. Інноваційна робота, будучи непередбачуваною, пов'язана з мінливим оточенням, яке важко інтерпретувати та зрозуміти.

4. Життєвий цикл організації. Адхократія є оптимальною формою управління на ранніх етапах життєвого циклу організації. Це період, коли організація бореться за виживання і потребує максимальної гнучкості, щоб ідентифікувати свою ринкову нішу та визначитися, як саме досягати власних цілей. Відсутність значного досвіду і сформованих інтересів сприяє випробуванню різноманітних нових підходів.

Отже, адхократія – це система, що швидко змінюється, адаптивна й організована навколо розв'язання проблем групами людей із різноманітними професійними навичками. Структурно вона характеризується середньою або низькою складністю, невисоким рівнем формалізації та децентралізацією. Адхократії чудово підходять для швидкого реагування на зміни, створення інновацій та координації спеціалістів. Проте вони також провокують внутрішні конфлікти та можуть бути менш ефективними. Попри значну увагу до адхократій в сучасному менеджменті, вони залишаються нетиповою організаційною формою, що домінує лише в небагатьох галузях, а зазвичай використовуються як доповнення до бюрократичних структур. Більшість організації, що починають свій життєвий цикл як адхократії, з часом або набувають бюрократичних рис, або припиняють існування.

3. Інші типи організаційних структур управління

3.1. Проста лінійна структура управління

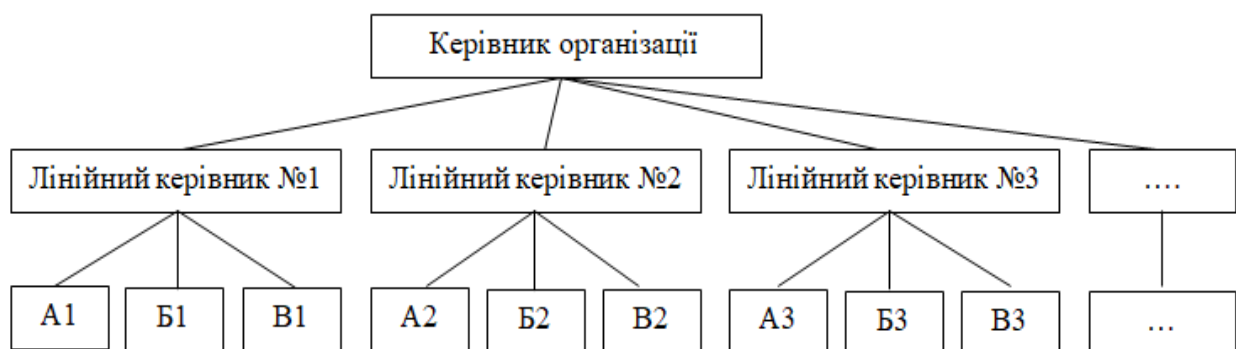
Кожна організації має неповторну структуру управління. Проте жодна структура не є по-справжньому унікальною. Усі вони мають спільні елементи, які дозволяють узагальнювати їх і віднести до однієї чи кількох категорій.

Не всі організації однозначно вписуються в одну з перелічених категорій, деякі можуть належати до кількох одночасно, інші – значно відрізнятися від ідеальних форм.

Проста лінійна структура управління характеризується тим, що вона має низький рівень складності і формалізації, а влада зосереджена в руках однієї

особи. Цю структуру можна описати як горизонтальну організацію з органічним операційним ядром, у якій майже всі працівники підпорядковуються одному керівникові, який концентрує всю владу, необхідну для прийняття рішень.

На рисунку 2.2 зображено просту дворівневу структуру, прийняття рішень в якій здебільшого неформалізоване – всі важливі рішення централізовані в руках керівника (найчастіше це власник-менеджер), який завдяки низькій складності структури може швидко отримувати ключову інформацію та діяти оперативно. Менеджери у простій лінійній структурі зазвичай мають значний обсяг повноважень.



А1, Б1, В1 – виконавці підрозділу №1

А2, Б2, В2 – виконавці підрозділу №2

А3, Б3, В3 – виконавці підрозділу №3

Рис. 2.2. Проста лінійна структура управління організацією

Перевагою лінійної структури є її простота: вона гнучка, забезпечує оперативність і не вимагає значних витрат на утримання. У ній відсутні багатoshарові структури, підзвітність є прозорою, члени організації легко ідентифікують себе з її місією і розуміють, як їхні дії сприяють досягненню цілей організації.

Головна слабкість простої структури полягає в обмеженій сфері застосування, оскільки при зростанні розмірів організації ця структура зазвичай стає неадекватною вимогам ефективності менеджменту. Окрім того,

лінійна структура сприяє концентрації і персоніфікації влади, не пропонуючи механізмів для врівноваження цієї влади, що потенційно створює можливості для зловживань. Також концентрація повноважень може негативно позначитися на самому виживанні організації, просту лінійну структуру називають «найризикованішою зі структур, яка залежить від здоров'я та примх однієї людини».

Лінійна структура управління буде оптимальною, якщо організація є малою або перебуває на початковому етапі розвитку, якщо середовище – просте і динамічне, якщо організація стикається із високим рівнем ворожості або кризою, якщо головний керівник є власником або прагне зосередити владу в своїх руках чи підлеглі змушують його це зробити.

Проста структура є ефективною, коли кількість працівників незначна, що робить зручним неофіційне спілкування, а стандартизацію менш привабливою. Доки структура залишається невеликою, одна людина може ефективно контролювати всі процеси, бути обізнаною з ключовими проблемами та ухвалювати всі важливі рішення.

Як і адхократія, лінійна структура управління задовольняє потреби організацій на ранніх етапах існування. Нова організація зазвичай обирає просту структуру, незалежно від особливостей середовища або технічної системи, оскільки не мала часу розробити власну адміністративну структуру. Тому майже всі організації проходять через етап лінійної структури, а для тих, що залишаються невеликими, проста структура може стати постійною.

Незалежно від розміру, якщо організація раптово стикається з несприятливим (ворожим) середовищем, керівництво може звернутися до простої структури. Це логічно, оскільки в умовах зовнішніх загроз вище керівництво прагне забезпечити максимальний контроль. Крім того, оскільки вплив несприятливих чинників порушує стандартні операційні процедури, ці процедури можуть призупинятися, результатом чого буде тимчасове спрощення організаційної структури.

Класичним прикладом простої лінійної структури є приватне (одноосібне) підприємство, керівник (власник) якого постійно шукає нові

можливості та уникає бюрократії. Такі фірми зазвичай є невеликими, тому вони залишаються органічними, а підприємці можуть зберігати жорсткий контроль. Проте високий рівень ризику призводить до високого рівня «смертності» таких підприємств, тому вони, як правило, недовго залишаються в такому стані: слабкі – припиняють існування, а успішні зростають і змінюють структуру управління.

3.2. Функціональна структура управління

Ключовою особливістю функціональної структури організації є групування схожих і пов'язаних професійних видів діяльності. Такі функціональні сфери, як маркетинг, облік, виробництво та управління персоналом підпорядковуються функціональним керівникам, які звітують перед вищим керівництвом. Рисунок 2.3 демонструє особливості функціональної структури виробничої організації.

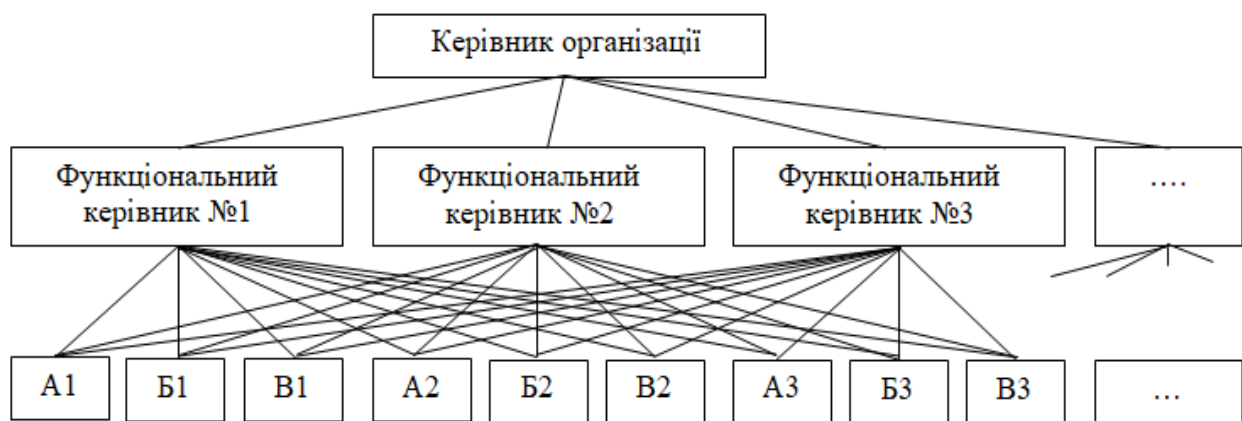


Рис. 2.3. Функціональна організаційна структура управління

Типові сильні сторони функціональної структури зумовлюються спеціалізацією менеджменту. Групування схожих видів діяльності уможливорює досягти економії на масштабах, мінімізувати дублювання посад й обладнання, а також створити комфортне середовище для працівників, які «говорять однією мовою» з колегами.

Ключовим недоліком функціональної структури є провокування конфліктів між підрозділами організації, що може призводити до відхилення

від корпоративних цілей. Відповідальність у межах функціональної структури може страждати, оскільки жодна функціональна група не несе повної відповідальності за кінцеві результати. Координація всередині підрозділів є простою, але між підрозділами вона ускладнюється через різноманітність інтересів і перспектив, тому функція загальнофірмової координації лягає на вище керівництво, оскільки лише воно може побачити загальну картину.

Дві додаткові слабкі сторони функціональної структури стосуються її нездатності ефективно справлятися з великим розміром організації й неможливістю внутрішньоорганізаційного розвитку топменеджерів: із ростом розміру організації потреба в координації між функціональними підрозділами зростає, що ускладнює управління та знижує переваги спеціалізації; функціональні менеджери бачать лише вузький аспект діяльності організації, що обмежує їхню підготовку для посади керівника вищого рівня.

Загалом функціональна структура управління краще підходить для невеликих організацій. Вона є доречною, коли організації працюють із єдиним продуктом або послугою, оскільки диверсифікація знижує переваги спеціалізації через необхідність розподілу зусиль функціональних фахівців між кількома напрямками.

Функціональна структура залишається достатньо популярною, її можна зустріти як у малих, так і великих організаціях, попри те, що у великих структурах вона спричиняє проблеми з координацією. Її поширеність пояснюється сумісністю з бюрократичною моделлю та здатністю підтримувати владу топ-менеджменту. Ця структура дозволяє концентрувати всю ключову інформацію на рівні вищого керівництва. У бізнесі це зазвичай стосується голови ради директорів, президента, голови правління. Якщо топменеджмент прагне зміцнити свою владу, функціональна структура стає ефективним інструментом контролю.

3.3. Дивізіональні структури управління

Дивізіональна структура, вперше апробована в 1920-х роках компаніями General Motors і DuPont, створена для розвитку автономних одиниць великих

компаній. Кожен підрозділ (дивізіон, виробничо-господарська група) є, як правило, автономним та очолюється менеджером дивізіону, який відповідає за результати і має повноваження ухвалювати стратегічні й операційні рішення. Наприклад у General Motors дивізіони базуються на продуктах і включають такі підрозділи, як Buick, Cadillac, Chevrolet, Oldsmobile, Pontiac, GMC Truck and Coach, Fisher Body, GM Assembly, AC Spark Plug, Delco Electronics, Diesel Equipment тощо. Кожен дивізіон General Motors очолює виконавчий менеджер, який несе повну відповідальність за результати.

Принципова схема дивізіональної структури управління (продуктового, споживчого, регіонального і змішаного варіантів) наведена на рис. 2.4.

У всіх дивізіональних структурах є центральний штаб (центральні служби), який забезпечує підтримку дивізіонів, надаючи фінансові, юридичні маркетингові та інші послуги. Крім того, штаб-квартира виступає як зовнішній наглядач, оцінюючи та контролюючи результати роботи. Таким чином, дивізіони автономні в рамках заданих параметрів, реалізуючи принцип Альфреда Слоуна: «децентралізовані операції та відповідальність із координованим контролем».

Детальний розгляд дивізіональних структур свідчить, що всередині таких підрозділів зазвичай функціонують функціональні структури. Це створює автономні «мінікомпанії», функціональні підрозділи яких (дослідження, виробництво, інновації) звітують перед менеджером дивізіону.

Дивізіональна структура розв'язує ключову проблему функціональної структури, коли підрозділи настільки зосереджуються на власній спеціалізації, що забувають про загальні цілі організації. У дивізіональній структурі повна відповідальність за продукт або послугу покладається на менеджера дивізіону.

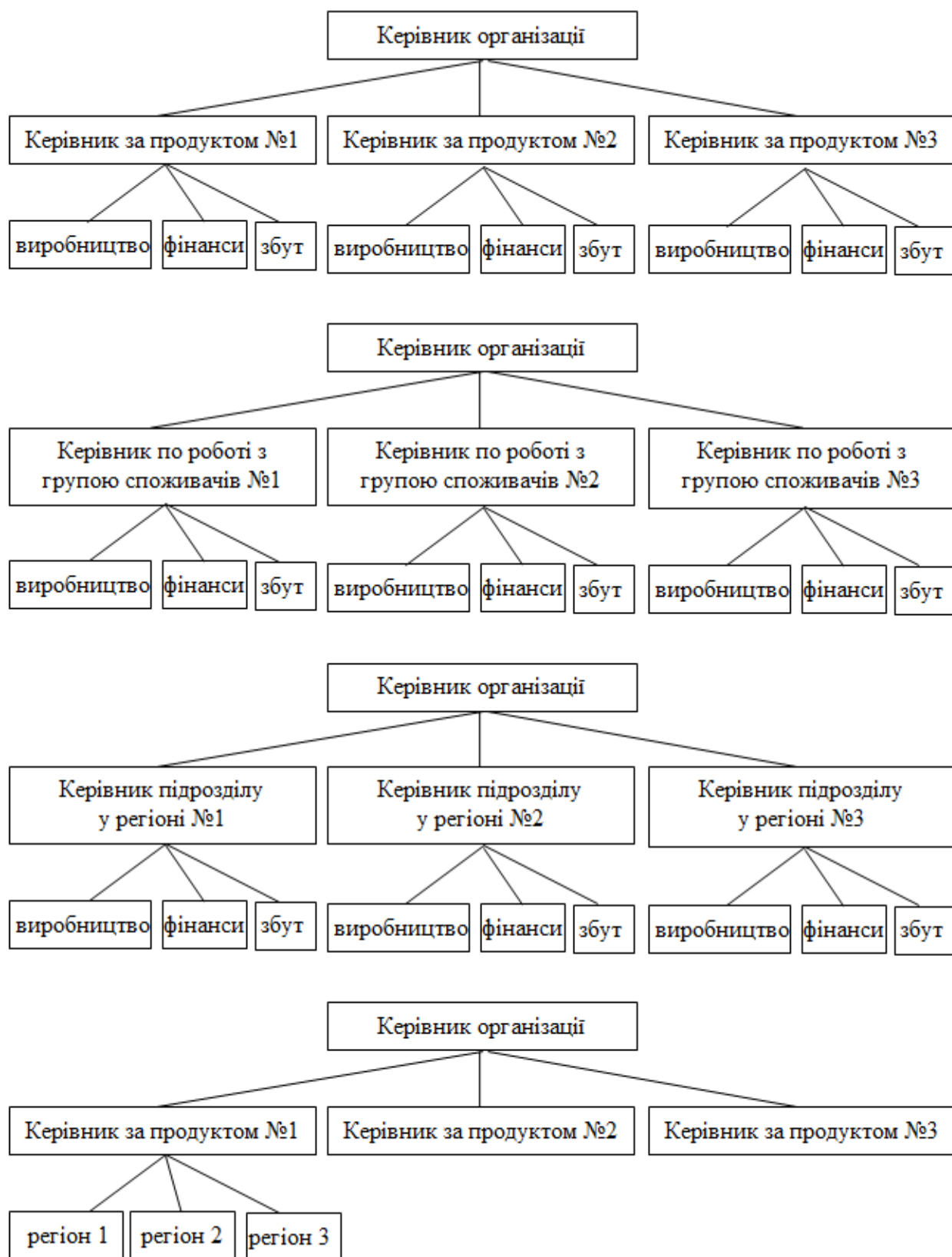


Рис. 2.4. Дивізіональні організаційні структури управління

Ця структура звільняє центральний штаб від щоденних операційних завдань, дозволяючи зосередитися на довгострокових стратегічних рішеннях.

Автономія дивізіонів також дає змогу забезпечити широкий діапазон контролю на вищих рівнях завдяки незалежності дивізіонів, які потребують мінімального зовнішнього контролю.

Дивізіональна структура створює сприятливі умови для навчання та розвитку менеджерів, забезпечуючи набуття всебічного досвіду і автономності завдяки управлінню підрозділом як окремою компанією. Наприклад, корпорація із 15 дивізіонами має 15 менеджерів дивізіонів, які отримують навички, необхідні для зайняття керівних посад корпоративного рівня.

Ще однією перевагою є те, що автономні підрозділи можуть бути відокремлені від організації з мінімальними наслідками для інших частин організації, а неефективність одного дивізіону на інші підрозділи впливає незначно.

Недоліком дивізіональної організаційної структури є дублювання діяльності та ресурсів. Наприклад, кожен дивізіон може мати власний відділ маркетингових досліджень. У централізованій структурі ці функції могли б виконуватися спільно зі значно нижчими витратами. Інший недолік – регулярність конфліктів між підрозділами, оскільки у такій структурі бракує стимулів для співпраці між ними. Також виникають суперечки між дивізіонами та штабом щодо діяльності допоміжних служб: що більше служби підтримки децентралізуються, то менше дивізіони залежать від центрального штабу, що знижує можливості контролю за ними.

Також треба розуміти, що автономність дивізіонів, яка часто існує більше в теорії, ніж на практиці, може викликати невдоволення менеджерів підрозділів. Хоча структура забезпечує загальну автономію, вона реалізується в певних межах: менеджер дивізіону несе відповідальність за результати роботи свого підрозділу, але через необхідність діяти в рамках уніфікованих політик, запроваджених штаб-квартирою, може відчувати що його повноваження менші за відповідальність, оскільки низка ключових рішень, які є критичними для роботи його дивізіону, визначаються вищим керівництвом корпорації.

Дивізіональна структура також створює проблеми координації. Співробітники не завжди можуть переміщуватися між дивізіонами, особливо якщо ці підрозділи працюють у різноманітних сегментах ринку. Це зменшує гнучкість керівників штаб-квартири у розподілі персоналу.

Додатково дивізіональна структура може ускладнювати координацію роботи з клієнтами та розробку нових продуктів. Якщо дивізіони діють на конкурентних або суміжних ринках, вони можуть конкурувати за одного й того ж клієнта.

Основним критерієм вибору дивізіональної структури є різноманітність продуктів і ринків. Коли організація обирає стратегію диверсифікації, дивізіональна структура є кращою за функціональну. У процесі диверсифікації конфлікти між функціями по горизонталі стають надто частими, що робить зміну структури необхідною.

Іншими чинниками є розмір, технології та середовище. Із збільшенням розміру організації стає складніше координувати функціональні підрозділи та зберігати фокус співробітників на загальних цілях. Збільшення розміру організації стимулює перехід до дивізіональної структури.

Однак не всі технології сумісні з дивізіональною структурою управління. Вона можлива лише за умови, що технологічна система організації може бути ефективно поділена на сегменти для кожного дивізіону. Зовнішнє середовище також впливає на доцільність застосування дивізіональної структури. Вона найкраще працює, коли середовище не є занадто складним або динамічним. Це пов'язано з тим, що складні та динамічні середовища асоціюються з нестандартними процесами та результатами, тоді як дивізіональна структура, як і механістична бюрократія, орієнтована на стандартизацію. Тому дивізіональна структура краще підходить для простих і стабільних умов ведення бізнесу.

3.4. Секторна і конгломератна структури управління

Важливим доповненням до концепцій організаційного дизайну є секторна структура, вперше впроваджена у 1977 році компанією General

Electric, яка додала ще один рівень управління між керівниками відділів та виконавчим офісом корпорації. Кожен сектор об'єднував групу бізнесів, які мають чітко визначену галузеву ідентичність. Таким чином, кожен сектор є «наддивізіональним» підрозділом. Наприклад, General Electric створила шість секторів, відповідальних за «споживчі товари та послуги», «промислову продукцію та компоненти», «енергетичні системи», «технічні системи та матеріали», «міжнародні операції» та «міжнародний гірничодобувний підрозділ». Компанія 3M Co., запроваджуючи секторну структуру, консолідувала десять підрозділів у чотири сектори. На рисунку 2.5 показана адаптована версія секторної організаційної структури структура управління FIAT, що включає сектори «легкових автомобілів», «вантажних автомобілів», «тракторів» та «диверсифікованої продукції».

Рішення великих диверсифікованих компаній перейти до секторної організаційної структури є, як правило, результатом визнання того факту, що дивізіональна форма управління – неефективна у досягненні комерційних цілей на ринках, які стрімко розвиваються.

Секторна структура забезпечує механізм, який дозволяє дуже великим організаціям зростати, не перевантажуючи топменеджерів. Вона зменшує кількість менеджерів, які підпорядковуються вищому керівництву, знижує ймовірність перевантаження інформацією на інституційному рівні та дає змогу керівникам корпорацій зосередитися на стратегічному плануванні, інвестиційних проєктах, питаннях державного регулювання та лобіювання інтересів галузі тощо.

Іншими позитивними сторонами секторної структури є створення додаткових можливостей для кар'єрного зростання завдяки новому рівню управління, що є мотивувальним чинником. Посади керівників секторів є ідеальним тренувальним майданчиком для підготовки до найвищих посад у компанії.

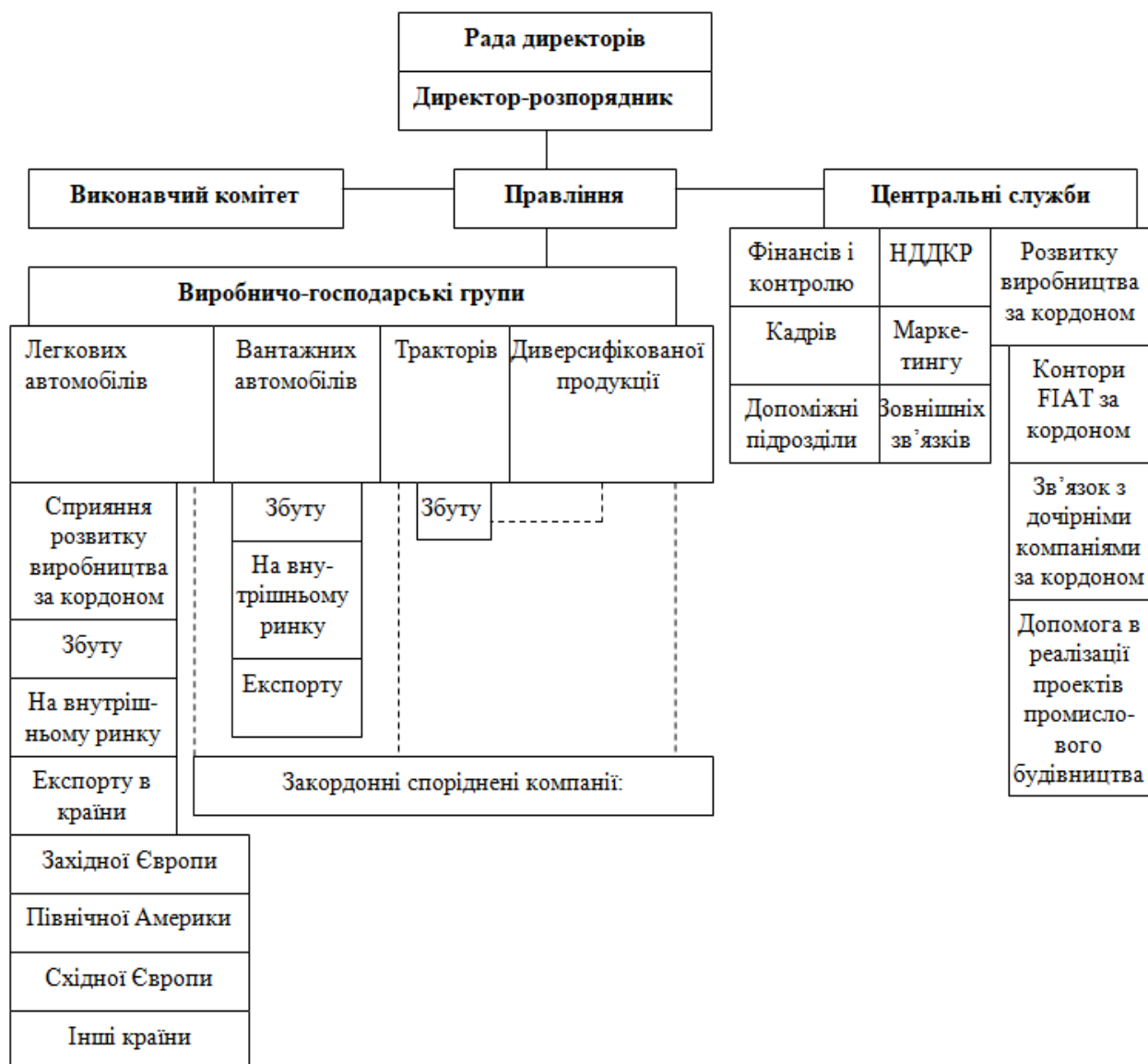


Рис. 2.4. Секторна організаційна структура управління FIAT

Основні недоліки секторної структури пов'язані з додатковим рівнем управління: проблемами комунікації та зростанням витрат. Керівники секторів створюють ще одну перепону між менеджментом середнього рівня і вищим керівництвом. Також має значення фактор витрат, хоча в абсолютних величинах для великої корпорації він може бути незначним.

Секторна форма управління є бажаною для великих транснаціональних корпорацій, які реалізують стратегії зростання за рахунок додавання нових підрозділів, не збільшуючи при цьому навантаження на топменеджмент.

Проте варто пам'ятати, що для використання секторної структури товари (послуги) організації повинні мати певну спільну галузеву ідентичність. Якщо

компанія має, наприклад, п'ятнадцять підрозділів, кожен з яких працює в окремій, не пов'язаній між собою галузі, використання секторної структури буде недоцільним. Саме об'єднання схожих продуктових ліній дозволяє кожному секторному керівнику виступати корпоративним представником для топменеджменту.

Актуальною для деяких компаній залишається конгломератна структура, що користувалася значною популярністю у середині ХХ ст.

Унікальною рисою конгломератної структури управління є відсутність суттєвих взаємозв'язків між підрозділами або відділами організації (окрім спільного використання ресурсів). Тобто конгломератна структура схожа на дивізіональну, але підрозділи компанії є повністю незалежними. Стратегія такої компанії полягає у формуванні «портфеля» різноманітних бізнесів, щоб згладити коливання економічних циклів, які особливо небезпечні для монопрофільних організацій.

Роль головного офісу залежить від того, чи є стратегія управління конгломератом активною або пасивною. В активному конгломераті центральний апарат невеликий (порівняно з іншими структурами) і займається розподілом ресурсів між підрозділами, моніторингом їхньої діяльності, загальнокорпоративним плануванням і фінансовим аналізом для прийняття рішень про придбання або продаж активів. При виборі стратегії пасивного управління конгломерат перетворюється на холдингову компанію з мінімальним або повністю відсутнім штабним персоналом. Така структура фактично перестає бути єдиною організацією і об'єднує групу незалежних компаній.

Конгломератна структура дає підставу розглядати підрозділи як повністю автономні одиниці. Це забезпечує максимальну гнучкість: компанія може купувати або продавати такі бізнес-одиниці незалежно від інших, орієнтуючись єдино на фінансові вигоди. Ще однією перевагою є можливість залучення значних фінансових ресурсів завдяки великому розміру компанії.

Основним недоліком є відсутність операційної економії на масштабах через повну автономію підрозділів. Крім того, відсутність спільного

використання ресурсів призводить до дублювання функцій, що також підвищує витрати. Через віддаленість вищого керівництва від операційної діяльності підрозділів, топ-менеджмент отримує інформацію лише через формальні звіти. Якщо система контролю недостатньо ефективна, це може призвести до концентрації влади керівниками підрозділів, які контролюють відповідні потоки інформації.

Як і секторна, конгломератна структура підходить для підприємств, що реалізують стратегії зростання. Однак у випадку конгломератів зростання більше орієнтоване на поліпшення фінансового становища, ніж на досягнення операційної ефективності та синергії.

Отже, кожна з п'яти розглянутих структурних форм (функціональна, дивізіональна, секторна, конгломератна та проста лінійна) має свої особливості та специфічну сферу застосування. Функціональна структура об'єднує фахівців за їх спеціалізацією та найчастіше використовується у невеликих організаціях з вузьким спектром послуг або продуктів. Дивізіональна структура складається з автономних підрозділів і підходить для великих організацій із широким асортиментом продуктів, споживачів чи ринків. Секторна структура об'єднує підрозділи в спільні бізнес-групи та підходить для дуже великих організацій із стратегією диверсифікованого зростання. Конгломератна структура пропонує максимально автономні підрозділи, які працюють незалежно, та підходить для компаній зі стратегією, орієнтованою на фінансові цілі. Лінійна організаційна структура є найближчою до адхократії, характеризується низькою складністю і формалізацією та високою централізацією. Ця структура рекомендується для невеликих організацій на початкових етапах розвитку або в умовах кризи.

ЛЕКЦІЯ 3. ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК

1. Зміст поняття «розвиток організації»
2. Цілі та принципи організаційного розвитку
3. Концепції організаційного розвитку
4. «Життєвий цикл» організації

1. Зміст поняття «розвиток організації»

З погляду теорії організації організаційний розвиток є суперечливим і складним поняттям.

Розвиток – незворотний процес, спрямований на зміну матеріальних та нематеріальних об'єктів для їх вдосконалення.

Поняття «*розвиток*» розглядають як універсальну характеристику матерії і свідомості, що використовується для пояснення ходу історії, природних чи соціальних процесів, людського пізнання [18, с. 151].

Під розвитком зазвичай розуміють:

- 1) зростання складності системи, появу нових елементів (розвиток підприємства);
- 2) кращу пристосованість до зовнішніх умов (наприклад, розвиток / дорослішання організму);
- 3) збільшення масштабів явища (розвиток шкідливої звички, стихійного лиха);
- 4) кількісне зростання та якісну зміну структури об'єкта (наприклад, розвиток економіки, соціальний прогрес).

До основних закономірностей розвитку належать:

- 1) незворотність (розвиток означає постійність змін);
- 2) якісна трансформація (перехід системи з одного стану в інший);
- 3) нерівномірність (різні елементи, функції, властивості розвиваються нерівномірно);
- 4) асинхронність етапів розвитку;
- 5) нестійкість (кризовий характер розвитку);

6) кумулятивність (результат попереднього етапу доповнює наступний);

7) дивергентність-конвергентність. Дивергенція – підвищення різноманітності у процесі розвитку. Конвергенція – його згортання, посилення вибірконості.

Існує два поширені трактування організаційного розвитку. З одного боку, організаційний розвиток є об'єктивним процесом, що відбувається незалежно від бажання керівництва організації. Однак на практиці під організаційним розвитком також розуміють діяльність менеджера, спрямовану на реалізацію масштабних системних змін внутрішнього середовища організації [2, с. 209].

2. Цілі та принципи організаційного розвитку

Серед основних цілей організаційного розвитку найчастіше виокремлюють:

- зміну ставлення працівників організації до своїх посадових обов'язків;
- модифікацію поведінки персоналу та корпоративної культури;
- перебудову структури управління та зміну політики організації.

Основні засади організаційного розвитку:

1. *Принцип цілеспрямованості.* Зміни мають бути спрямовані на досягнення конкретних цілей організації.

2. *Принцип плановості.* Процес реалізації змін має бути добре підготовленим і керованим.

3. *Принцип безперервності.* Розвиток має бути безперервним.

4. *Принцип першого керівника.* Значні управлінські нововведення вимагають уваги першого керівника підприємства, оскільки у керівників підрозділів і служб може не вистачати повноважень, і зміни загальмують.

5. *Принцип системності.* У контексті розвитку організація трактується як цілісна система взаємопов'язаних елементів.

6. *Принцип інтервенції.* Організаційні зміни реалізуються як цілеспрямоване втручання агентів змін – кваліфікованих фахівців, які здатні забезпечити теоретико-методичне обґрунтування і підтримку змін. Такі агенти можуть бути як внутрішніми (працівниками спеціалізованих служб

самого підприємства) так і зовнішніми (залученими експертами).

7. *Принцип гуманістичної орієнтованості організаційних змін* (урахування загальнолюдських цінностей, цілей сталого розвитку, соціальної відповідальності, ділової етики).

8. *Принцип колегіальності* (залучення до процесу здійснення організаційних змін усіх чи більшості співробітників).

9. *Принцип причиновості (каузальності)*: виокремлення чинників, на які агенти змін можуть вплинути: цілі, структура, процеси, політика, поведінка менеджерів і лідерів тощо.

10. *Принцип «дослідження дією» (action research)* передбачає ідентифікацію проблем, збирання інформації (організаційну діагностику), налагодження зворотного зв'язку, розробку програми чи проекту змін, оцінку та, за необхідності, коригування отриманих результатів.

11. *Принцип навчання у процесі діяльності* (здійснюється агентами змін за необхідності вирішення проблем, що виникають у процесі реалізації поставлених завдань).

12. *Принцип різнорівневого впливу*: зміни реалізуються на індивідуальному, груповому, міжгруповому, загальноорганізаційному рівнях.

13. *Принцип унікальності*. Для конкретної ситуації вибирається методика, яка найкраще відповідає розв'язанню відповідних завдань (за результатами організаційної діагностики формується проєкт змін і методи, що враховують специфіку організації).

У концепції організаційного розвитку є критики, які зазначають, що оскільки ініціаторами організаційних змін, як правило, є власники і менеджмент компаній, то організаційний розвиток, навіть якщо і приводить до підвищення ефективності діяльності, по суті, є маніпулюванням працівниками. Прихильники організаційного розвитку відповідають на це, що процес організаційного розвитку є не більш неетичним, ніж будь-які інші заходи у сфері менеджменту, і що ефективність роботи організації можна суттєво підвищити шляхом посилення її організаційної культури.

3. Концепції організаційного розвитку

Розглянемо деякі трактування організаційного розвитку.

Організаційний розвиток – це комплекс заходів (трансформацій, змін компетентностей, методів та прийомів, що використовуються для досягнення вищої ефективності окремими особам та організаціями [2, с. 211]. Основне питання: що треба включати до конкретного набору заходів, методів, інструментів та за якими критеріями оцінювати ефективність організацій.

Організаційний розвиток є процесом планованого, керованого, систематичного перетворення культури, систем та поведінки організації з метою ефективного розв'язання її проблем та досягненні організаційних цілей. Тут акцент робиться на те, що *організаційний розвиток* – це систематичне застосування теоретичних положень поведінкової науки на різних організаційних рівнях (груповому, міжгруповому, загальноорганізаційному) з метою здійснення запланованих перетворень (Д.В. Ньюстром, К. Девіс) [46, с. 229].

Організаційний розвиток – процес цілеспрямованої зміни корпоративної культури, що ґрунтується на використанні методик, теорій та концепцій науки про організаційну поведінку (В. Берк) [22, с. 103].

Організаційний розвиток – модифікація складових організації, щоб вони відповідала можливостям і загрозам мінливого зовнішнього середовища, а також розширення її внутрішніх можливостей вирішення актуальних проблем (Б. Мільнер) [29, с. 79].

Отже, не існує однозначного трактування цієї сфери діяльності організації.

Складно встановити точну дату введення до наукового дискурсу поняття «організаційний розвиток». Деякі дослідники вважають передумовами досліджень у сфері організаційного розвитку знамениті «хоторнські експерименти» Елтона Мейо. Вивчення групових (формальних і неформальних) відносин, започатковані школою «людських стосунків» Мейо та Ротлісбергера, були продовжені їх послідовниками та вченими-біхевіористами. Інші науковці шукають витоки концепції

організаційного розвитку на початку XX ст., коли «тренінги сенситивності», які успішно зарекомендували себе для розв'язання особистісних проблем, почали застосовуватися для подолання групових і організаційних (Френч і Белл). Треті вважають початком систематичних досліджень організаційного розвитку роботи Курта Левіна в 40-х рр. XX ст.

Розвиток системних методів вивчення процесів у малих групах, що застосовувалися в антропології, у соціології, експерименти Б. Уайта та В. Ліпіта з впливу на групову динаміку різних видів лідерства, напрацювання різних шкіл менеджменту у сфері групової роботи також увійшли в практику організаційного розвитку.

Теоретичні основи організаційного розвитку, що поділяються більшістю фахівців, були закладені Куртом Ц. Левіним. Відповідно до його поглядів, поведінка людини визначається її особистісними характеристиками, а також характеристиками ситуації і умовами зовнішнього оточення, і визначальним є сприйняття цих умов, а не сама реальність. Участь особи у постановці цілей ймовірно розвиватиме власні сили індивіда чи групи, попереджуючи ситуацію, коли певні цілі нав'язуються іншими. Займаючись дослідженням групових стандартів поведінки, К. Левін, закрив поняття «*роботи зі зворотним зв'язком*» – «*survey feedback*» (надалі ці ідеї розвинув Ренсіс Лайкерт).

Теорія К. Левіна дає підставу розглядати організацію як ситуацію збігу потреб людей із нормами, яким вони підпорядковуються (враховується ступінь підпорядкування); як спосіб реалізації відносин влада / підпорядкування; як процес прийняття рішень / залучення.

Найважливішим внеском К. Левіна в «Теорію організації» є модель «*дослідження дією*» (*Action Research*), згідно з якою немає дій без досліджень та немає досліджень без дій. Сутність концепції полягає в тому, що інтервенції в організаційну систему можливі лише за умови попереднього детального аналізу організації, в ході якого ретельно досліджується її потенційна реакція на зовнішній вплив та розробляються специфічні для організації методи розв'язання проблем та оптимізації

внутрішньоорганізаційних відносин і процесів. Проведені К. Левінім польові дослідження типових причин опору організаційним змінам сформували теоретичне підґрунтя реалізації концепції т. з. «партисипативного управління». У наш час модель «дослідження дією» вважається основою управління змінами в організаціях. Вона була удосконалена Венделлом, Френчем та Шайном, і є одним з найбільш детальних механізмів управління організаційним розвитком.

Інший важливий внесок К. Левіна – так звана *«крокова» модель здійснення змін* (розморожування – зміна (зсув) – заморожування). Особливо важливим у цій концепції було визначення та характеристика ролі агента змін – професіонала (внутрішнього чи зовнішнього з точки зору організації), що заклало теоретичні основи управлінського консалтингу. Так, Е. Шайн запропонував поняття «процесного консультування», тобто ситуацію, за якої консалтинг спрямований на розвиток організації через розвиток персоналу та організаційної культури, відокремивши його від «експертного консультування», коли консультант діє як зовнішній експерт та переважно працює з документацією.

У практиці організаційного розвитку використовуються моделі організаційної діагностики, збирання інформації, використання зворотних зв'язків, технології тренінгів, командоутворення. Значним є внесок Тавістокської школи, що досліджувала «соціотехнічну модель організації», зокрема, соціальні та технологічні процеси та процеси взаємовпливу цих двох груп процесів.

4. «Життєвий цикл» організації

Основні етапи розвитку та зростання організації називаються *«життєвим циклом організації»*. Зміна етапів життєвого циклу може відбуватися поступово чи швидко, але, як правило, такий перехід супроводжується неминучими організаційними конфліктами, хоча при вмілому керівництві і сприятливому зовнішньому середовищі вони можуть бути максимально згладженими та не очевидними для зовнішнього спостерігача.

Розглянемо основні моделі організаційного розвитку, що ґрунтуються на концепції життєвого циклу.

1. *Концепція життєвого циклу І. Адізеса.* Іцхак Кальдерон Адізес висловив думку, що розвиток організацій, а також більшості інших системних процесів, мають циклічний характер. Ця ідея стала основою його «теорії життєвих циклів організації».

В основі виділення стадій організаційного розвитку покладено два параметри – гнучкість та контрольованість.

Гнучкість – це здатність організації адаптуватися до змін оточення та внутрішнього середовища і здатність менеджменту діяти поза формальними процедурами.

Контрольованість – це ступінь регламентованості діяльності організації і її членів, жорсткість механізмів формального контролю.

І. Адізес виділяє такі етапи розвитку організації (рис. 3.1).

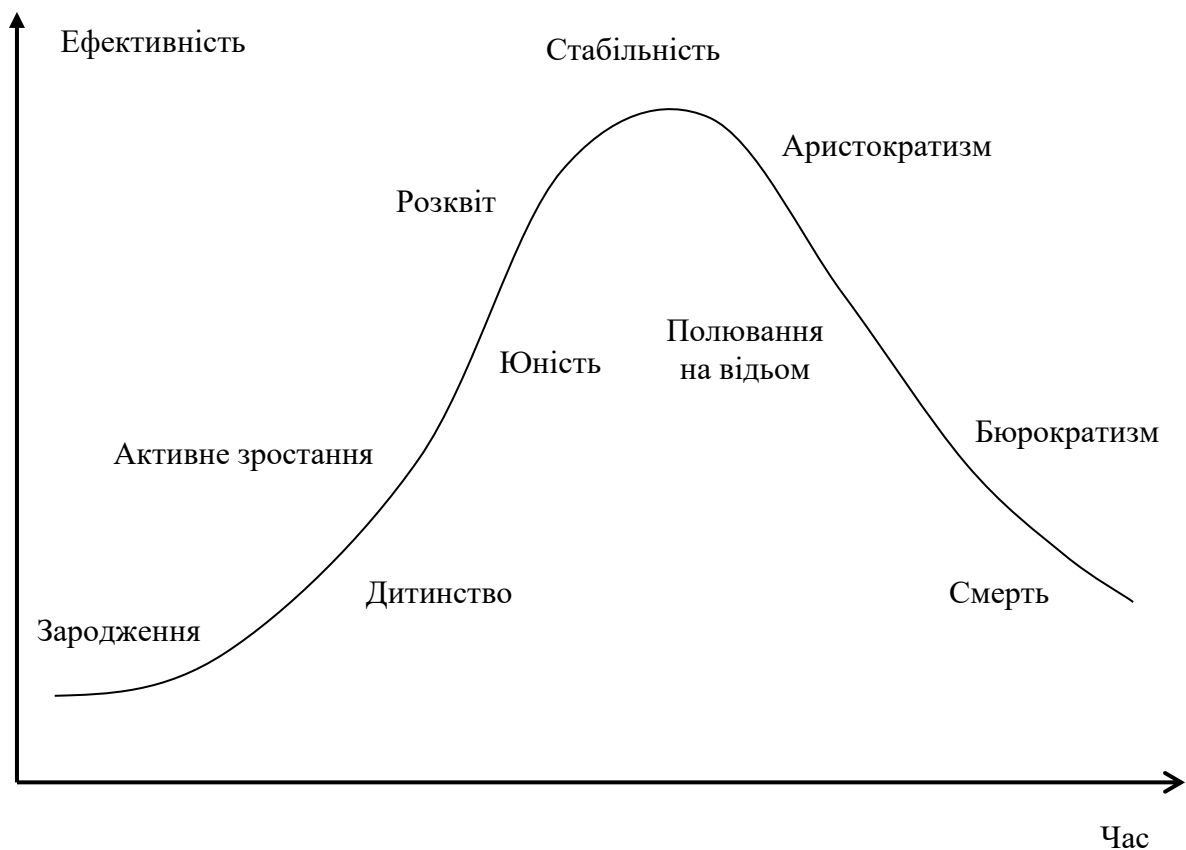


Рис. 3.1. Модель життєвого циклу організації за І. Адізесом

1. *Зародження.* На цьому першому (нульовому) етапі з'являється бізнес-ідея. Засновник організації об'єднує людей, що поступово знайомляться з його ідеєю, починають сприймати її як власну та погоджуються ризикнути і спробувати реалізувати її на практиці.

2. *Дитинство.* Упродовж цього етапу в організації формується гнучка організаційна структура, що функціонує за відсутності чітких процедур, формальних систем розподілу повноважень та відповідальності, дефіциту ресурсів. Кожне рішення є оригінальним та незапрограмованим. Робота колективу сфокусована на налагодженні операційної діяльності й ідентифікації потреб споживачів.

3. *Активне зростання.* Для цієї стадії характерне збільшення обсягу продажу, зростання виробничого потенціалу, динамічний розвиток усіх підсистем організації. Підприємство працює все продуктивніше, працівники відчують ентузіазм, оскільки бізнес-ідея починає приносити прибуток. З цього моменту змінюється уявлення про майбутнє організації, горизонт планування значно розширюється. Водночас у компанії і надалі немає чіткої структури, формально закріплених правил, норм, інструкцій, регламентів, моделей субординації, детально прописаних функціональних обов'язків окремих співробітників.

4. *Юність.* Товарообіг та масштаб діяльності стрімко зростають, і керівник-власник починає усвідомлювати, що керувати бізнесом самотійно та одноосібно вже надто складно, необхідно залучати професійних менеджерів та делегувати повноваження. В організації з'являється група найманих управлінців та формальна організаційна структура, професійні менеджери поступово впроваджують методи планування, мотивації, контролю. На етапі формування регулярного менеджменту вірогідним є конфлікт «старої гвардії» – співробітників, які стояли біля витоків компанії, та нових професійних керівників, що прагнуть впровадити сучасні стандарти управління.

5. *Розквіт.* На цій стадії організація має чітку структуру, налагоджений менеджмент, адекватну потребам систему управління. Підприємство

поступово розвивається, росте, ускладнюється його організаційна структура, створюються додаткові підрозділи та посади функціональних керівників усіх рівнів. Увага менеджменту сфокусована на маркетингу, стратегічному плануванні і прогнозуванні.

6. *Стабільність*. З часом динамічне зростання організації поступово припиняється, темпи приросту обсягів продажу знижуються. Підприємство вже не захоплює нові ринки та не реалізує масштабні інноваційні проекти, пов'язані із високим ризиком. Це перша стадія старіння організації, коли вона вже не прагне змін і не шукає нових можливостей. Увага менеджменту сконцентрована на підтримці стабільного функціонування управлінської системи і гармонії міжособистісних відносин.

7. *Аристократизм*. На цій стадії персонал організації усіх ієрархічних рівнів «спочиває на лаврах»: грошовий потік стабільний, підприємство має значні фінансові ресурси, які дозволяють інвестувати в цікаві ідеї та венчурні проекти, розвивати корпоративний менеджмент, залучати бізнес-консультантів. На цьому етапі компанія розвиває корпоративний імідж та організаційну культуру, закріплюються формальні правила стилю поведінки, зміцнюються традиції, символи та ритуали.

8. *«Салем сіті» (полювання на відьом)*. На цьому етапі організація поступово занурюється у низку складних чи навіть нерозв'язних системних конфліктів. Проблеми, що виникають в процесі управління, топменеджери намагаються вирішити, звільняючи працівників, змінюючи начальників відділів, не трансформуючи при цьому структуру організації. Керівники усіх рівнів зайняті внутрішніми процедурами, спробами розв'язати організаційні проблеми, і ця внутрішня рутина дедалі більше віддаляє компанію від розуміння змін, що відбуваються на ринку, та задоволення потреб кінцевого споживача.

9. *Бюрократизація*. Організація все більше замикається в собі, концентруючись на внутрішніх невирішуваних проблемах, намагається суворо дотримуватися процедур, правил, регламентів, процесів і приписів, сподіваючись, що це допоможе знайти вихід. Організаційна структура стає

настільки громіздкою, а процедури настільки складними, що орієнтація на потреби клієнта остаточно втрачається. І керівники, і співробітники сконцентровані на виконанні інструкцій та здійсненні формального контролю за поточною діяльністю. Інновацій і нових проєктів немає, ефективність швидко знижується.

10. Смерть. Поступово відсталість організаційної структури та втрата орієнтації на споживача призводять до того, що клієнти переорієнтовуються на конкурентів. Обсяги реалізації продукції (послуг) знижуються, з'являються проблеми з ліквідністю. Велика компанія певний час ще може функціонувати за рахунок збільшення кредиторської заборгованості, проте її смерть – вже вирішене питання. Якщо ж підприємство є монополістом або перебуває в державній власності, його бюрократизація поглиблюватиметься, але це лише відтермінує момент загибелі.

Концепція еволюційного розвитку організації Ларрі Грейнера.

Л. Грейнер виділяє п'ять етапів розвитку організації, для кожного з яких характерні специфічні кризові явища (рис. 3.2). Якщо організація долає відповідну кризу, то переходить до наступного етапу розвитку, якщо ні – гине.

Проаналізуємо характеристики кожного з етапів розвитку організації та відповідні організаційні кризи (табл. 3.1).

Д. Катц і Р. Кан у книзі «Організаційна структура» запропонували модель життєвого циклу організації, основною змінною характеристикою якої є її структура. Відповідно, у життєвому циклі організації можна виділити три основні стадії:

1. Стадія примітивної системи, у якій елементарні принципи виробничої діяльності ґрунтуються на спільних зусиллях членів організації.

2. Стадія стабільної організації – основні зусилля управлінців спрямовані на координацію та контроль. Перерозподіл повноважень, консультування та навчання персоналу потрібні, щоб регулювати організаційну діяльність.

3. Стадія вдосконалення структури з урахуванням вироблення механізмів адаптації до змін у зовнішньому середовищі, передбаченні та оперативному реагуванні на «слабкі сигнали» оточення.

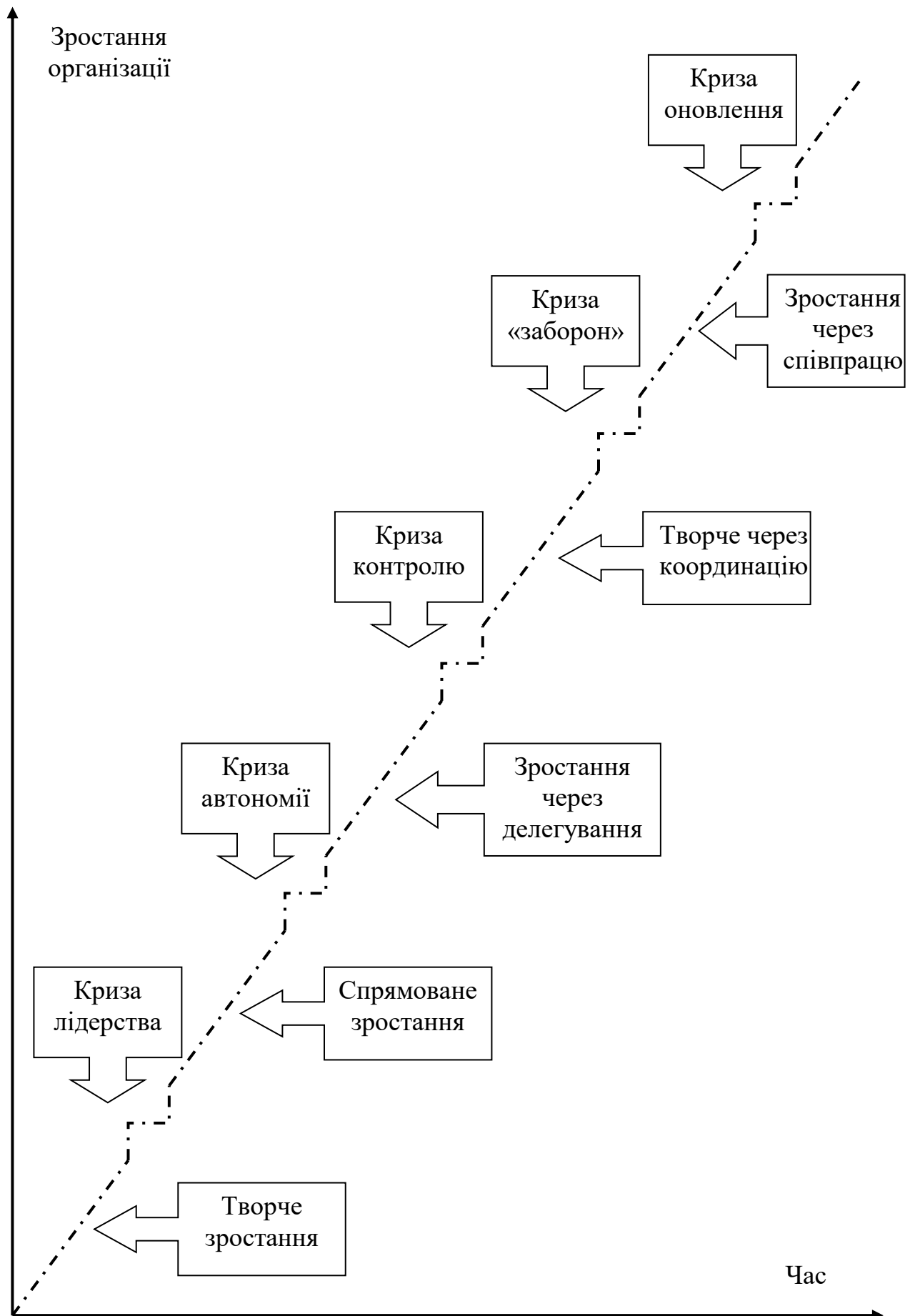


Рис. 3.2. Модель організаційного розвитку Л. Грейнера

Характеристика етапів розвитку організації (за Л. Грейнером)

Етап	Ознаки етапу	Характеристика кризи
1. Творче зростання	Орієнтація на продукт. Сильний лідер. Відсутність бюрократії. Неформальні відносини. Динамічність і клієнтоорієнтованість.	<i>Криза лідерства</i> Зниження мотивації працівників. Усвідомлення необхідності професійного управління.
2. Спрямоване зростання	Функціональна організаційна структура. Чіткі посадові інструкції. Чіткі системи планування, обліку та контролю. Формальні комунікації. Провідна роль менеджерів вищої ланки.	<i>Криза автономії</i> Зростання компетенції функціональних керівників та прагнення до прийняття самостійних рішень. Жорсткі інструкції обмежують можливості менеджерів середньої ланки. Усвідомлення необхідності делегування.
3. Зростання через делегування	Децентралізація організаційної структури. Мотивація через делегування повноважень та відповідальності.	<i>Криза контролю</i> Втрата контролю за організацією загалом. Проблема координації.
4. Зростання через координацію	Формалізація процедур планування та контролю. Ускладнення структури організації. Формалізація комунікацій.	<i>Криза «заборон»</i> Бюрократизація управління. Проблеми з комунікаціями.
5. Зростання через співпрацю	Командна взаємодія. Проектні та матричні організаційні структури. Впровадження програм інноваційного розвитку. Розвиток інформаційно-комунікаційних систем. Підтримка інновацій.	<i>Криза оновлення</i> Потреба пошуку нових цілей і способів ведення бізнесу Необхідність зміни кадрового і керівного складу. Технологічна відсталість.

Джерело: [30].

Модель організаційного розвитку Леона Данко (див. рис. 3.3) дає змогу описати життєві цикли організаційних систем. Є двовимірною системою координат: горизонтальна вісь – час чи вік організаційної системи; вертикальна – розмір організації (капіталізація, річний товарообіг, вартість компанії, кількість працівників тощо).

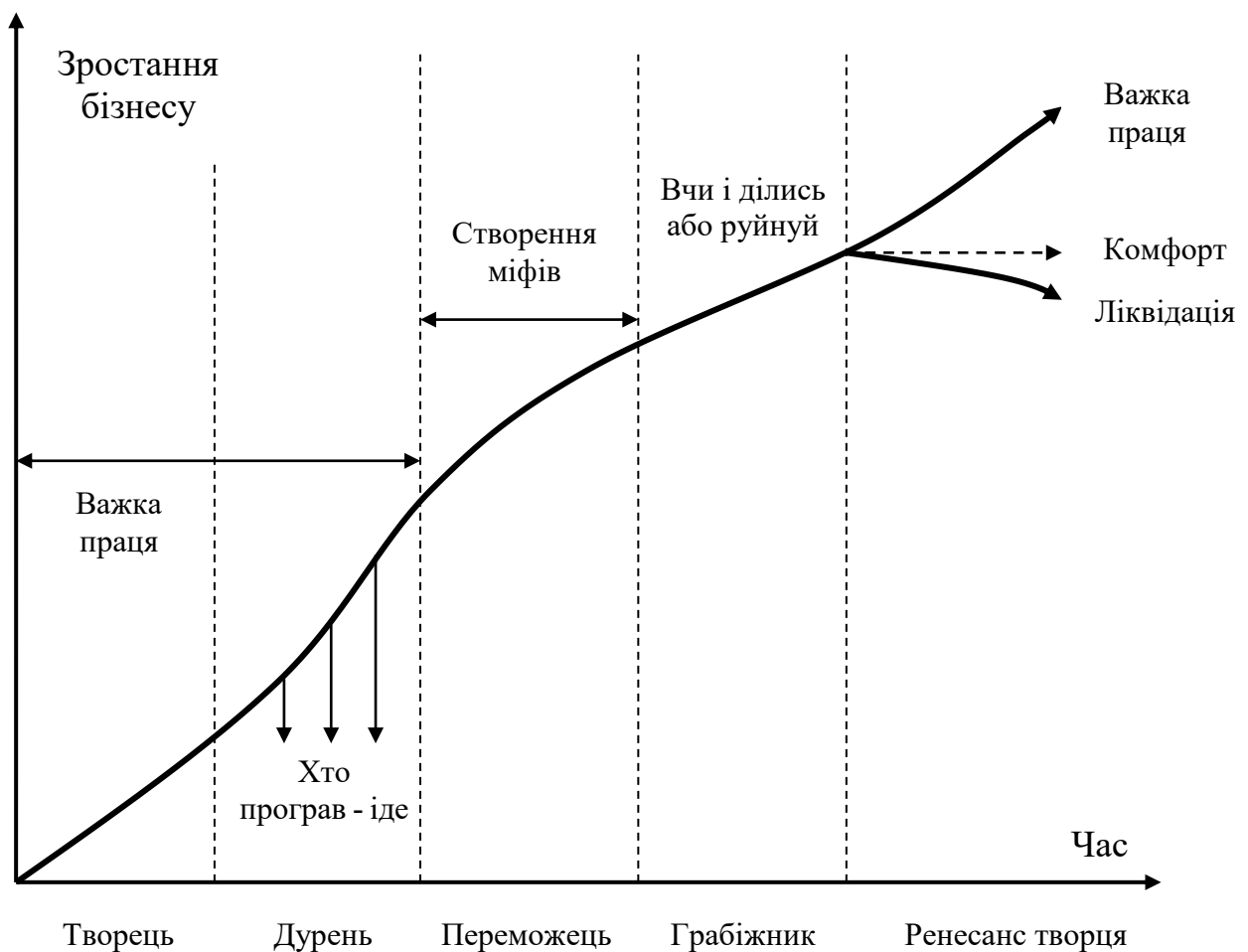


Рис. 3.3. Модель розвитку організації (за Л. Данко)

Існують також інші моделі організаційного розвитку, наприклад, модель Доусона (у якій аналізуються життєві цикли державних структур), модель Ліпіта та Шмідта (описує розвиток бізнес-організації), модель Торбета (заснована на порівнянні індивідуального менталітету членів організації), моделі Скотта, Кімберлі, Міллера і Фрізена, Фламхольца, модель Лестера, Парнелла і Каррагера тощо.

ЛЕКЦІЯ 4. ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗМІНИ

1. Організаційні зміни як об'єктивна реальність та об'єкт управлінського впливу
2. Модель і фактори реалізації організаційних змін
3. Роль і функції агента організаційних змін
4. Тактика подолання опору організаційним змінам
5. Структурні аспекти розробки і реалізації організаційних змін

1. Організаційні зміни як об'єктивна реальність та об'єкт управлінського впливу

Теоретики менеджменту сприймають як істину те, що організації – це не фіксовані, статичні сутності. Наведена нижче цитата є репрезентативною та панівною точкою зору в «Теорії організації» щодо природи змін: «Одне з головних завдань, що постають сьогодні перед організаціями, – це адаптація до змін. Політичні, господарські, військові чи освітні організації постійно стикаються з надзвичайно складними та динамічними ситуаціями. Відповідно, керівництво цих організацій має вирішувати несподівані і складні проблеми, одночасно підвищуючи ефективність діяльності організації».

Чутливість організації до зміни зовнішніх умов і важливість їх врахування в управлінській діяльності не повинні бути несподіванкою для сучасного менеджера. Важливо зрозуміти, що можуть зробити менеджери, щоб активно сприяти корисним змінам, як потрібно управляти процесом змін та долати опір, який виникає при цьому.

Передовсім важливо усвідомити: зміни можуть «просто відбутися» або бути «запланованими». Зміни, якими управляють, – це зміни заплановані.

Мета запланованих змін полягає у тому, щоб організація зберігала актуальність і життєздатність. Поки організації стикаються зі змінами – поточні продукти та послуги досягають зрілості протягом свого життєвого циклу та стають застарілими, конкуренти впроваджують нові товари чи

послуги, змінюється законодавство, податкова і зовнішньо-економічна політика, що впливає на організацію, ускладнюється доступ до важливих джерел ресурсів, змінюється ситуація на регіональному ринку праці тощо – організація або реагує, або погоджується з неминучим зниженням власної ефективності. Організації, які наполегливо «не помічають змін» втрачають конкурентні позиції та лояльність клієнтів, ризикують зазнати банкрутства і припинити свою діяльність. Оскільки організації є відкритими системами, залежними від зовнішнього середовища, що постійно змінюється, їх керівники повинні розробляти та вдосконалювати внутрішні механізми сприяння запланованим змінам.

Існують різні типи змін, які менеджер прагне реалізувати, що залежить від поставлених цілей і завдань. На індивідуальному рівні керівники намагаються вплинути на поведінку персоналу. Професійне навчання, управління соціалізацією нових співробітників, а також їх консультування у процесі виконання обов'язків – приклади стратегій, які використовують для зміни поведінки окремої особи.

Проте в курсі «Теорія організації» об'єктом дослідження є більш складні, так звані «структурні зміни», а також методи впливу на структурну систему організації. Це означає необхідність розгляду таких питань, як зміна моделей повноважень, доступу до інформації, розподілу винагород, використовуваних технологій тощо.

Передовсім варто зазначити, що організації за своєю природою консервативні й активно опираються змінам: державні установи хочуть продовжувати робити те, що робили раніше, незалежно від того, як змінюється потреба в їхніх послугах; релігійні організації з плином часу стають все більш консервативними і догматичними, а спроби змінити їх доктрину вимагають великої наполегливості та терпіння; освітні заклади, які існують для популяризації нових прогресивних ідей, та мають кидати виклик доктринерству, як правило, самі критично налаштовані до будь-яких реформ в освіті тощо.

Чому організації опираються змінам? Безумовно, особисті причини для

опору змінам можуть бути надзвичайно різноманітними, але для більшості учасників організаційних відносин опір змінам є реакцією на реальні або уявні загрози їхнім інтересам.

Будь-яка зміна може становити реальну загрозу владі, престижу чи безпеці окремого члена групи чи всієї групи. Що більшою є загроза, то більший опір вона спричиняє. Один із ефективних способів пояснити це – розглядати ситуацію змін з позиції індивідуальних інвестицій: що більше інвестувала людина у наявний статус-кво, то більшою є для неї загроза змін. Наприклад, літні люди більше опираються змінам, ніж молодь, оскільки перші, як правило, більше інвестували в чинну систему професійної діяльності, отже, можуть більше втратити, адаптуючись до змін (якщо особа провела двадцять років свого життя працюючи сортувальником в поштовому відділенні, можна очікувати, що вона буде протидіяти автоматичним системам сортування поштових відправлень більш енергійно, ніж випускник середньої школи, який виконує цю роботу лише кілька місяців. Вклавши відносно мало часу та зусиль у розвиток своїх навичок сортувальника, останній мало зацікавлений у старій системі та йому менше загрожуватиме автоматизація).

Загроза не обов'язково має бути реальною, щоб спричинити опір. Якщо керівництво запевняє працівників бухгалтерії, що нова комп'ютерна система не зменшить чисельність персоналу чи важливість функцій відділу, а керівництво правильно оцінює переваги і недоліки змін, опір все одно може виникнути. Дефіцит інформації, відсутність довіри до менеджера, діаметрально різні оцінки одних і тих самих аргументів можуть призвести до посилення опору співробітників.

Сказане вище стосується не лише робітників і службовців. Менеджери зацікавлені в захисті власних інтересів не менше, а можливо й більше, ніж рядові працівники. Чимало зусиль щодо змін саботуються керівниками, які вважають, що порушення статус-кво призведе до негативних наслідків для них, їх підрозділу чи кар'єрних перспектив.

Традиційна точка зору полягає у тому, що «організації можуть

змінюватися і змінюються». Тому в «Теорії організації» досліджуються конкретні механізми, які можуть сприяти змінам. Доцільно визнати, що існують сили, які намагатимуться перешкодити зусиллям щодо змін. Ці сили включають членів організації, яким загрожують зміни. Регламентація та стандартизація всередині системи також ускладнює зміни: що більше вкорінені процедури та правила, які регулюють організаційні процеси, то важче їх змінювати.

2. Модель і фактори реалізації організаційних змін

На рисунку 4.1 відображено модель організаційних змін, які можна зобразити як послідовність низки етапів.

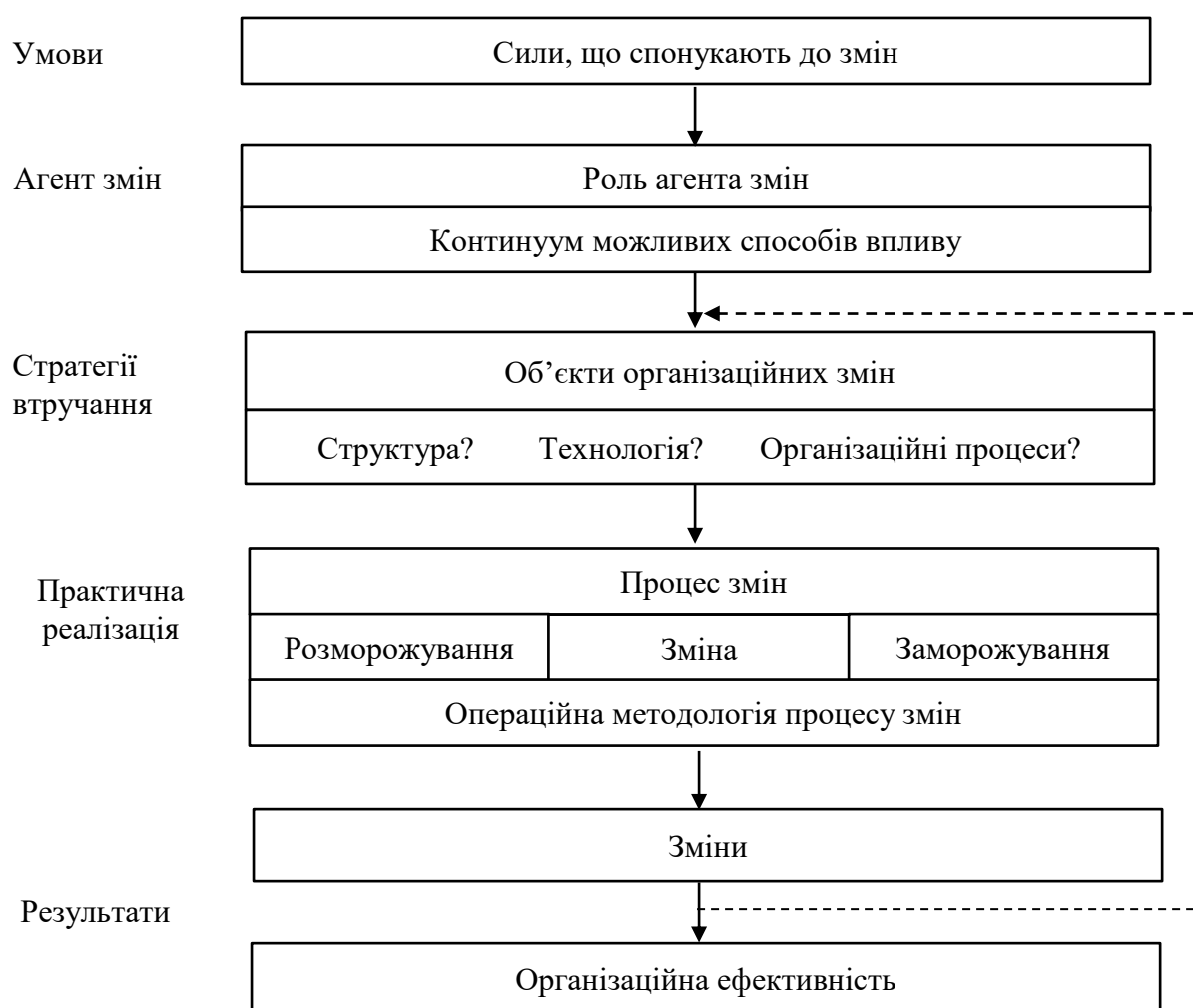


Рис. 4.1 Модель запланованих організаційних змін

Заплановані зміни ініціюються певними зовнішніми силами (умовами).

На ці сили впливає агент змін. Залежно від сил, що спонукають до змін, і сприйняття агентом власної ролі в цьому процесі, агент змін обирає стратегію втручання. Реалізація стратегії складається з двох частин (що робити і як це робити) та охоплює три етапи: розморожування статус-кво, здійснення змін та інституціоналізація змін шляхом повторного заморожування. Сама зміна, якщо вона є успішною, підвищує ефективність діяльності організації. Варто також пам'ятати про взаємозалежність змін – зміна в одній сфері організації, як правило, створює нові умови для інших змін. Цикл зворотного зв'язку на рисунку 4.1 підтверджує, що модель є динамічною, а потреба у змінах – неминуча і постійна.

Усвідомлення необхідності організаційних змін може відбуватися при виявленні нової можливості, якою керівництво організації хоче скористатися. Однак частіше це трапляється як реакція на нову проблему чи загрозу (всередині організації або за її межами).

Факторів, здатних ініціювати структурні зміни, надзвичайно багато. Це може спонукати до їх класифікації, проте вона не буде вичерпною, оскільки поштовх до змін може прийти звідки завгодно. Більш корисний підхід полягає у тому, щоб просто виокремити низку найбільш очевидних причин того, що організація змінює власну структуру:

1. *Зміна цілей.* Якщо цілі або місія організації змінюються, її структура, як правило, також трансформується. Наприклад, якщо підприємство вирішить перейти від стратегічної позиції інноватора до послідовника, його структура, найімовірніше, стане більш механістичною: технологія буде більш стандартизованою, зросте потреба у контролі факторів внутрішнього і зовнішнього середовища.

2. *Технологічні інновації.* Придбання нового обладнання, особливо якщо воно використовується для виконання операцій, які раніше здійснювалися вручну, робить організацію більш капіталомісткою. За таких умов спеціалізація поступово замінюється стандартизацією. Наприклад, масове використання промислових роботів у автомобільній промисловості зумовило не лише зміну технології, а й структури управління. Зменшилась потреба в

супервайзерах, оскільки більшість операцій почала виконуватись механічними пристроями.

3. *Дефіцит робочої сили.* Коли цього важливого ресурсу, від якого залежить будь-яка організація, бракує, відбуваються структурні зміни. Зокрема, в умовах повномасштабної російської агресії зростає потреба як у кваліфікованих працівниках для оборонної промисловості, так і у фахівцях масових професій для народного господарства. Це спонукає, наприклад, все ширше залучати жінок до виконання робіт, які раніше вважалися «чоловічими». Конкуренція за людські ресурси стимулює менеджерів пропонувати гнучкий графік роботи, долучати працівників до ухвалення рішень з соціальних питань, мінімізувати прямий контроль та кількість правил, яких слід дотримуватися.

4. *Впровадження сучасних інформаційних технологій.* Складні системи підтримки управлінських рішень впливають на рівень централізації управління. Підвищення якості обробки інформації дає змогу вищому керівництву децентралізувати повноваження, водночас зберігаючи необхідний рівень контролю.

5. *Нові законодавчі норми.* Очевидним поштовхом до структурних змін є рішення органів державної влади. Наприклад, зростання вимог у сфері охорони праці, екологічної і соціальної відповідальності, зумовлює появу нових посад та структурних підрозділів для реалізації програм охорони здоров'я та безпеки на виробництві, або надання таким посадам вищого рангу в організаційній ієрархії.

6. *Профспілковий рух.* Очевидно, що об'єднання співробітників організації в профспілки стимулює структурні зміни. Якщо організація географічно розосереджена, виробничі підрозділи та офіси розташовані у різних регіонах, можна очікувати, що об'єднання профспілок приведе до централізації системи трудових відносин. Це дозволить ефективно координувати питання зайнятості та вести переговори про укладання колективних договорів на корпоративному рівні.

7. *Посилення тиску з боку споживачів та інших стейкхолдерів.*

Консьмеристський рух підвищує організованість споживачів та зміцнює їхню ринкову владу, тому організації змушені змінювати структуру управління, щоб більш адекватно реагувати на нові виклики. Поширеними прикладами є створення або розширення відділу зв'язків з громадськістю, а також надання більших повноважень персоналу, який виконує функцію контролю якості.

8. *Корпоративна інтеграція.* Жодне велике злиття чи поглинання сучасних компаній не відбувається без реорганізації, у ході якої усуваються дублюючі функції та створюються нові координаційні посади (підрозділи).

9. *Зміни цін або доступності сировини.* Нестабільність надходження ресурсів спонукає керівництво до рішень, які потенційно зменшують вплив такої нестабільності. Наприклад, забудовник, зіткнувшись зі значними коливаннями цін на будівельні матеріали, може найняти одну або більше осіб, чия робота полягає у прогнозуванні цінових моделей, рекомендаціях, коли робити закупівлі, та визначенні оптимального розміру запасів. Це може спричинити зміну функцій відділу закупівель, що, можливо, призведе до збільшення його штату або визнання важливості закупівельної діяльності через підвищення керівника підрозділу до статусу заступника директора.

10. *Дії конкурентів.* Одна вітчизняна компанія в умовах посилення конкуренції на традиційних ринках великих міст, вирішила змінити маркетингову стратегію, щоб зробити акцент на проникненні на регіональні ринки. Однак ця зміна різко збільшила витрати на утримання торгового персоналу: щоб забезпечити таку ж кількість продажів, знадобилося більше персоналу, а вартість підтримки кожного торгового агента виявилася приблизно на 40 відсотків вищою, ніж тоді, коли торговий персонал був зосереджений у мегаполісах. У таких умовах керівництво підприємства вирішило звільнити власний торговий персонал і перекласти його обов'язки на незалежних дилерів і дистриб'юторів. У результаті, комісійні, які їм виплачувалися, склали менше половини витрат на підтримку торгового персоналу компанії. Тобто дії конкурентів ініціювали зміну стратегії та структури організації.

11. *Необхідність поліпшення морально-психологічного клімату в*

колективі. Непоодинокими є випадки, коли структурні модифікації пропонуються як шлях подолання проблем з мікрокліматом в організації. Найефективнішою такою стратегією буде щодо працівників високої кваліфікації, що віддають перевагу виробничим завданням з низьким рівнем формалізації та низькою горизонтальною диференціацією, а також максимальній свободі у прийнятті рішень. Зміни структури з механістичної на органічну або перепланування робочих місць можуть стати для керівництва дієвим способом відновити моральний дух і ентузіазм співробітників. Показником того, що структурна перебудова може сприяти розв'язанню моральних проблем, є популяризація корпоративної практики створення посади омбудсмена для розгляду скарг працівників та інших стейкхолдерів.

12. *Збільшення плинності кадрів*. Якщо організація втрачає співробітників, які добре працюють і яких важко замінити, керівництво часто звертається для розв'язання проблеми до структурних перетворень. Адекватною відповіддю може стати перепланування робочих місць, зміна системи винагород, підвищення витрат на оплату праці, розробка механізму заохочення персоналу на основі результативності тощо.

13. *Раптова внутрішня чи зовнішня криза*. Реакцією на непередбачувані і масштабні кризові явища є тимчасові або постійні структурні зміни. Під час кризи система управління має тенденцію до централізації, а складні ієрархічні структури менеджменту спрощуються.

14. *Дефіцит внутрішніх кандидатів на керівні посади*. Якщо виявляється, що поточна структура підприємства не забезпечує достатньої кількості кандидатів для заміщення вакантних керівних посад, структурні зміни можуть бути неминучими. Певні організаційні структури, такі як дивізіональні продуктові чи регіональні системи управління, забезпечують всебічну підготовку майбутніх керівників. Організація, яка стикається з нестачею співробітників, здатних зайняти посаду топменеджерів, може вирішити змінити структуру та створити відносно незалежні бізнес-одиниці всередині компанії.

15. *Зниження рентабельності*. Якщо прибуток корпорації зменшується,

керівництво часто вдається до структурної перебудови. Персонал перетасовується чи замінюється, але часто переосмислюється і структура управління, щоб підтримати проблемні сфери діяльності фірми. Підрозділи, як правило, створюються, об'єднуються чи ліквідуються, делегуються нові повноваження, а механізми прийняття рішень суттєво переосмислюються.

Наведений перелік причин структурних змін є далеко не вичерпним. Зародки структурних змін можуть походити з необмеженої кількості джерел. Але найбільш типовими серед них є зміни стратегії, розміру, технології чи середовища діяльності підприємства.

3. Роль і функції агента організаційних змін

Суб'єктом структурних змін в організації є агенти змін. Як правило, це наділені владними повноваженнями посадові особи, що бажають змінити систему управління в організації. Іноді вони є зовнішніми консультантами, яких залучають керівники, щоб розробити чи реалізувати проєкт організаційних змін або контролювати цей процес.

На рис. 4.1 агент змін зображений як посередник між силами, що ініціюють зміни, і вибором стратегії втручання (організаційних змін). Важливо те, ким він є і чиї інтереси представляє. Також важливо, що агент змін визначає роль, яку інші працівники відіграватимуть у виборі стратегії втручання.

Як свідчить аналіз реальної практики забезпечення організаційної ефективності, прийняття рішень в організаціях є результатом безперервного процесу боротьби за владу. Тобто кожен агент змін відстоюватиме, передовсім, власні (а також групові) інтереси. Те, що один менеджер вважає «ситуацією, яка потребує змін», може бути цілком прийнятним станом справ для іншого керівника. Можна очікувати, що кожен працівник братиме активну участь у політичній боротьбі, щоб хтось із його департаменту (філії, відділу, сектору) був призначений на керівну посаду в організації. У разі успіху співробітники зазвичай зможуть розраховувати на сприятливе ставлення. Наприклад, генеральний директор, який піднявся по сходинках ієрархії

служби маркетингу, з більшою увагою буде ставитися до проблем маркетингової діяльності, вище оцінюватиме внесок маркетингу у загальну ефективність організації. Якщо організаційна ефективність визначається точкою зору агента змін, то його досвід та особисті інтереси матимуть вирішальне значення для визначення проблемних сфер, що потребують зовнішнього втручання.

Як правило, агент змін має право вибирати роль, яку він виконуватиме в процесі їх здійснення. Вона може варіюватися від «кризового менеджера з надзвичайними повноваженнями і абсолютною відповідальністю за прийняття та виконання рішень» до «партнера, який співпрацює з іншими працівниками організації для розв'язання існуючих проблем».

Ключовою є роль агента змін у виборі «стратегії втручання». Термін «стратегії втручання» використовується для характеристики того, що потрібно змінити в організації. Такі стратегії, як правило, можуть бути класифіковані за орієнтацією на одну з чотирьох категорій: люди, структура, технологія чи організаційні процеси. Оскільки предметом дослідження «Теорії організації» є структурні проблеми, а не підбір персоналу, у подальшому аналізі доцільно зосередити увагу на стратегіях трьох останніх типів:

1. *Структура*. Структурні зміни впливають на делегування повноважень; розподіл винагород; зміни в ланцюзі команд від вищих ієрархічних рівнів до нижчих; ступінь формалізації адміністративної діяльності; створення або ліквідацію посад і структурних підрозділів. Наприклад, описана вище (у розділі 2) секторальна інновація General Electric полягала в реорганізаційних змінах, які додали ще один вертикальний рівень управління і зменшили контроль з боку вищого керівництва. Це скоротило участь топменеджменту в щоденній операційній діяльності, забезпечило більшу гнучкість у прийнятті рішень, створило більше можливостей для навчання потенційних кандидатів на посади інституційного рівня в компанії.

2. *Технології*. Технологічні зміни охоплюють як безпосередні модифікації виробничого обладнання, так і супутні зміни у послідовності і

взаємозалежності видів робіт і посад, а також супутні соціально-технічні зміни.

Наприклад, при розробці освітньої програми зі спеціальності «Менеджмент», автори вирішили замінити лекційну подачу більшості навчального матеріалу базових курсів (економіка, менеджмент, маркетинг, фінанси) його самостійним вивченням. Викладачі випускової кафедри розробили навчально-методичні посібники і відеоматеріали для самостійного опрацювання базових дисциплін, виділивши більше аудиторних занять на викладання «більш просунутих» (спеціалізованих) компонентів освітньої програми. Ця суттєва зміна в технології зменшила потребу в нових викладачах та змінила вимоги до них, оскільки студентам була потрібна більша спеціалізація для проходження поглиблених курсів. Паралельно довелося усувати повторення базового матеріалу в програмах спеціалізованих дисциплін, що стимулювало вдосконалення системи комунікації і контролю з боку завідувача кафедри.

3. *Організаційні процеси.* Корпоративна стратегія передбачає налагодження організаційних процесів, таких як методологія прийняття рішень і канали обміну інформацією. Якщо агент змін, наприклад, створює тимчасові робочі групи в бюрократичній організації для удосконалення передачі інформації між функціональними підрозділами та залучення представників кожного підрозділу до участі у розв'язанні загальноорганізаційних проблем, які стосуватимуться кожного з них, його діяльність можна охарактеризувати як зміну процесу прийняття рішень в організації.

Після ідентифікації сил, що ініціюють зміни, призначення агента змін і конкретизацію того, що саме потрібно змінити, треба розглянути технологію реалізації зміни. Передусім для успішної зміни ситуації необхідно розморозити status quo, змінити стан (параметри) організації і повторно заморозити нову зміну, щоб зробити її постійною. У цьому триетапному процесі підкреслюється очевидний факт: просте впровадження змін не гарантує ані усунення попереднього (проблемного) стану, ані того, що зміна виявиться стійкою.

Наприклад, керівництво великої американської нафтової компанії

вирішило реорганізувати свою маркетингову діяльність на західному узбережжі США. Фірма мала в цьому регіоні три підрозділи (в Сієтлі, Сан-Франциско та Лос-Анджелесі). Було ухвалено рішення об'єднати їх в єдиний регіональний офіс у Сан-Франциско. Реорганізація передбачала переведення понад 150 співробітників, ліквідацію деяких (дубльованих) керівних посад і впровадження нової ієрархії управління. Очевидно, що план таких масштабних змін було важко зберегти в таємниці. Чутки про реорганізацію на кілька місяців випередили публічне оголошення плану. Саме рішення було прийнято в односторонньому порядку у центральному офісі компанії в Нью-Йорку, а працівники, яких воно стосувалося, не мали права голосу. Для співробітників у Сієтлі чи Лос-Анджелесі, яким, можливо, не сподобалося ухвалене рішення та його наслідки – проблеми, пов'язані з переїздом до іншого міста, переведенням дітей до іншої школи, пошуком нових друзів, новими колегами, перерозподілом обов'язків, єдиним альтернативним виходом було звільнення. Ця фактична історія організаційних змін є ілюстрацією моделі «розморожування-зміни-повторне заморожування».

Status quo можна вважати станом рівноваги. Для того, щоб вийти з цієї рівноваги – подолати тиск індивідуального опору і групової динаміки – необхідне розморожування. Цього можна досягти одним із трьох способів. Групи впливу (сили), які спрямовані на зміну статус-кво, можна посилити. Протидіючі сили, які перешкоджають виходу зі стану рівноваги, можуть бути послаблені. Третя альтернатива – це поєднання обох підходів.

Використовуючи наведений вище приклад реорганізації, керівництво нафтової корпорації може очікувати опору працівників запланованій консолідації. Щоб впоратися з цим опором, менеджери можуть використовувати позитивні стимули і заохотити працівників прийняти зміни. Наприклад, тим, хто погоджується на переведення, можна запропонувати підвищення зарплати, компанія може оплатити усі витрати на переїзд або запропонувати механізм іпотечного кредитування, що дозволить придбати житло в Сан-Франциско.

Альтернативно, керівництво може вирішити розморозити статус-кво шляхом усунення стримувальних сил. Для співробітників доцільно організувати індивідуальні консультації, в ході яких побоювання кожного з них можна почути й уточнити. Припускаючи, що більшість застережень є необґрунтованими, консультант міг би запевнити працівників, що боятися нічого, а потім продемонструвати за допомогою переконливих аргументів, що протидія змінам не виправдана. Якщо ж опір буде особливо запеклим, керівництву, можливо, доведеться вдатися як до його послаблення, так і до підвищення привабливості змін, щоб процес розморожування було успішним.

Після розморожування можна здійснити заплановані зміни. Для цього агент змін реалізує одну або декілька стратегій втручання. Насправді не існує чіткої межі між розморожуванням і змінами. Багато зусиль, спрямованих на розморожування статус-кво, самі собою можуть привести до змін. Отже, тактика, яку агент змін використовує для боротьби з опором, може сприяти як розморожуванню status quo, так і впровадженню самих організаційних змін.

4. Тактика подолання опору організаційним змінам

У теорії менеджменту розроблено кілька тактик, які можуть бути використані менеджерами або іншими агентами змін у боротьбі з опором, що виникає у процесі реалізації змін. Коротко розглянемо їх:

1. *Навчання та комунікації.* Опір можна зменшити, спілкуючись зі співробітниками, щоб допомогти їм побачити логіку змін. Ця тактика ґрунтується на припущенні, що джерелом опору змінам є дезінформація або незадовільні комунікації. Відповідно, якщо зацікавлені сторони отримують повну та достовірну інформацію про цілі і результати змін, а також відповіді на власні запитання – опір згасне природним чином. Для реалізації зазначеної тактики застосовують індивідуальні бесіди з неформальними лідерами колективу, групові презентації проєкту змін, звіти за результатами реалізації його окремих етапів тощо. Підхід може спрацювати, якщо джерелом опору є неадекватна система комунікацій, але відносини між керівництвом і працівником характеризуються взаємною повагою та довірою. Якщо ж ці

умови не виконуються, тактика навряд чи спрацює. Окрім того, до її недоліків треба віднести час і зусилля, необхідні для реалізації тактики, особливо якщо організаційні зміни стосується значної кількості осіб.

2. *Залучення.* Особі важко протистояти ухваленню рішення щодо змін, в розробці якого вона брала участь. Перш ніж затверджувати остаточний план, противників змін можна залучити до процесу ухвалення рішення. Якщо опозиційно налаштовані члени колективу мають достатній досвід, щоб зробити внесок у загальну справу, їхня участь може зменшити опір та підвищити якість рішення щодо змін. Однак ці переваги мають і негативні сторони: потенційне невдале рішення та великі витрати часу.

3. *Допомога та підтримка.* Агенти змін можуть реалізувати низку заходів для підтримки стейкхолдерів, щоб зменшити їх опір. Якщо страх і занепокоєність співробітників є сильними, полегшити адаптацію можуть консультування та психотерапія співробітників, навчання новим навичкам або оплачувана відпустка. Недоліком цієї тактики є те, що вона також потребує витрат часу і коштів, а затрачені зусилля не є гарантією успіху.

4. *Переговори.* Ще один спосіб для агента змін впоратися з потенційним опором змінам – обміняти зменшення опору на щось цінне для іншої сторони. Наприклад, якщо суб'єктами опору є кілька впливових осіб, можна домовитися про пакет винагород, який відповідатиме їхнім індивідуальним потребам. Під час реорганізації нафтової компанії (у наведеному вище прикладі) «ціною» зменшення повноважень кількох впливових менеджерів середньої ланки було надання їм більшого штату підлеглих на нових робочих місцях і компенсація витрат на проживання, поки вони шукали прийнятне постійне житло на новому місці. Переговори як тактика можуть бути ефективними, коли існує одне потужне джерело опору. Проте не можна ігнорувати їх потенційно високу вартість. Крім того, існує ризик шантажу агента змін іншими наділеними владою особами.

5. *Маніпуляція та кооптація.* Під маніпуляцією розуміють форму навмисного впливу на поведінку, перекручування та спотворення фактів, щоб зробити їх більш привабливими, приховування небажаної інформації або

створення неправдивих чуток, щоб змусити співробітників прийняти зміни. Наприклад керівництво корпорації погрожує закрити певне виробниче підприємство, якщо його працівники не погодяться на скорочення зарплати, і якщо ця погроза насправді не відповідає дійсності, можна говорити про маніпуляцію. Кооптація є формою як маніпуляції, так і залучення. Вона дозволяє «купити» лідерів опору, запропонувавши їм формальну роль у прийнятті / затвердженні рішень щодо змін. Залучення таких осіб до дорадчих органів потрібне не для того, щоб ухвалити краще рішення, а лише для отримання їхньої підтримки. І маніпуляція, і кооптація є відносно недорогими та простими способами отримати підтримку супротивників змін, але ця тактика може мати зворотний ефект, якщо особа дізнається, що її обманюють або використовують. Після виявлення цього факту довіра до агента змін може впасти до нуля.

6. *Примушування.* Ще однією тактикою подолання опору змінам є примушування, тобто застосування погроз або сили до учасників опору. Якби керівництво корпорації, згадане в попередньому абзаці, справді було налаштоване на закриття виробничого підприємства, якщо працівники не погодяться на скорочення зарплати, тоді їхню тактику реалізації змін можна було б охарактеризувати як примушування. Інші приклади примушування – погрози звільненням, пониженням у посаді, обмеженням кар'єрних перспектив, втратою доступу до ресурсів, обмеженням преміальних виплат або негативними рекомендаціями. Переваги і недоліки примушування аналогічні маніпуляції та кооптації.

Якщо припустити, що зміна була впроваджена і є успішною, нову ситуацію потрібно заморозити, щоб вона могла існувати тривалий час. Якщо це не зробити, існує велика ймовірність, що зміни будуть короткочасними, і працівники спробують повернутися до попереднього (звичного) способу діяльності. Отже, метою повторного заморожування є стабілізація новоствореної ситуації шляхом збалансування впливу протидіючих сил.

Повторне заморожування передбачає систематичну заміну тимчасових рушійних або стримувальних сил на постійні, а також їх формалізацію:

наприклад, документальне закріплення підвищеного розміру заробітної плати або постійний демонтаж системи відеоспостереження за працівниками на робочих місцях для зміцнення атмосфери довіри до співробітників. Формальні правила та норми, що регулюють поведінку тих, кого торкнуться зміни, треба переглянути, щоб підтвердити новостворений порядок. Звичайно, з часом власні норми групи розвиватимуться, щоб адаптувати групову динаміку до нової рівноваги, але доки цей момент не настав, агенту змін доведеться покладатися на більш формальні механізми.

Можна виокремити ключові фактори, які визначають ефективність закріплення організаційних змін. Зокрема, критичною є система розподілу винагород персоналу. Наприклад, якщо винагорода тривалий час не виправдовує очікувань, зміни, ймовірно, будуть короткочасними.

Практика свідчать, що після припинення підтримки проєкту змін в організації виникає сильний тиск (внутрішній і зовнішній), щоб повернутися до попереднього стану рівноваги. Тому, щоб зміна була стійкою, вона потребує підтримки особи, яка займає високий щабель в управлінській ієрархії і завдяки цьому забезпечує легітимність змін.

Ще одним важливим фактором успішності змін є групова динаміка. Оптимальною видається ситуація, за якої співробітники усвідомлюють, що інші члени їхньої групи приймають і схвалюють зміни. Також більш прихильними до новацій будуть працівники, які беруть участь у прийнятті рішення щодо змін. Менш імовірно, що зміни стануть постійними, якщо впроваджені лише в окремому підрозділі. І навпаки, розповсюдження змін на всю організацію максимізує їхню легітимність.

Перелічені чинники нагадують, що організація є системою, а отже, заплановані зміни будуть успішними, якщо всі частини системи підтримують зусилля щодо них. Більше того, успішні зміни потребують ретельного збалансування системи. Наприклад, консолідація трьох підрозділів фірми в окремий регіональний офіс, очевидно, спричинить широкий спектр резонансних ефектів. Уплив навіть незначних змін (наприклад, транснаціональна корпорація, що займається споживчими товарами, створює

новий департамент зв'язків з громадськістю, укомплектований невеликою кількістю співробітників), буде помітним щодо бізнес-процесів на всіх рівнях управління (окремі працівники чи підрозділи втратять частину влади або обов'язків, інші будуть змушені виконувати додаткові функції чи звітуватися перед новоствореним органом тощо).

Загалом, будь-яка структурна модифікація в організаційній одиниці А вплине на інші структурні змінні в одиниці А, а також на структурні змінні в одиницях В, С тощо. Тому системна перспектива вимагає, щоб агенти змін розглядали будь-яке втручання як потенційно суттєве у значно більшому просторі, ніж конкретна точка, у якій ці зміни були ініційовані.

Паралельно з процесом практичного здійснення змін на стадії їх впровадження ухвалюється рішення щодо того, як влада над цим процесом буде розподілена з тими, кого вони стосуються. Наведений вище приклад реорганізації нафтової компанії ілюструє випадок одностороннього здійснення структурних змін топменеджментом. Однак зміни можна здійснити за допомогою різних варіантів розподілу владних повноважень. У практиці менеджменту застосовується принаймні сім підходів, які відображають три альтернативні способи використання влади.

I. Одностороння влада.

1. Директивний підхід. Одноосібне рішення посадовця із достатнім офіційним статусом, що завдяки його авторитету нав'язується підлеглим.

2. Ротаційний підхід. Особи на одній або кількох ключових організаційних посадах замінюються лояльнішими співробітниками.

3. Структурний підхід. Керівництво змінює структуру ролей і систему відносин між підлеглими.

II. Спільна влада

4. Групове ухвалення рішень. Участь членів групи у виборі оптимального рішення із запропонованих альтернативних варіантів та його реалізація. Акцент робиться на досягненні згоди колективу щодо шляхів організаційного розвитку.

5. Групове розв'язання проблем. Співробітникам надається більша

свобода дій, що дає їм можливість ідентифікувати та розв'язувати проблеми, а не лише обирати із попередньо визначеного переліку альтернатив.

III. Делегована влада

6. Відкрите обговорення даних. Надання зовнішнім або внутрішнім агентом змін релевантної інформації про стан організаційної системи та налагодження зворотного зв'язку із відповідною клієнтською системою. Членів організації заохочують до власного аналізу даних, представлених у формі матеріалів дослідження, результатів опитувань або звітів з узагальненими матеріалами.

7. Формування «сприйнятливості» до сигналів зовнішнього оточення. Членів групи навчають бути більшими чутливий до процесів та результатів індивідуальної і групової поведінки.

Вибір конкретних способів реалізації змін можна розглядати як континуум варіантів: з одного боку – односторонній підхід, за якого влада зосереджується в руках вищого керівництва, яке вирішує, що і як робити. На іншому полюсі континууму альтернатив розташовується підхід до делегування влади, за якого підлеглі самостійно здійснюють ідентифікацію проблем і вибір оптимальних рішень. Проміжну позицію займає підхід з точки зору спільної влади, що зберігає концентрацію влади на вищих рівнях управління, але дозволяє підлеглим долучатися до ухвалення і реалізації рішень.

Логічним результатом реалізації моделі (див. рис. 4.1) є здійснені організаційні зміни, і їхній наслідок – вплив на ефективність організації. Буде цей ефект позитивним чи негативним, комплексним чи частковим, тимчасовим чи постійним, залежить від реалізації кожного з попередніх етапів. Отже, як бачимо, модель є динамічною, а також циклічною, оскільки потреби у змінах виникають постійно, тому потрібна також петля зворотного зв'язку. Успішний агент змін після оцінки результативності внесених коректив розпочинає працювати над розробкою необхідних додаткових змін.

5. Структурні аспекти розробки і реалізації організаційних змін

Навіть організації зі схожими цілями та в схожих умовах можуть значно відрізнятись за швидкістю розробки і реалізації організаційних змін. Практика управління свідчить, що досить точне уявлення про ймовірність змін в організаціях може дати структура управління ними.

Американські дослідники Хаге та Ейкен виявили: що складнішими є структури управління організаціями, то вища швидкість їх зміни. Очевидно, це відбувається тому, що підвищена складність породжує додаткові проблеми з координацією, а також конфлікти між диференційованими фахівцями, а ще тому, що співробітники-вузькопрофільні спеціалісти, ймовірно, будуть достатньо поінформовані про інновації та нові тенденції у відповідних професійних сферах і прагнутимуть їх впроваджувати. Зазначені фактори створюють додаткові стимули для змін.

Також треба враховувати такі обставини:

1. Ризик та невизначеність, пов'язані зі змінами, менші, якщо організація є відносно складною і в прийнятті рішень бере участь значна кількість підрозділів і посадових осіб. Підвищена складність дозволяє розподіляти провину, якщо зміни виявилися невдалими. Окрім того, співпраця фахівців різних спеціальностей робить кожного більш впевненим у прийнятому рішенні.

2. Зусилля «агента змін» донести до зацікавлених груп реальну чи потенційну цінність від прийняття змін мають бути більшими за умови вищої складності організації, оскільки вона зумовлює більшу потенційну варіацію цінностей, досвіду та потреб членів організації. Якщо треба здійснити «розморожування» поточного стану, комунікації повинні допомогти ефективно зреагувати на різноманітні потреби потенційних груп опору. І навпаки, низька складність передбачає більшу однорідність членів колективу, тому комунікаційні стратегії агента змін можуть бути більш стандартизованими.

3. Зміни, які потенційно можуть вплинути на багато сфер організації, з меншою ймовірністю будуть прийняті складнішими організаціями та

потребуватимуть більш тривалого процесу прийняття рішень. Підвищена складність зазвичай означає, що зміна вплине на більше груп і осіб; отже, тим вища ймовірність того, що ефект буде несприятливим. Цей страх перед потенційними проблемами і конфліктами збільшує кількість джерел опору в організації.

4. Зміни, які пропонують унікальні відносні переваги для різних груп впливу, з більшою ймовірністю будуть позитивно сприйняті, ніж ті, що надають очевидну перевагу одній групі. Що ширше коло стейкхолдерів задовольняє певна зміна, то стійкішою буде її підтримка.

5. З більшою ймовірністю буде прийнята стратегія змін, яка може бути застосована однією групою (підрозділом) без необхідності співпраці з іншими групами впливу.

6. Вища складність організації підвищує вимоги до стратегії змін, яка повинна бути більш сприйнятливою до подальшої модифікації. Що легше адаптувати зміни до різних потреб чи обставин, то більша ймовірність, що вони будуть прийняті і закріпляться.

Доцільно відзначити, що формалізація та схильність до змін характеризуються оберненою залежністю: що вищий ступінь формалізації діяльності, то менша швидкість змін. Таке припущення підтверджується практикою: що більше правил і процедур, то більш негнучкою є організація, а висока формалізація сповільнює адаптацію нових способів роботи. Формалізація стабілізує організацію та зміцнює статус-кво, така організація є більш надійною та передбачуваною, але вона менше реагує на зміни, оскільки:

1. Більш формалізована організація, найімовірніше, матиме механізм для боротьби з радикальними змінами (радикальна зміна – така, що суттєво відрізняється від наявних альтернатив. що більшою є ця розбіжність, то зміна радикальніша). Особи, які приймають рішення, навряд чи розглядатимуть, не кажучи вже про схвалення, радикальні зміни, якщо вони не відповідатимуть формальним правилами організації. Таким чином, якщо зміна не вдасться, відповідальність можуть розділити із системою формальних правил і процедур.

2. Висока формалізація робить найбільш привабливими ті зміни, які легко

можна скасувати (повністю або частково). Зворотність змін дозволяє організації відновити правила та положення, скасовані в результаті впровадження змін або зберегти більшість правил і положень, обмежуючи зміни лише частиною організації.

3. Сумісність змін з правилами та положеннями організації робить їх прийняття більш імовірним. Найнижчим буде опір найменш радикальним змінам.

4. Централізація владних повноважень обернено пропорційна масштабності змін. Топменеджери зазвичай вважають, що в їхніх інтересах боротися зі змінами, оскільки структурні зміни перерозподіляють владу, змінюючи існуючий її баланс.

Бонома і Залтман погоджуються з цим висновком і пропонують дві додаткові ідеї:

1. Зміни, які вимагають сильної та широкомасштабної відданості, щоб бути ефективними, ймовірно, будуть більш успішними за умови децентралізованого прийняття рішень. Цей постулат узгоджується з коментарями, зробленими раніше в цьому розділі щодо цінності участі підлеглих. Збільшення участі розширює перелік членів організації, здатних зробити свій внесок, і посилює їх відданість.

2. Значно централізовані структури тим ефективніші, чим менш подільні й менш оборотні зміни, ширший їхній вплив. Підрозділи, розташовані на нижчому рівні організаційної ієрархії, не бажають приймати односторонні рішення, які впливатимуть на інші групи в організації на відносно постійній основі або які порушать баланс організації загалом, якщо зміни будуть впроваджені, а потім скасовані.

Варто відзначити також, що запланованим організаційним змінам у фаховій літературі приділяється набагато більше уваги, ніж на практиці. Причина розбіжності між теорією і практикою менеджменту пояснюється перспективами збереження контролю за владою. По суті, керівник має мало причин ініціювати зміни, оскільки чинна структура, як правило, забезпечує контроль і підтримує інтереси менеджерів.

Оскільки ефективність визначається з позиції тих, хто проводить оцінювання, раціональне припущення про те, що «зміни в структурі будуть впроваджені за потреби для забезпечення високої ефективності», є, ймовірно, не більш ніж абстракцією. Насправді структурні зміни найчастіше не є запланованими, не є реакцією на підвищення технічної ефективності чи ринкові тенденції.

Організаційні зміни, найімовірніше, є відповіддю на вимоги внутрішніх та зовнішніх стейкхолдерів організації. Тобто це радше реагування на зацікавлених сторін, ніж випередження їх запитів. На практиці «запланована» зміна зазвичай є (1) процесом змін, після якого відбувається (2) планування, яке узаконює (ратифікує) ці зміни. Таким чином, хоча зміни здійснюються у відповідь на вимоги впливових груп інтересів, вони представляються (раціоналізуються) у більш легітимній формі: як такі, що відповідають цілям підвищення ефективності організації.

Отже, здійснення змін – це, передовсім їх планування. Проте організації є переважно консервативними й опираються змінам. Реалізація змін вимагає розморожування статус-кво, переходу до нового стану та повторного заморожування нових змін, щоб зробити їх постійними. Здійснення змін також вимагає ухвалення рішень щодо перерозподілу влади (повноважень) у процесі трансформації організації. Практика управління свідчить, що зміни більш імовірно відбудуться в організаціях, які характеризуються децентралізацією, високою складністю та низьким рівнем формалізації. Незважаючи на увагу, яку теоретики менеджменту приділяють плануванню змін, більш реалістичним є висновок, що структурні зміни відбуваються рідко, а коли й трапляються, то не є ані запланованими, ані реакцією на недостатню організаційну ефективність чи вимоги навколишнього середовища.

ЛЕКЦІЯ 5. ОРГАНІЗАЦІЙНА ЕФЕКТИВНІСТЬ

1. Сутність та критерії організаційної ефективності
2. Досягнення цілей як критерій організаційної ефективності
3. Системний вимір організаційної ефективності
4. Стратегічно орієнтований підхід до розуміння ефективності організацій
5. Підхід до питання ефективності з позиції конкуруючих цінностей

1. Сутність та критерії організаційної ефективності

До 1950-х рр. XX ст. використовувався спрощений підхід до трактування організаційної ефективності. Ефективність визначалася як ступінь досягнення організацією власних цілей. Однак таке визначення приховує низку неясностей, які серйозно обмежують як дослідження предмета, так і здатність менеджерів-практиків сприймати та застосовувати його (Чиї цілі? Короткострокові чи довгострокові цілі? Офіційні цілі організації чи її фактичні цілі?).

Наприклад, розглянемо ціль, стосовно якої більшість теоретиків менеджменту і керівників-практиків погоджуються, що це необхідна умова успіху організації. Це її *виживання*. Перше, що організація прагне зробити, – вижити. Але використання виживання як критерію ефективності передбачає здатність передбачити і констатувати смерть організації. Проте організації не вмирають миттєво. Функціонує чимало організацій, які виживають, але є неефективними. Для деяких, зокрема державних установ, монополій та великих корпорацій, момент «смерті» як повного припинення функціонування практично ніколи не настає. Отже, навіть ціль, яку майже всі визнають важливою, викликає сумніви щодо власної універсальності.

У другій половині XX ст. подальше дослідження проблематики організаційної ефективності дало змогу виявити кілька десятків різних критеріїв вимірювання «організаційної ефективності» (таблиця 5.1).

Таблиця 5.1

Критерії оцінювання організаційної ефективності

№ п.п.	Критерій	Характеристика
1.	Загальна ефективність	Підсумкова оцінка, яка комплексно враховує та об'єднує різні критерії. Вимірюється шляхом комбінування показників ефективності чи узагальнення експертних оцінок
2.	Продуктивність	Визначається як кількість (обсяг) продукту (послуги), яку виробляє (надає) організація. Її вимірюють на трьох рівнях: індивідуальна, групова та загальна продуктивність організації за допомогою аналізу статистичних звітів, рейтингового оцінювання або поєднання обох підходів
3.	Ефективність	Коефіцієнт, який забезпечує порівняння отриманих результатів (виробленої продукції, отриманих доходів тощо) до витрат (часу, матеріальних чи інших ресурсів) для отримання цих результатів
4.	Прибуток	Сума доходу від реалізації, що залишилася після покриття всіх витрат. Як альтернатива може використовуватися показник рентабельності
5.	Якість	Сукупність властивостей продукту чи послуг, які надає організація, може набувати різних форм залежно від типу цього продукту або послуги
6.	Ритмічність	Частота незапланованих збоїв (зупинок) операційного процесу, що призвели до втрат часу та інших ресурсів
7.	Розвиток	Відображає динаміку таких змінних, як загальна кількість персоналу, виробнича потужність підприємства, вартість активів, обсяг продажу, прибуток, частка ринку, кількість інновацій тощо. Передбачає порівняння поточного стану організації з її власним минулим
8.	Дисципліна	Кількість прогулів, тривалість відсутності працівників на робочих місцях без поважних причин
9.	Задоволення від роботи	Може бути концептуалізоване різними способами, наприклад як задоволеність індивіда кількістю, різноманітністю і результатами роботи, а також оплати, які він отримує
10.	Мотивація	Схильність індивіда брати участь у цілеспрямованій діяльності на робочому місці. Це готовність працювати над досягненням організаційних цілей, що може бути підсумована для колективу в цілому

11.	Мораль	Груповий феномен, що характеризує спільність цілей, бажання докладати додаткові зусилля, відданість і почуття належності до колективу
12.	Контроль	Ступінь існуючого управлінського нагляду всередині організації і розподіл впливу та керування поведінкою членів організації
13.	Роз'єднаність / згуртованість	Визначається тим, наскільки члени організації симпатизують один одному, наскільки добре працюють разом, щиро та відкрито спілкуються і координувати свої зусилля. У протилежному випадку в організації можуть регулярно виникати конфлікти, погіршується координація, виникають непорозуміння
14.	Гнучкість	Характеризує здатність організації змінювати власні робочі стандарти і процедури у відповідь на зміни зовнішніх умов
15.	Ціле-спрямованість	Здатність організації систематично планувати майбутні дії та поведінку з орієнтацією на досягнення встановлених цілей
16.	Консенсус щодо цілей	Ступінь прийняття членами колективу організаційних цілей як власних
17.	Конгруентність ролей і норм	Спільність поглядів членів колективу на такі речі як бажаний стиль керівництва, очікуваний рівень продуктивності, мораль, розподіл ролей тощо
18.	Міжособистісні навички менеджера	Рівень майстерності, який виявляють менеджери у відносинах з вищестоящими керівниками, підлеглими та колегами з точки зору підтримки ентузіазму, конструктивної взаємодії та генерації ідей для досягнення цілей і отримання відмінних результатів.
19.	Ділові навички менеджера	Загальний рівень навичок управління операційними процесами на підприємстві, адміністрування діяльності щодо виконання виробничих завдань
20.	Інформаційний менеджмент та комунікації	Повнота, ефективність і точність аналізу, обробки, поширення інформації, критичної для ефективності організації
21.	Адаптивність	Здатність успішно взаємодіяти із зовнішнім середовищем, отримувати обмежені та цінні ресурси, необхідні для ефективної діяльності організації

22.	Репутація	Оцінка організації основними стейкхолдерами (особами та організаціями, з якими вона взаємодіє та від яких залежить її ринковий успіх); лояльність, довіра та підтримка таких зацікавлених груп як постачальники, клієнти, акціонери, органи влади та громадськість
23.	Стабільність	Здатність долати кризові періоди, зберігаючи власну структуру, функції і ресурси
24.	Кадровий потенціал	Комплексний критерій, який відображає загальну вартість компетентностей, знань, умінь, навичок окремих членів організації
25.	Демократизм управління	Ступінь залучення співробітників до прийняття управлінських рішень, що безпосередньо їх стосуються
26.	Орієнтація на навчання та розвиток	Обсяг зусиль, які організація виділяє на розвиток власних людських ресурсів
27.	Амбітність	Аналог індивідуальної потреби в успіху, увага організації до досягнення нових та складних цілей

Річ у тому, що більшість дослідників використовують комплекс критеріїв, а самі критерії варіюються від загальних характеристик організації, таких як якість і мораль, до більш конкретних факторів, таких як кількість нещасних випадків на виробництві і прогулів, а це, безумовно, наштовхує нас на думку, що організаційна ефективність означає різні речі для різних осіб.

Без сумніву, значна кількість критеріїв, наведених у Таблиці 5.1, пов'язана з різноманітністю оцінюваних організацій. Крім того, вона відображає інтереси конкретних науковців та менеджерів-практиків. Більш детально розглядаючи те, як цінності впливають на ефективність організації, можна дійти висновку, що обрані критерії визначення організаційної ефективності можуть більше розповісти про особу, яка проводить оцінку, ніж про організацію, що оцінюється. Очевидно, що три десятки критеріїв не можуть бути актуальними для кожної організації, і, звичайно, деякі з них є важливішими, ніж інші. Одночасне використання перелічених критеріїв може навіть підштовхнути нас до висновку, що, оскільки організація може бути ефективною чи неефективною за різними оцінками, відносно незалежними

одна від одної, то ідея «організаційної ефективності» не має практичної користі.

Переконання, що організаційна ефективність не може бути однозначно визначена, є достатньо поширеним. Проте кожен менеджер у практичній діяльності на регулярній основі використовує конкретне розуміння організаційної ефективності, не вдаючись до теоретичних дискусій. Тому, попри відмінності в наукових підходах, існує консенсус щодо того, що організаційна ефективність вимагає застосування кількох критеріїв оцінювання, що різні організаційні функції потрібно оцінювати за різними ознаками, що організаційна ефективність має враховувати як засоби (процес) діяльності, так і її цілі (результати).

Отже, замість пошуку єдиного і універсального критерію організаційної ефективності, важливо зрозуміти таке: оскільки діяльність сучасних організацій є надзвичайно різноманітною, а їх конкурентоспроможність та ринковий успіх залежать від адекватного виконання низки конкретних спеціалізованих та взаємопов'язаних завдань, визначення «організаційної ефективності» має відображати цю складність і взаємозалежність. Менеджери й адміністратори, регулярно застосовують таке «ситуаційне» визначення організаційної ефективності, коли оцінюють та порівнюють організації (підрозділи), розподіляють ресурси (бюджети) між ними, аналізують необхідність організаційних змін тощо.

2. Досягнення цілей як критерій організаційної ефективності

Згідно із класичним визначенням *організації*, вона є групою людей, об'єднаних задля досягнення однієї або кількох визначених цілей. Тому не дивно, що досягнення цілей / мети (реалізація місії) є, ймовірно, найпоширенішим критерієм організаційної ефективності.

Такий цілеорієнтований підхід до розуміння організаційної ефективності означає, що організація повинна оцінюватися з позиції досягнення цілей (кінцевого результату), незалежно від витрат ресурсів – засобів їх досягнення. Поширеними критеріями досягнення цілей є отримання визначної суми

прибутку, забезпечення бажаної рентабельності й окупності інвестицій, зростання вартості компанії, лідерство в галузі, задоволеність клієнтів, банкрутство конкурентів тощо – тобто конкретний результат, для досягнення якого була створена організація.

Практичне використання зазначеного підходу до трактування організаційної ефективності ґрунтується на низці припущень.

По-перше, організації повинні мати кінцеві цілі.

По-друге, ці цілі мають бути ідентифіковані, деталізовані та зрозумілі.

По-третє, кількість таких цілей як напрямів організаційної діяльності має бути обмеженою.

По-четверте, в організації повинен існувати загальний консенсус щодо цих цілей.

По-п'яте, прогрес у досягненні цих цілей має бути вимірюваним.

Як на практиці реалізувати такий підхід? Засновники, власники, менеджери чи трудовий колектив загалом має визначити цілі діяльності організації. Після цього необхідно розробити алгоритм вимірювання ступеня досягнення цілей. Якщо, наприклад, консенсусною метою бізнесу є максимізація прибутку, то можна обрати такі показники, як рентабельність інвестицій (ROI), рентабельність активів (ROA), рентабельність продажу (ROS), рентабельність власного капіталу (ROE) тощо.

Цілеорієнтований підхід до оцінки ефективності найбільш повно та послідовно реалізований, ймовірно, в концепції *«управління за цілями»* (MBO). MBO – це філософія менеджменту, яка передбачає оцінку організації, підрозділів та окремих працівників за тим, як вони досягають конкретних цілей, спільно встановлених керівниками та підлеглими. За такого підходу регулярно проводиться обговорення і спільне формулювання конкретних, досяжних, кількісно виражених цілей працівників, вимірюється їх фактична продуктивність, за потреби уточнюються умови виконання завдань, оцінюється ступінь досягнення кожної цілі та визначаються винагороди чи санкції до працівника. Оскільки цілі та завдання організації можуть бути дезагреговані до цілей та конкретних завдань співробітників, MBO є

достатньо простим способом реалізації цілеспрямованого підходу до оцінки ефективності.

Проте цільовий підхід пов'язаний і з низкою проблем, що робить його універсальне використання досить сумнівним.

Практична імплементація МВО потребує відповіді на питання: Чиї цілі мають вважатися загальноорганізаційними, а чиї – ні? У великих корпораціях інституційний рівень управління може охоплювати кілька десятків посадових осіб (віцепрезидентів, директорів бізнес-одиниць і напрямів діяльності). Також можливо, що деякі ключові співробітники, які приймають рішення, мають реальну владу та вплив в організації, але не є членами вищого керівництва. Трапляються випадки, коли працівники з багаторічним досвідом роботи або особливими знаннями у важливій сфері мають значний вплив на визначення цілей організації, навіть якщо не належать до вищого керівного складу.

Інша проблема полягає у тому, що офіційно заявлені цілі організації не завжди відображають фактичну мету її діяльності. На офіційні цілі, як правило, суттєвий вплив мають стандарти соціальної відповідальності та корпоративна етика. Такі формальні заяви, як «виробляти якісну продукцію за конкурентоспроможними цінами», «бути відповідальним членом суспільства», «слідкувати, щоб господарська діяльність не завдавала шкоди навколишньому середовищу», «підтримувати бездоганну ділову репутацію», «формувати інклюзивне середовище та не допускати дискримінації в трудовій діяльності» є типовими корпоративними лозунгами, забезпечують респектабельність та імідж відповідального «корпоративного громадянина», але, як правило, не допомагають зрозуміти, чого організація насправді намагається досягти. Враховуючи ймовірність того, що офіційні та фактичні цілі відрізняються, оцінка цілей організації, ймовірно, повинна бути зорієнтована як на публічні заяви топменеджерів, так і на спостереження за тим, що насправді роблять члени організації.

Потрібно враховувати і відмінності між короткостроковими та довгостроковими цілями організації, що часто суттєво відрізняються.

Наприклад, основна короткострокова ціль підприємства може полягати в отриманні доходу у розмірі 100 мільйонів гривень впродовж наступних дванадцяти місяців. Однак його стратегічна мета на п'ятирічний період може передбачати збільшення частки ринку з 4 до 10 %. Постає питання, досягнення якої з цілей – короткострокової чи довгострокової – треба використовувати як критерій ефективності?

Додає труднощів і той факт, що організації мають кілька цілей, що конкурують чи є навіть несумісними. Забезпечення «високої якості товару» і «низької собівартості продукції», наприклад, прямо суперечать одна одній. Цільовий підхід потребує пошуку консенсусу щодо цілей. Враховуючи те, що організація має багато цілей і різноманітних інтересів, консенсус може бути неможливим, якщо цілі сформульовані неоднозначно і різні групи впливу інтерпретують їх у спосіб, вигідний для власних інтересів. Фактично це (необхідність узгодження інтересів різних груп всередині організації) пояснює, чому більшість офіційних цілей великих корпорацій традиційно є загальними та не мають кількісного виразу.

Щоб бути орієнтирами для практичної діяльності персоналу, різноманітні цілі організації мають бути проранжовані за важливістю. Але як надати відносну важливість цілям, які можуть бути несумісними та відображати різні інтереси? Призначення нового керівництва, плинність персоналу та зміна балансу влади всередині організації змінюватимуть і відносну важливість різних цілей, що створюватиме додаткові труднощі для використання цілей як критерію організаційної ефективності.

Важливо також враховувати, що для багатьох організацій офіційні цілі взагалі не є орієнтирами для діяльності і управлінських рішень, а використовуються передовсім для публічного пояснення (раціоналізації) вчинків менеджерів, які вже відбулися у минулому. Як зазначив один з дослідників після виявлення факту, що корпорації формують один набір цілей для акціонерів, інший – для клієнтів, третій – для працівників, четвертий – для громадськості, а п'ятий – для самих менеджерів, офіційні заяви щодо цілей важливо розглядати «як міфи, створені організацією для обґрунтування,

пошуку логіки своєї поведінки чи важливості власного існування для певної аудиторії, а не як дійсні та надійні критерії успіху» [31].

Хоча зазначені застереження є об'єктивними, їх не варто розглядати як заперечення цілеорієнтованого підходу до управління. Організації існують для досягнення цілей – проблема полягає у їх ідентифікації та вимірюванні. Обґрунтованість визначених цілей можна значно підвищити, якщо:

- 1) отримати інформацію від усіх, хто має вплив на формулювання офіційних цілей, навіть якщо такі особи не є частиною вищого керівництва;
- 2) публічно озвучені цілі організації доповнити фактичними цілями, отриманими шляхом спостереження за поведінкою її членів;
- 3) визнати, що організації намагаються досягти як короткострокових, так і довгострокових цілей;
- 4) орієнтуватися на конкретні та вимірювані цілі, а не покладатися на розпливчасті твердження, які відображають очікування суспільства;
- 5) розглядати цілі як динамічні орієнтири господарської діяльності, які обов'язково змінюватимуться з часом, а не як жорсткі та однозначні рамки організаційної поведінки.

За таких умов ступінь досягнення цілей забезпечить менеджера важливою та достовірною інформацією для оцінки ефективності організації. Проте організаційна ефективність – це щось більше, ніж визначення і вимірювання конкретних цілей.

3. Системний вимір організаційної ефективності

У Темі 1 пропонованого посібника організація розглядалася як складна та відкрита система. Організації залучають «входи» (ресурси), беруть участь у процесах їх трансформації та генерують корисні результати. Обмеженість цілей (результатів) як критеріїв організаційної ефективності означає, що організацію доцільно також оцінювати за здатністю отримувати в умовах конкуренції необхідні входні ресурси, раціонально й економно переробляти їх, а також спрямовувати отримані результати (товари, послуги, прибуток, податки, заробітна плата персоналу, соціальна відповідальність тощо) на

підтримання власної стабільності і стабільності середовища господарської діяльності. Таким чином, інший спосіб поглянути на проблему організаційної ефективності – це системний підхід.

Системний підхід розвивався переважно як протипага МВО, зосереджуючи увагу на організаційних «входах», залученні обмежених ресурсів, оптимізації трансформаційних процесів. Інакше кажучи, системний підхід зосереджується не стільки на конкретних цілях, скільки на засобах, необхідних для їх досягнення. Його часові рамки також більш довгострокові, оскільки вони орієнтовані на оцінку здатності організації виживати та врахуванні всіх факторів, які впливають на її життєздатність.

Системний підхід до організаційної ефективності передбачає, що організації складаються із взаємопов'язаних частин і якщо будь-яка з них працює незадовільно, це впливає на продуктивність усієї системи.

Ефективність означає успішну взаємодію з елементами зовнішнього середовища бізнесу. Керівництво не може не підтримувати хороші стосунки з клієнтами, постачальниками, органами влади, профспілками та іншими стейкхолдерами, які здатні порушити стабільну роботу організації.

Для виживання потрібне постійне поповнення ресурсів: сировина повинна постачатися, вакансії, які з'явилися внаслідок звільнення працівників чи їх виходу на пенсію, повинні заповнюватися, асортиментні групи товарів, попит на які знижується, мають бути оновлені чи замінені, модні тенденції і зміни уподобаннях чи потребах споживачів мають бути передбачені та враховані тощо. Відсутність взаємовигідної взаємодії організації з власним оточенням призведе до її занепаду, а в перспективі – до загибелі.

Як менеджер може реалізувати системний підхід? По-перше, потрібно розглянути комплекс критеріїв ефективності, доречних з погляду системного підходу; по-друге сформулювати адекватний інструментарій вимірювання ступеня досягнення цих критеріїв.

Системний погляд на організацію концентрується на таких проблемах, як відносини з оточенням, безперервне отримання вхідної інформації про його стан, гнучке реагування на зміни навколишнього середовища, ефективність

перетворення «входів» організації на виходи, однозначність внутрішніх комунікацій, рівень конфліктності між групами впливу та ступінь задоволеності працівників. На відміну від цілеорієнтованого підходу, системний підхід фокусується на засобах (ресурсах), необхідних для забезпечення виживання організації. Хоча прихильники системного підходу не заперечують важливості кінцевих цілей як детермінант ефективності організації, вони ставлять під сумнів обґрунтованість МВО як інструмента оцінювання прогресу на шляху до цих цілей.

Застосування системного підходу дає змогу переосмислити взаємозв'язки критичних підсистем організації як коефіцієнти (критерії) організаційної ефективності. Такими критеріями можуть бути зокрема співвідношення вихід / вхід (B/Vx), перетворення/вхід (Π/Vx), перетворення / вихід (Π/B), зміна входу / вхід (dBx/Vx) тощо. У таблиці 5.2 наведено кілька прикладів критеріїв вимірювання, які можна використовувати разом із цими змінними в комерційній організації, медичній установі, закладі освіти.

Таблиця 5.2

Приклади показників ефективності для різних типів організацій

Системні критерії ефективності	Підприємство	Лікарня	Університет
B/Vx	Рентабельність	Частка успішно пролікованих пацієнтів	Середня кількість наукових публікацій на одного НПП
Π/Vx	Оборотність оборотних коштів	Рівень капіталовкладень в медичну техніку	Витрати на освітню і наукову діяльність закладу
Π/B	Обсяг продажу	Загальна кількість пролікованих пацієнтів	Кількість випускників
dBx/Vx	Зміна оборотних коштів	Зміна кількості пролікованих пацієнтів	Зміна кількості студентів

Інший варіант системного підхід був використаний дослідниками Мічиганського університету й апробований у дослідженні 75 страхових агентств США. Науковці використали статистику продажів страхових продуктів та дані про персонал, щоб охарактеризувати десять вимірів організаційної ефективності:

1. *Розмір бізнесу.* Кількість і вартість проданих страхових полісів відносно розміру агентства.
2. *Операційні витрати.* Собівартість одиниці обсягу продажів.
3. *Продуктивність нового працівника.* Результати роботи страхових агентів з досвідом роботи менше п'яти років.
4. *Приплив «свіжої крові».* Продуктивність страхових агентів, молодших 35 років.
5. *Бізнес-навички.* Комбінація трьох концептуально непов'язаних індексів ефективності, які відображають здатність страхових агентств досягати високої загальної результативності.
6. *Зростання кадрового складу.* Відносна та абсолютна зміна кількості працівників.
7. *Вплив менеджера.* Комісійні від продажів, зароблені менеджерами агентств.
8. *Накладні витрати.* Загальноорганізаційні (адміністративні) витрати (на ведення звітності, комунікації, підтримку інформаційної системи, обслуговуючий персонал).
9. *Продуктивність співробітників.* Середня кількість клієнтів одного страхового агента.
10. *Проникнення на ринок.* Частка потенційного ринку, освоєна страховим агентством.

Вище розглядалися ключові цілі (результати) бізнесу: розмір підприємства, продуктивність персоналу, частка ринку. Але описаний підхід відображає і системний погляд на організацію, оскільки тут знайшли відображення і важливі потреби організації, які повинні бути задоволені, якщо

вона хоче вижити в довгостроковій перспективі. Наприклад, необхідність забезпечення продуктивності нових співробітників і омолодження колективу орієнтує на те, що успішні майбутні продажі залежать від інвестування в персонал та розвиток молодих талантів.

Ще одним прикладом системного підходу до оцінки організаційної ефективності є «управлінський аудит». Концепція, розроблена Дж. Мартінделлом (Американський інститут менеджменту), дає змогу проаналізувати ключові дії підприємства в минулому, теперішньому та майбутньому, щоб забезпечити максимально ефективне використання його ресурсів. Мартінделл оцінює організаційну результативність у десяти сферах: економічна функція, організаційна структура, прибуток, дивіденди, інновації, топ-менеджмент, податки, виробництво, продажі та менеджмент. Хоча низка критеріїв актуальна лише для комерційних організацій, цю концепцію можна модифікувати для використання і в некомерційному секторі. Десять сфер мають різну вагу, що відображає важливість змінних з точки зору їх внеску у загальну продуктивність організації. Ключовий висновок з точки зору системного підходу: організація не може реалізувати потенціал продуктивності, якщо одна або кілька її підсистем працюють неадекватно.

Два найбільш очевидні недоліки системного підходу стосуються технології оцінювання та питання про те, чи дійсно засоби досягнення цілей мають значення.

Виміряти ступінь досягнення конкретних кінцевих цілей може бути достатньо просто, у порівнянні зі спробами оцінити такі характеристики діяльності, як «гнучкість реагування на зміни зовнішнього середовища» або «чіткість внутрішніх комунікацій». Проблема полягає у тому, що такі поняття можуть мати різні значення для різних осіб, а розробка надійних заходів для їх кількісного вимірювання є практично неможлива.

Ще очевиднішим є друге застереження: якщо цілі досягнуті, то чи важливо, як це було зроблено? Проблема системного підходу, принаймні на думку його критиків, полягає у тому, що він зосереджений на засобах, необхідних для досягнення ефективності організації, а не на самій

ефективності. Ця критика може здаватися справедливою, якщо ми концептуалізуємо цільовий та системний підходи як цільові. Перший орієнтується кінцеві цілі; другий – засоби досягнення цілей. З такої позиції можна стверджувати, що, оскільки обидва враховують цілі, можна використати один – для якого вони є більш значущими, який простіший у використанні, тобто цільовий.

Практична цінність системного підходу полягає в тому, що менеджери, які його використовують менш схильні вимагати негайних результатів чи ухвалювати рішення, менше зорієнтовані на тактичні успіхи. Окрім того, системний підхід сприяє усвідомленню керівником взаємозалежності різних аспектів організаційної діяльності. Наприклад, якщо відчувається дефіцит сировини (напівфабрикатів, комплектуючих), або якість цієї сировини низька, це обмежить здатність організації досягати у т. ч. фінансових цілей. Важливою перевагою системного підходу є можливість його застосування у ситуації, коли кінцеві цілі нечітко сформульовані, або не можуть бути кількісно виражені.

4. Стратегічно орієнтований підхід до розуміння ефективності організацій

Одним із сучасних поглядів на організацію є трактування її як механізму задоволення різноманітних та суперечливих потреб і вимог зацікавлених осіб (стейкхолдерів) – суб'єктів, що формують безпосереднє оточення організації, від яких вона залежить, підтримки яких організація потребує для забезпечення власного існування. Цей підхід схожий на системний, але має інший акцент. Обидва враховують взаємозалежність внутрішнього і зовнішнього середовища організації, але орієнтація на стейкхолдерів стосується не усіх факторів середовища бізнесу, а акцентує увагу на співпраці з тими елементами оточення, негативна реакція яких може загрожувати виживанню організації. У цьому контексті, наприклад, більшість закладів вищої освіти державної форми власності повинні оцінювати власну ефективність з погляду кількості зарахованих студентів, менше уваги приділяючи співпраці з

потенційними роботодавцями та працевлаштуванню власних випускників, оскільки їхня конкурентоспроможність на ринку праці не суттєво впливає на обсяг державного фінансування ЗВО. Дещо іншою пріоритетністю стейкхолдерів буде для приватних освітніх закладів, можливості залучення якими нових студентів на контрактну форму навчання значною мірою визначаються здатністю випускників працевлаштуватися чи вступити на навчання за вищим рівнем освіти. Тому такі заклади будуть активніше і креативніше працювати з роботодавцями, а державні коледжі та університети орієнтуватимуться на таких стейкхолдерів, як Міністерство освіти України чи органи влади регіону, що здійснюють їхнє фінансування.

Стратегічний підхід до забезпечення організаційної ефективності ґрунтується на твердженні, що будь-яка організація стикається з регулярними конкуруючими вимогами різноманітних груп зацікавлених сторін. Не завжди вони однаково важливі, тому ефективність організації визначається її здатністю ідентифікувати власних стратегічних (критичних) стейкхолдерів та задовольнити вимоги, які вони висувають до організації. Крім того, цей підхід передбачає, що сформульовані менеджерами організаційні цілі є відповіддю тим групам інтересів, які контролюють ресурси, необхідні для виживання організації.

Менеджеру, який хоче на практиці реалізувати стратегічно орієнтований підхід, доцільно розпочати із залучення топменеджменту компанії до процесу ідентифікації ключових зацікавлених сторін. Отриманий список груп впливу варто критично проаналізувати і, оцінивши реальну і потенційну владу кожного стейкхолдера, сформувати список стратегічних груп впливу.

Наприклад, компанія з виробництва автомобільних покришок може мати такі стратегічні групи стейкхолдерів: постачальники нафтопродуктів, які використовуються в процесі виробництва шин; керівники галузевої профспілки; директори банків, які кредитують підприємство; регулюючі органи, наприклад ті, що встановлюють стандарти якості шин та перевіряють рівень охорони праці і техніки безпеки виробничих підприємств; регіональні продавці та дистриб'ютори шин; закупівельні агенти великих виробників

транспортних засобів тощо. Цей список доцільно проаналізувати, щоб визначити відносну важливість кожного з них. По суті, це означає розгляд кожного стейкхолдера з точки зору того:

- наскільки наша організація залежить від нього?
- чи має він над нами значну владу і в чому вона виражається?
- чи є альтернативи тому, що пропонує цей стейкхолдер?

Третій етап передбачає визначення очікувань кожної із впливових зацікавлених груп щодо організації:

- якими цілями кожен із стейкхолдерів керується?
- що він хоче отримати?
- яку поведінку він прагне нав'язати організації?

Цілями акціонерів може бути отримання прибутку або підвищення курсу акцій; профспілкова організація прагне гарантувати стабільну зайнятість та високу зарплату для своїх членів; державна екологічна інспекція контролює відповідність виробничих підприємств вимогам щодо забруднення повітря, води, ґрунту тощо.

Реалізація стратегічно орієнтованого підходу до забезпечення організаційної ефективності логічно завершується порівнянням очікувань різних стейкхолдерів, визначенням спільних і несумісних очікувань, присвоєнням відносної ваги різним зацікавленим сторонам і формулюванням послідовності реалізації цих різноманітних цілей для організації. Ця послідовність задоволення потреб стейкхолдерів фактично відображає відносну владу різних стратегічних груп. Як наслідок, ефективність організації можна буде оцінювати погляду її здатності задовольнити ці вимоги.

Як і попередні підходи, стратегічно орієнтований теж не позбавлений проблем. Завдання виокремлення стратегічних груп впливу із усього зовнішнього оточення легше сформулювати, ніж реалізувати на практиці. Оскільки середовище бізнесу є динамічним, те, що було критично важливим для організації вчора, сьогодні вже може не бути таким. Важко також

провести межу між стратегічно важливими стейкхолдерами та просто важливими. Думки щодо цього відрізнятимуться у різних представників топменеджменту підприємства – ключові зацікавлені сторони погляду головного бухгалтера, головного інженера та керівника відділу маркетингу визначатимуться специфікою цілей, реалізовуваних відповідними підрозділами. Зрештою, складнощі можуть виникати і в процесі ідентифікації справжніх очікувань стратегічних груп зацікавлених сторін щодо організації та інтерпретації такої інформації.

Практична цінність стратегічно орієнтованого підходу для виживання організації важлива з позиції формування чіткого розуміння, від кого із стейкхолдерів залежить таке виживання. Його використання зменшує ймовірність проігнорувати або серйозно засмутити впливову групу партнерів, чия влада може суттєво зашкодити діяльності організації. Якщо керівництво знає, чия підтримка йому потрібна, якщо підприємство турбується про власну життєздатність, воно має оперативно переосмислювати власні пріоритети щодо цілей, щоб відобразити мінливі відносини із стратегічними групами впливу.

5. Підхід до питання ефективності з позиції конкуруючих цінностей

Проведений аналіз дає підставу стверджувати про необхідність інтегративного підходу до оцінки організаційної ефективності. Такий підхід в теорії організації отримав назву «концепції конкуруючих цінностей».

Пріоритетні цілі організації – окупність інвестицій, частка ринку, виведення на ринок інноваційних продуктів, безпека праці – залежать від точки зору та індивідуальних пріоритетів конкретних осіб. Не дивно, що акціонери, профспілки, постачальники, керівництво чи спеціалісти з маркетингу, персоналу, виробництва, обліку можуть оцінювати ефективність однієї й тієї самої організації по-різному. Студент може зрозуміти цей факт, подумавши про те, як він оцінює викладача певного курсу. У студентській групі з двадцяти-тридцяти осіб можна зустріти кардинально різні думки щодо якості роботи викладача: хтось назве його одним із найкращих, хтось,

можливо, – одним з найгірших. Поведінка науково-педагогічного працівника є константою; отже, це оцінювачі, які використовують власний стандарт того, що таке «хороший педагог» створюють різні оцінки. Таким чином, оцінка, ймовірно, більше говорить нам про цінності оцінювача, ніж про ефективність викладача.

Підхід до визначення організаційної ефективності з точки конкуруючих цінностей ґрунтується на низці припущень:

1) існують конкуруючі цінності, які породжують суперечливі цілі. В організації немає єдиної мети, як і консенсусу щодо цілей, які вона може ставити перед собою;

2) джерелом цих різних цілей є цінності та інтереси тих, хто визначає їх для організації. Розглянемо як приклад всесвітньовідомого виробника копіювальної техніки Xerox: фінансові аналітики визначатимуть її організаційну ефективність як високу прибутковість; керівники виробничих підрозділів орієнтуватимуться на кількість і якість виробленого копіювального обладнання; маркетингологи та конкуренти оцінюватимуть частку ринку, яку займають різні продукти Xerox; спеціалісти з персоналу розглядатимуть ефективність як здатність наймати кваліфікованих працівників, попереджувати трудові конфлікти і страйки; науково-технічний персонал звертатиме увагу на кількість винаходів і нових інноваційних продуктів, які створює компанія; міська рада Стемфорда (штат Коннектикут), де розташована штаб-квартира Xerox, вважатиме організацію ефективною, якщо її попит на робочу силу в регіоні зростатиме;

3) отже, підхід з позиції конкуруючих цінностей розглядає оцінювання організаційної ефективності як вимірювання, що ґрунтується на особистих цінностях оцінювача (те, що для нього важливе, зумовлює виставлену оцінку).

Щоб застосувати описаний підхід на практиці, необхідно детальніше розібратися, як він сформувався. Пошук спільних тем серед характеристик, представлених у таблиці 5.1 уможливорює виявити три основні набори конкуруючих цінностей:

– перший набір стосується організаційної структури, яка може бути

зорієнтована на забезпечення *гнучкості організації* чи на жорсткий і формалізований *контроль*. Цей вимір гнучкості-контролю відображає основну дилему організаційного життя: дебати про цінність інновацій, адаптивності та розвитку проти влади, порядку та контролю;

– другий набір стосується орієнтації організації: від акценту на *добробуті та розвитку працівників* організації до акценту на *добробуті та розвитку самої організації*. Тут також прихована одна з основних дилем управління організацією: турбота про почуття та потреби людей проти турботи про продуктивність і виконання завдань;

– третій набір цінностей стосується організаційних *засобів і цілей*: від орієнтації на процес до орієнтації на кінцевий результат. Конкуруючі варіанти того, наскільки організацію необхідно оцінювати за довгостроковими критеріями (засоби) чи короткостроковими критеріями (цілі), відображаються в цьому вимірі.

Рисунок 5.1 зображає ці альтернативи у тривимірній перспективі. Він також показує, як можна поєднати три виміри, щоб створити вісім клітинок або критеріїв організаційної ефективності.

Ці клітинки, зі свого боку, можна розташувати так, щоб сформувати чотири моделі ефективності. Рисунок 5.2 ілюструє цю ідею. Результатом є чотири принципово різні моделі чи визначення ефективності організації, жодна з яких не є універсальною (не підходить для оцінки всіх організацій). Вони позначені як «*модель людських відносин*», «*модель відкритої системи*», «*модель раціональних цілей (результатів)*» та «*модель внутрішнього процесу*».

Модель людських відносин зорієнтована на людські ресурси і гнучкість, а також на критерії ефективності, відображені у верхній лівій частині рисунка 5.2: згуртованість і мораль (як засоби) і розвиток людських ресурсів (як мета). Модель відкритих систем робить наголос на організованості, гнучкості та критеріях ефективності, відображених у верхній правій частині рисунка 5.2: гнучкість і готовність (засоби досягнення цілей); зростання, залучення ресурсів і зовнішня підтримка (цілі і результати діяльності).

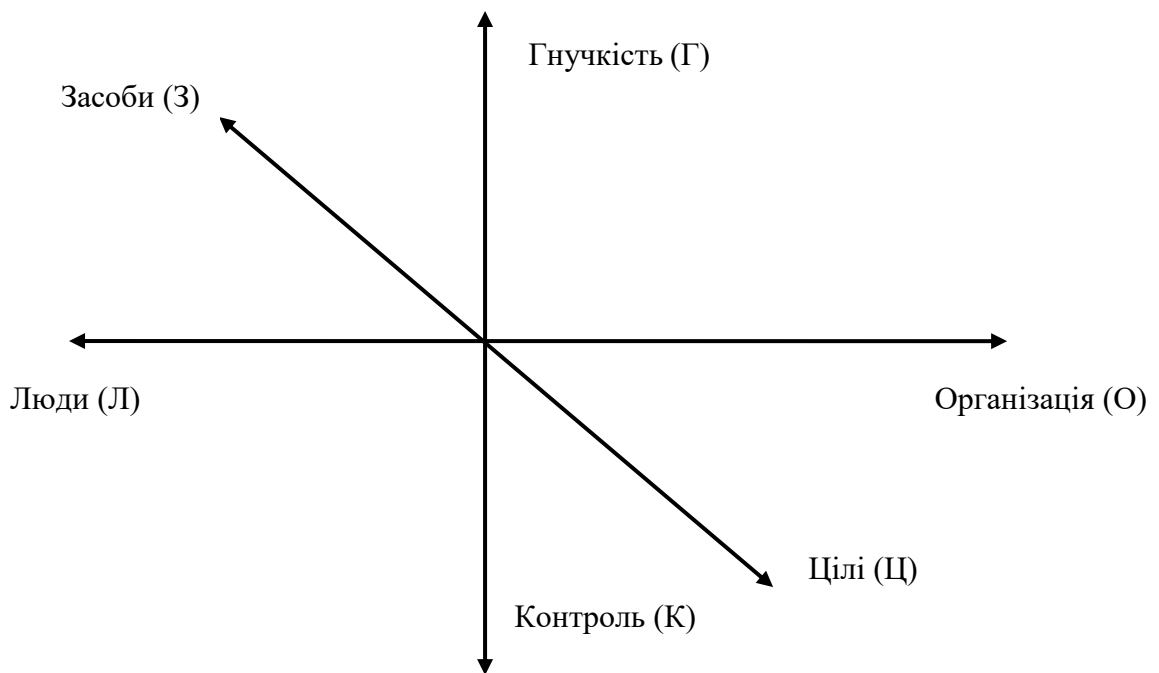


Рис. 5.1. Тривимірний модель організаційної ефективності, де:

Клітинка (критерій) організаційної ефективності	Визначення
ОЦК	<i>Продуктивність/ефективність.</i> Обсяг випуску, співвідношення випущеної продукції до витрат.
ОКЗ	<i>Планування та постановка цілей.</i> Велика увага приділяється плануванню, постановці цілей і процесу їх оцінювання.
ОЦГ	<i>Залучення ресурсів.</i> Здатність отримувати активи та зовнішню підтримку організації.
ОГЗ	<i>Гнучкість-готовність.</i> Здатність адаптуватися до змін зовнішніх умов і вимог середовища.
ЛКЦ	<i>Стійкість-контроль.</i> Сприятливість внутрішніх умов, безперервність, стабільність.
ЛКЗ	<i>Інформаційний менеджмент-комунікація.</i> Достатність інформаційного забезпечення, адекватність системи внутрішніх комунікацій.
ЛГЦ	<i>Розвиток людських ресурсів.</i> Максимізація та збереження потенціалу персоналу організації.
ЛГЗ	<i>Згуртованість-мораль.</i> Розвиток командного духу, корпоративної культури та відданості співробітників.

Модель раціональних цілей характеризує підприємство з точки зору організації та контролю і критеріїв ефективності, зображених у нижній правій частині рисунка 5.2: планування і цілевстановлення (як засоби) та продуктивність і ефективність (як цілі). Модель організаційної ефективності як внутрішнього процесу представлена в нижній лівій частині рисунка 5.2. Вона наголошує на людях і контролі, а також ролі управління інформацією та комунікацією (як засобів), а також стабільності і контролі (як цілей діяльності).

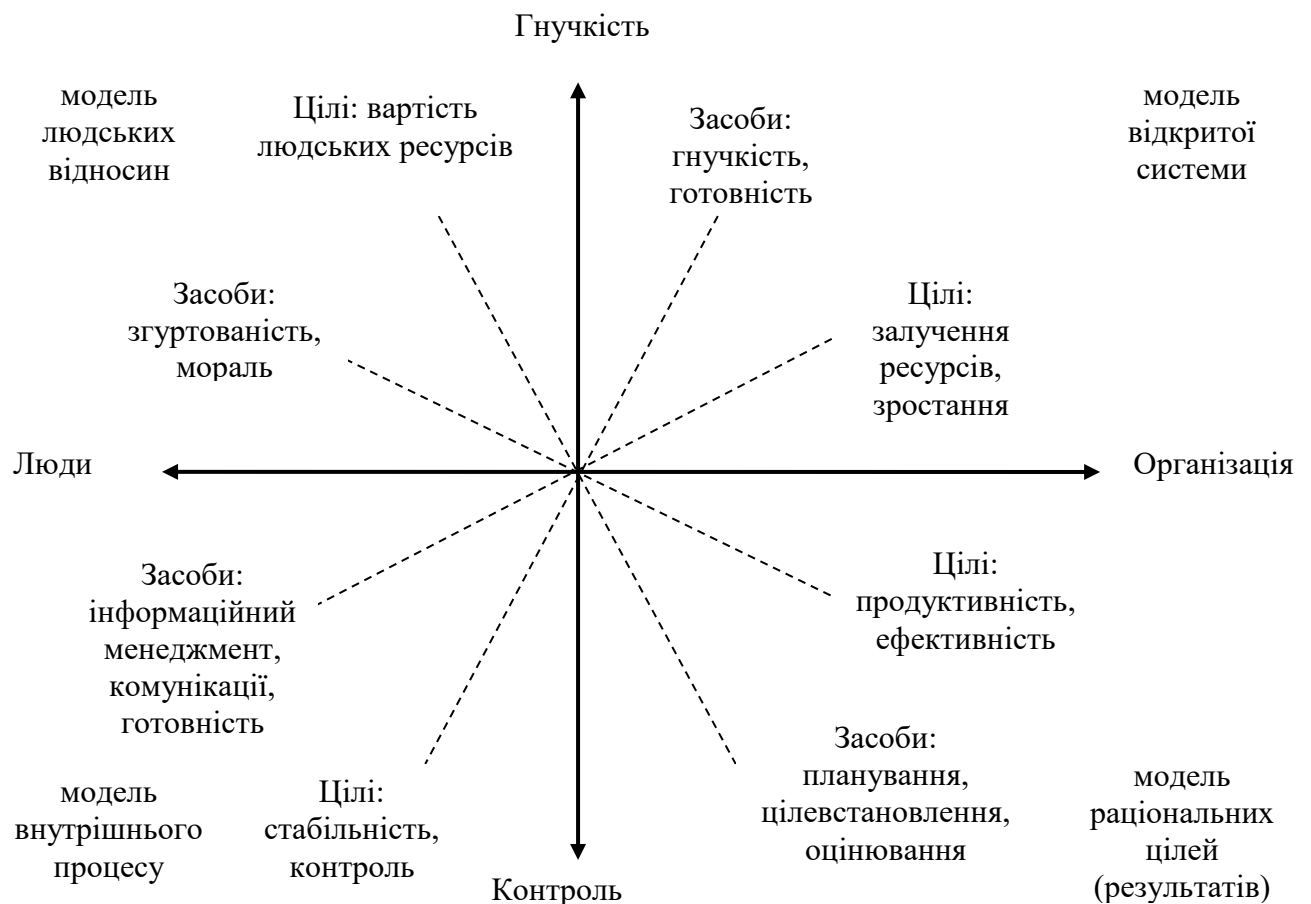


Рис. 5.2. Чотири моделі організаційної ефективності

Кожна модель відображає певний набір цінностей і контрастує з моделлю із протилежними акцентами. «Модель людських стосунків» із критеріями ефективності, що відображають гуманістичний підхід і гнучкість, різко контрастує з ціннісною орієнтацією моделі раціональних цілей, організації та стабільності. Модель відкритої систем, яка ґрунтується на гнучкості і готовності до змін суперечить моделі внутрішнього процесу, критерії

ефективності якої відображають орієнтацію на людей і стабільність структури.

Підхід до оцінки організаційної ефективності з погляду конкуруючих цінностей активно розвивається. У наш час він використовується передусім для відповіді на запитання: у якій ситуації кожній моделі ефективності варто віддати перевагу? У науковому середовищі з цього питання було досягнуто наступного консенсусу: це залежить від того, на якій стадії свого життєвого циклу знаходиться організація.

У процесі власного розвитку організації проходять типові етапи життєвого циклу:

- по-перше, етап народження (*підприємницька стадія*), яка характеризується інноваціями, креативністю, пошуком та накопиченням ресурсів;

- по-друге, етап зростання (*стадія колегіальності*), на якій пріоритетними є неформальна структура і міжособистісні відносини, створення відчуття «єдиної сім'ї», добровільна співпраця між членами колективу та розвиток почуття відданості організації.

- по-третє, етап зрілості (*стадія формалізації*), коли організація характеризується стабільністю, ефективністю операційної діяльності, наявністю чітких правил і процедур, консервативними тенденціями та поглядами.

- і нарешті, організація досягає етапу спаду (*стадії реструктуризації*), на якому акцент робиться на моніторинг зовнішнього середовища, пошук можливостей оновлення та зростання на новій основі.

Ці стадії організації можуть проходити швидко або повільно, але вони відображають загальну логіку (модель) організаційного розвитку.

Кожен із цих етапів визначає пріоритетними різні види діяльності. Таким чином, оцінка ефективності організації має ґрунтуватися на оцінюванні тих дій, які домінують на тому етапі розвитку, на якому у конкретний момент часу перебуває організація. Наприклад, на підприємницькій стадії найбільшу увагу

варто приділити критеріям ефективності організації як відкритої системи. Подібно «модель людських відносин» більшою мірою пов'язана зі стадією колегіальності, моделі внутрішнього процесу та раціональних цілей виявляються оптимальними на стадії формалізації, а модель відкритих систем забезпечить кращий результат на етапі реструктуризації підприємства.

З огляду на це можна сформулювати для менеджера алгоритм використання підходу до забезпечення організаційної ефективності з погляду конкуруючих цінностей. Потрібно ідентифікувати стадію життєвого циклу досліджуваної фірми. Це дасть змогу встановити актуальні для неї критерії ефективності. Ці критерії – як цілі так і засоби їх досягнення – можна вибрати з таблиці 5.3. Звичайно, орієнтація на етап життєвого циклу не означає, що інші критерії ефективності є неважливими. Це лише свідчить, що певні критерії домінують у визначенні організаційної ефективності на відповідних стадіях розвитку організації.

Таблиця 5.3

Моделі, цінності та критерії ефективності організаційного розвитку

Моделі	Цінності	Критерії ефективності	
		Засоби	Цілі
Людські відносини	Люди та гнучкість	Підтримання згуртованості та морального духу	Цінність і розвиток людських ресурсів
Відкрита система	Гнучкість і організація	Збереження гнучкості та готовності до змін	Зростання, отримання ресурсів і зовнішня підтримка
Раціональні цілі	Організація і контроль	Планування, постановка цілей та оцінювання	Продуктивність і ефективність
Внутрішній процес	Контроль і люди	Управління інформацією та координація	Стійкість і рівновага

Головною проблемою підходу до оцінки організаційної ефективності конкуруючих цінностей є відсутність достатніх емпіричних даних, які б підтверджували його ефективність. Тому доцільним є проведення додаткових досліджень, щоб підтвердити, що:

- 1) фактично існують чотири моделі організаційної ефективності;
- 2) ці моделі пов'язані з стадіями життєвого циклу організації;
- 3) на відповідних етапах життєвого циклу визначені критерії ефективності домінують.

Другорядною, але, безумовно, актуальною проблемою для менеджерів-практиків є ідентифікація стадій життєвого циклу, тобто відповідь на запитання: на якому етапі життєвого циклу перебуває конкретна організація?

Загалом, підхід з позиції конкурентних цінностей визначає численні критерії та суперечливі інтереси як основу зусиль з ідентифікації та оцінки організаційної ефективності. Крім того, завдяки інтеграції великої кількості критеріїв ефективності до чотирьох концептуально зрозумілих організаційних моделей, підхід з позиції конкуруючих цінностей може допомогти менеджеру при визначенні відповідності різних критеріїв різним ситуаціям, зокрема характеристикам організації, що змінюються протягом її життєвого циклу.

Отже, організаційній ефективності складно, чи навіть неможливо, дати повне та об'єктивне визначення. Проте щодо цієї центральної теми в «Теорії організації», її теоретичне трактування та практичне вимірювання повинні бути розділені.

Двома домінуючими, але протилежними позиціями є цілеорієнтований та системний підхід до організаційної ефективності. Перший визначає ефективність як ступінь досягнення цілей організації; другий зосереджується на засобах досягнення цілей – визначаючи ефективність організації як її здатність отримувати «входи» (ресурси), обробляти їх та спрямовувати на підтримання стабільності і балансу організаційної системи.

Більш сучасним є підхід з погляду стратегічних груп впливу (стейкхолдерів), який трактує ефективність організації як задоволення потреб тих груп у середовищі, підтримка яких потрібна їй для подальшого існування. Отже, успіх – це здатність попередити невдоволення осіб, груп та організацій, від яких залежить успішне функціонування організації.

Найбільш перспективним видається підхід до оцінювання організаційної

ефективності, що ґрунтується на конкуруючих цінностях, оскільки він дає змогу синтезувати значну кількість критеріїв організаційної ефективності в чотири моделі, кожна з яких базується на заданому наборі цінностей, і забезпечує переваги залежно від того, на якому етапі життєвого циклу перебуває підприємство.

Таке різноманіття підходів дає змогу визначити організаційну ефективність як ступінь досягнення організацією своїх короткострокових (результати) і довгострокових (засоби досягнення результатів) цілей, вибір яких відображає стратегічні інтереси підприємства, точку зору оцінювача та етап життєвого циклу організації.

ПИТАННЯ ДЛЯ ОБГОВОРЕННЯ, САМОПЕРЕВІРКИ ТА КОНТРОЛЮ ЗНАНЬ

1. Чи всі групи людей є організованими? Відповідь поясніть.
2. Чи є підприємство малого бізнесу, на якому працює лише два чи три працівники, організацією?
3. Обґрунтуйте власну думку щодо того, чи є «Теорія організації» описовою чи прикладною дисципліною?
4. Яким чином системний підхід може допомогти краще зрозуміти сутність організації?
5. Проведіть порівняльний аналіз відкритих та закритих організаційних систем.
6. Наведіть приклад негативної ентропії.
7. Як система може бути стабільною, але спрямованою на зростання?
9. Підготуйте коротке есе на тему: «Навіщо вивчати «Теорію організації»?»
10. Для кожної з перелічених організацій якомога конкретніше визначте входи, процеси трансформації, результати (виходи), внутрішні підсистеми та елементи навколишнього середовища:
 - а) фінансово-промислова група СКМ;
 - б) Українська греко-католицька церква;
 - в) футбольний клуб «Карпати» (Львів);
 - г) Дрогобицька виправна колонія № 40;
 - д) 15-та окрема бригада артилерійської розвідки «Чорний ліс»;
 - е) КНП «Дрогобицька міська лікарня № 1»;
 - є) НВК «ZEFIR», м. Дрогобич;
 - ж) аптека «Подорожник»;
 - з) Дрогобицький державний педагогічний університет імені Івана Франка.
11. Дайте визначення бюрократії. Порівняйте його з тим, як це поняття розуміє звичайна людина.

12. Які переваги отримує працівник в бюрократичній структурі від такої форми організації діяльності?

13. «Бюрократія – це ідеальний тип організації». Чи погоджуєтеся Ви з цим твердженням? Поясніть.

14. Порівняйте механістичну та професійну бюрократії.

15. «Гарантування працівникам постійної зайнятості призводить зрештою до неефективності організації». Знайдіть аргументи на користь цього твердження, а потім спробуйте спростувати їх.

16. Опишіть організацію, з якою ви знайомі, що не є бюрократією. Поясніть, чому вона не має бюрократичних характеристик.

17. Які умови сприяють розвитку:

а) механістичної бюрократії?

б) професійної бюрократії?

18. «Є лише два типи організацій: нещодавно створені і бюрократичні». Чи погоджуєтеся Ви з цим твердженням? Поясніть.

19. Поясніть популярність бюрократичної форми управління організаціями.

20. Опишіть типи організацій, які можуть бути організовані як адхократії. Чому саме вони?

21. Порівняйте професійну бюрократію та адхократію.

22. Проаналізуйте переваги та недоліки матричної структури управління.

23. Дрогобицький державний педагогічний університет імені Івана Франка організований за бюрократичним чи адхократичним принципом? Як ви дійшли такого висновку? Які критичні фактори вплинули на його організаційну структуру?

24. Деякі люди воліють працювати в бюрократії, інші – в адхократії. Які індивідуальні риси відрізняють тих, хто обирає ту чи ту структуру? У якій структурі хотіли б працювати ви? Чому?

25. Чому адхократія буде неефективною, якщо організація використовує рутинні технології та працює в стабільному середовищі?

26. Чи сумісна адхократія з великим розміром організації? Підкріпіть свою позицію аргументами.

27. «Адхократія – це організаційна структура XXI століття». Наведіть аргументи на користь цього твердження, а потім аргументи для його спростування.

28. Опишіть лінійну організаційну структуру. Коли її варто використовувати?

29. Опишіть функціональну організаційну структуру. Коли її варто використовувати?

30. Опишіть дивізійну організаційну структуру. Коли її варто використовувати?

31. Опишіть секторну організаційну структуру. Коли її варто використовувати?

32. Опишіть конгломератну організаційну структуру. Коли її варто використовувати?

33. У 1960–1970-х роках конгломератна структура була дуже популярною, але наприкінці XX ст. її популярність знизилася. Як ви думаєте, що спричинило цей спад? Чи свідчить це про те, що головним чинником вибору структури організації є те, що роблять інші, тобто мода? Поясніть.

34. Порівняйте просту лінійну структуру управління та адхократію.

35. Поясніть популярність функціональної та дивізійної структур з точки зору розподілу влади та контролю.

36. Які відмінності існують між бюрократією та функціональною організаційною структурою?

37. Які організаційні структури найкраще підходять для підготовки майбутніх топ-менеджерів?

38. Який традиційний погляд на зміни в організаціях?

39. Які зміни можна назвати «керованими»?

40. Чому в організаціях виникає опір змінам?

41. Опишіть п'ять детермінант організаційних змін.

42. Опишіть три типи стратегій втручання «агента змін».

43. Навіщо потрібне «перезаморожування» змін?
44. Опишіть різні тактики боротьби з опором змінам з точки зору контролю влади.
45. Поясніть, чому організації як правило упереджені до щодо порушення стабільності їх функціонування.
46. За якими критеріями можна оцінити організаційну ефективність?
47. Проаналізуйте особливості, переваги та недоліки основних підходів до оцінки ефективності організації:
- а) цілеорієнтованого;
 - б) системного;
 - в) стратегічного;
 - г) з позиції конкуруючих цінностей.
48. «Цілі – це об'єктивний стандарт, за яким можна оцінити організаційну ефективність». Наведіть аргументи на підтримку цього твердження. Спробуйте знайти аргументи, щоб спростувати це твердження.
49. «Остаточний тест на ефективність організації – її виживання». Наведіть аргументи на користь цього твердження. Спробуйте знайти аргументи, щоб спростувати це твердження.
50. «Для комерційного підприємства основним критерієм є прибуток. Вам не потрібні інші показники ефективності». Наведіть аргументи на користь цього твердження. Спробуйте знайти аргументи, щоб спростувати це твердження.
51. Управління за цілями (МВО) найчастіше трактується як цілеорієнтований підхід до оцінки ефективності. Чи можна його також вважати складовою системного підходу? Поясніть.
52. Порівняйте значення для керівників чотирьох підходів до оцінки організаційної ефективності, описаних у Темі 5.
53. Виберіть три-чотири організації, особливості діяльності яких Вам відомі. Як Ви раніше оцінювали їх ефективність? Як би Ви зараз оцінили їхню ефективність, використовуючи цілеорієнтований, системний та стратегічний підходи?

54. Обговоріть твердження: «Пасажирський літак Concorde SST є ефективним. Незважаючи на те, що він більш шумний, менш економічний, має менше пасажирських місць, менш комфортний, має вищу початкову вартість, вищу експлуатаційну вартість, ніж, наприклад, Boeing 747, McDonnell Douglas DC-10 або Lockheed L-1011, він літає втричі швидше за них».

55. Чи може керівник державної установи використовувати «здатність домогтися збільшення бюджету» як показник організаційної ефективності? Чи може такий підхід вважатися необґрунтованим?

ТЕСТИ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Організація – це:

а) Діяльність, що охоплює розподіл функцій, налагодження стійких зв'язків, координацію.

б) Сукупність людей, що об'єднані певною метою та спільно працюють задля її досягнення.

в) Упорядкованість певного об'єкта.

г) Всі відповіді правильні.

2. До загальних характеристик організацій не належить:

а) Володіння ресурсами.

б) Прибутковість діяльності.

в) Залежність від зовнішнього оточення.

г) Поглиблення розподілу праці.

3. Підвищення ефективності організації за рахунок вдосконалення її людських ресурсів є ключовим положенням моделі організації:

а) Механістичної.

б) Інституційної.

в) Неокласичної.

г) Еволюційно-екологічної.

4. Розвиток поглядів на природу організації відбувався у напрямі:

а) Від відкритого до закритого.

б) Від загального до часткового.

в) Від раціонального до соціального.

г) Від ієрархічного до конкурентного.

5. Перевагою лінійної структури управління є:

а) Чіткість і простота управління.

б) Максимальна компетентність керівників.

в) Гнучкість у динамічному зовнішньому середовищі.

г) Можливість залучення консультантів та експертів.

6. Якщо організація створюється для комплексного вирішення конкретного завдання, то їй підійде структура управління:

- а) Функціональна.*
- б) Матрична.*
- в) Проектна.*
- г) Адхократична.*

7. Для географічно розосереджених організацій доцільна організаційна структура:

- а) Лінійно-функціональна.*
- б) Кругова.*
- в) Матрична.*
- г) Дивізіональна.*

8. Максимальна самостійність господарських підрозділів досягається в організації:

- а) Дивізіональній.*
- б) Багатовимірній.*
- в) Круговій.*
- г) Віртуальній.*

9. Лінійним керівником є:

- а) Проректор з наукової роботи.*
- б) Начальник цеху.*
- в) Головний бухгалтер.*
- г) Заступник директора з фінансових питань.*

10. Перевагою функціональної структури управління є:

- а) Чіткість і простота управління.*
- б) Максимальна компетентність керівників.*
- в) Гнучкість у динамічному зовнішньому середовищі.*
- г) Можливість залучення консультантів та експертів.*

11. Наявність у працівника одночасно двох керівників з рівними правами характерна для структури управління:

- а) Функціональної.*

- б) Матричної.
- в) Проектної.
- г) Адхократичної.

12. Колективне прийняття рішень є основою організації:

- а) Дивізіональної.
- б) Багатовимірної.
- в) Кругової.
- г) Віртуальної.

13. Об'єднання незалежних спеціалізованих організацій, що співпрацюють на комерційних засадах – це організаційна структура:

- а) Проектна.
- б) Матрична.
- в) Мережева.
- г) Партиципативна.

14. Функціональним керівником є:

- а) Начальник відділу кадрів.
- б) Генеральний директор.
- в) Майстер виробничої дільниці.
- г) Декан факультету.

15. Який тип організаційної структури передбачає чітку ієрархію та вертикальне підпорядкування?

- а) Матрична.
- б) Лінійна.
- в) Функціональна.
- г) Проектна.

16. Основною перевагою матричної структури є:

- а) Простота управління.
- б) Гнучкість у розподілі ресурсів.
- в) Відсутність конфліктів.
- г) Сталість структури.

17. Функціональна структура передбачає:

- а) Підпорядкування одного працівника декільком керівникам.
- б) Розподіл завдань за функціями.
- в) Переважно горизонтальні зв'язки.
- г) Використання тимчасових команд.

18. Який із наведених недоліків характерний для лінійної структури?

- а) Висока гнучкість.
- б) Високі витрати на управління.
- в) Відсутність спеціалізації.
- г) Ускладнена комунікація.

19. Що є ключовим елементом проєктної структури?

- а) Постійний склад працівників.
- б) Тимчасові команди.
- в) Функціональний підхід.
- г) Вертикальне управління.

20. Який тип структури передбачає постійне використання крос-функціональних команд?

- а) Лінійна.
- б) Матрична.
- в) Функціональна.
- г) Проєктна.

21. Основна мета організаційної структури управління – це:

- а) Збільшення прибутку.
- б) Забезпечення чіткої координації діяльності.
- в) Скорочення персоналу.
- г) Збільшення кількості підрозділів.

22. Який із названих нижче елементів не є частиною організаційної структури?

- а) Процеси.
- б) Ролі.
- в) Ієрархія.

г) Завдання.

23. Що є основною метою організаційного розвитку?

- а) Зменшення витрат.
- б) Підвищення ефективності організації.
- в) Зниження гостроти організаційних конфліктів.
- г) Розширення або скорочення штату працівників.

24. Який з факторів є вирішальним для успішного організаційного розвитку?

- а) Наявність чітких інструкцій.
- б) Гнучкість організації.
- в) Високий рівень бюрократії.
- г) Постійне розширення.

25. Що з наведеного є прикладом інструменту організаційного розвитку?

- а) Контроль за виконанням завдань.
- б) Проведення тренінгів.
- в) Скорочення персоналу.
- г) Зменшення фінансування.

26. Який підхід до розвитку організації орієнтований на постійні зміни?

- а) Революційний.
- б) Еволюційний.
- в) Радикальний.
- г) Консервативний.

27. Організаційний розвиток передбачає:

- а) Застосування жорстких правил.
- б) Підвищення гнучкості та адаптивності.
- в) Посилення вертикальних зв'язків.
- г) Зменшення інновацій.

28. Що є основною метою організаційного консультування?

- а) Підвищення прибутку.
- б) Зниження плинності кадрів.
- в) Підвищення ефективності управління.

г) Зменшення витрат.

29. *Що означає термін «організаційна культура»?*

а) Сукупність норм і цінностей організації.

б) Метод прийняття рішень.

в) Тип організаційної структури.

г) План фінансового розвитку.

30. *Який із зазначених процесів є частиною організаційного розвитку?*

а) Збільшення кількості працівників.

б) Впровадження нових технологій.

в) Зменшення робочих годин.

г) Створення нових посад.

31. *Який із наведених факторів є зовнішнім драйвером організаційних змін?*

а) Зміна керівника.

б) Економічна криза.

в) Зниження продуктивності.

г) Внутрішні конфлікти.

32. *Що з наведеного може спричинити опір змінам в організації?*

а) Низький рівень мотивації.

б) Високий рівень довіри до керівництва.

в) Чітке планування.

г) Підвищення зарплати.

33. *Який етап змін передбачає закріплення нових практик в організації?*

а) Планування.

б) Впровадження.

в) Консолідація.

г) Аналіз.

34. *Який метод управління змінами передбачає активне залучення працівників?*

а) Директивний.

б) Партисипативний.

- в) Формальний.
- г) Адміністративний.

35. *Ключовою ознакою ефективних організаційних змін є:*

- а) Збільшення витрат.
- б) Стійкість до ризиків.
- в) Підвищення ефективності.
- г) Зменшення кількості працівників.

36. *Організаційні зміни можуть бути:*

- а) Тільки запланованими.
- б) Тільки спонтанними.
- в) Запланованими або спонтанними.
- г) Лише адміністративними.

37. *Що є перешкодою для ефективних організаційних змін?*

- а) Відкрите спілкування.
- б) Низький рівень залученості працівників.
- в) Висока мотивація персоналу.
- г) Чітке планування.

38. *Що таке «план управління змінами»?*

- а) Фінансовий план.
- б) Інструкція для керівників.
- в) Документ, який описує кроки впровадження змін.
- г) Організаційна структура.

39. *Як називається процес, коли працівники сприяють впровадженню змін?*

- а) Мотивація.
- б) Залучення.
- в) Контроль.
- г) Адаптація.

40. *Що є основним критерієм організаційної ефективності?*

- а) Прибутковість.
- б) Рівень конфліктів.

- в) Кількість працівників.
- г) Затрати на виробництво.

41. *Який показник свідчить про високий рівень ефективності організації?*

- а) Зростання витрат.
- б) Збільшення плинності кадрів.
- в) Підвищення продуктивності.
- г) Зменшення інновацій.

42. *Що з наведеного впливає на організаційну ефективність?*

- а) Бюрократія.
- б) Інноваційність.
- в) Консерватизм.
- г) Зниження витрат на навчання.

43. *Який підхід до оцінки ефективності враховує досягнення стратегічних цілей?*

- а) Фінансовий.
- б) Процесуальний.
- в) Системний.
- г) Балансований.

44. *Що є ознакою ефективної організації?*

- а) Зростання витрат на управління.
- б) Високий рівень мотивації працівників.
- в) Зменшення комунікацій.
- г) Плинність кадрів.

45. *Який з методів оцінки ефективності враховує як фінансові, так і нефінансові показники?*

- а) Фінансовий аналіз.
- б) Балансована система показників.
- в) Оцінка ризиків.
- г) Крос-функціональний підхід.

46. *Що означає підхід «організація, орієнтована на результат»?*

- а) Фокус на процесах.
- б) Фокус на досягненні цілей.
- в) Зменшення витрат.
- г) Збільшення кількості працівників.

47. Як можна підвищити організаційну ефективність?

- а) Зменшити кількість проєктів.
- б) Впровадити автоматизацію процесів.
- в) Збільшити кількість підрозділів.
- г) Підвищити рівень бюрократії.

48. Який критерій найкраще відображає ефективність організації?

- а) Кількість працівників.
- б) Показники продуктивності.
- в) Зростання витрат.
- г) Кількість зустрічей з клієнтами.

ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

Завдання 1.

Американська компанія ЗМ, відома також як Minnesota Mining and Manufacturing Company, є глобальною корпорацією зі значним впливом на ринку інновацій. В її штаті працює близько 89 тисяч людей, з яких понад 7 тисяч займаються науковими дослідженнями. Асортимент продукції, що випускається компанією, налічує понад 60 тисяч найменувань, включаючи абразивні матеріали, клеї, ламінати, засоби пожежної безпеки, стоматологічні товари, продукцію для догляду за автомобілями, мікросхеми та оптичні плівки.

За рейтингом журналу Forbes ЗМ посідає 169-те місце серед найуспішніших компаній світу. Корпорація має представництва у понад 60 країнах, включаючи 29 міжнародних виробничих філій і 35 науково-дослідних лабораторій. Щорічно компанія інвестує приблизно 1,7 мільярда доларів у наукові розробки, що підтверджує її прихильність до інновацій.

Основою успіху ЗМ є поєднання креативних ідей з їх якісною реалізацією. Завдяки цьому компанія створює конкурентоспроможні продукти, що користуються попитом на ринку. Також важливу роль у досягненні провідних позицій відіграє ефективна організація роботи компанії.

Ключовими аспектами діяльності ЗМ є:

1. *Створення нових продуктів як основна фінансова мета.* Корпорація прагне, щоб щонайменше чверть реалізованої продукції складала товари, які з'явилися у виробництві протягом останніх п'яти років. Менеджери компанії оцінюються за цим критерієм, що стимулює їх підтримувати наукові дослідження та залучати до цього процесу своїх співробітників.

2. *Вільний обмін інформацією між працівниками.* Це дозволяє інтегрувати нові технології в різні проекти та забезпечувати контроль за їх

виконанням. Такий підхід сприяє ефективному використанню вже наявних розробок у нових сферах.

3. *Сприйняття невдач як джерела інновацій.* Помилки не розглядаються як поразки, а навпаки – як можливість для нових відкриттів. Компанія продовжує вдосконалювати технології навіть тоді, коли вони спочатку не приносять прибутку.

4. *Створення умов для генерації власних ідей.* Співробітники мають можливість присвячувати до 15% робочого часу розробці своїх проєктів. Такий підхід мотивує персонал до більш активної участі в інноваційній діяльності.

5. *Підтримка тимчасових проєктних підрозділів.* Якщо співробітник пропонує перспективну ідею нового продукту, він отримує можливість очолити тимчасовий підрозділ. Корпорація надає необхідні ресурси для створення команди фахівців – від виробничників до маркетологів. Завдання цього колективу полягає у доведенні розробки до стадії масового виробництва та запуску продажів.

За успішне виконання проєкту всі учасники команди отримують підвищення в посаді та збільшення заробітної плати. Такий підхід сприяє мотивації співробітників і забезпечує корпорації постійний потік інноваційних продуктів.

Завдання:

1. Визначте особливості діяльності корпорації ЗМ. Що відрізняє її від традиційних організацій?
2. Яка роль вищого менеджменту в успіхах компанії?
3. Які умови необхідні для використання досвіду інноваційної діяльності корпорації ЗМ у вітчизняних організаціях?

Завдання 2.

Корпорація «Дженерал Електрик» серед іншого виробляє електротехнічні шафи для промислових підприємств. Раніше стандартний цикл виготовлення такого обладнання займав три тижні. Однак через

посилення конкуренції керівництво компанії впровадило низку заходів з оптимізації виробничих процесів.

Випуск електротехнічних шаф був сконцентрований на одному заводі, тоді як раніше продукція виготовлялася на шести різних підприємствах компанії. Значну частину деталей уніфікували, зробивши їх взаємозамінними. Штат інженерів було скорочено, а робочі процеси максимально автоматизовано.

З метою підвищення ефективності у виробничих цехах ліквідували посади майстрів і контролерів якості, що дозволило зменшити кількість рівнів управління з трьох до одного. Всі функції, пов'язані з організацією робочого процесу, контролем якості та дотриманням дисципліни, були передані безпосередньо робітникам. Їх об'єднали в бригади по 20 осіб, кожна з яких відповідала за весь цикл виробництва.

Завдяки цим змінам ефективність виробництва зросла на 20%, витрати скоротилися на 30 %, а терміни виконання замовлень зменшилися до 10 днів.

Завдання:

1. За матеріалами ситуаційної вправи прокоментуйте різні значення терміну «організація» в теорії управління.

2. Які причини зумовили необхідність організаційних змін в корпорації? Якими були їх наслідки?

3. У чому Ви бачите основну причину ефективності діяльності організації?

4. Чи можливе використання американського досвіду організації виробництва в Україні?

Завдання 3.

Життєвий цикл організації описує послідовність етапів, які проходить підприємство протягом свого існування. Цю концепцію розробив відомий бізнес-консультант Іцхак Адізес. Вона виділяє кілька ключових стадій розвитку компанії: становлення, зростання, зрілість і спад. Залежно від обставин, організація може або закриватися, або ставати частиною більшої

структури, або розпадатися на менші компанії, які можуть опинитися на різних етапах розвитку.

На стадії становлення формуються основи бізнесу, розробляється продукт, формується команда і здійснюється перший випуск продукції. У цей період організація визначає свої цілі та стратегію, хоча вони ще можуть бути нечіткими. Співробітники працюють у тісному контакті, комунікація залишається неформальною, а мотивація базується на інтересах та самореалізації. Засновники часто залучають однодумців, які поділяють їхню ідею, а робота компанії базується на ентузіазмі.

Стадія зростання характеризується стрімким розвитком компанії та активним освоєнням ринку. Формується стратегія, відбувається розширення штату та підрозділів, зростає кількість клієнтів. Комунікації стають більш структурованими, але ще зберігають певну неформальність. Успіх компанії на цьому етапі залежить від ефективної взаємодії лідера та команди. Важливо, щоб члени організації розуміли та підтримували ідеї керівника, а також вносили власні пропозиції.

На етапі зрілості компанія досягає стабільного становища на ринку. Вона вже має багатий досвід, який закріплюється в організаційній культурі, політиках і процедурах. Структура компанії ускладнюється, впроваджуються формальні правила, стандарти роботи та системи управління. Організація акцентує увагу на підвищенні ефективності та збереженні лідерських позицій. Успіх компанії залежить від того, наскільки добре вона зберігає свою конкурентоспроможність і адаптується до змін.

Стадія спаду настає, коли компанія втрачає здатність адаптуватися до зовнішніх змін. Продажі та прибуток знижуються, зростає плинність кадрів, з'являються внутрішні конфлікти. Організація шукає нові можливості для утримання позицій, але часто втрачає здатність ефективно реагувати на зміни ринку. Якщо не вжити заходів для оновлення стратегії, компанія ризикує зникнути або втратити свою незалежність.

Під час переходу між стадіями накопичуються організаційні проблеми. Менеджери повинні аналізувати їх та визначати, чи є це наслідком невдалих

рішень, чи сигналом про необхідність змін. Ефективність організації суттєво залежить від того, наскільки глибоко її керівництво розуміє життєвий цикл та реагує на виклики кожного етапу.

Кейс 1.

Компанія «Омега» займається розробкою і просуванням на ринок програмних продуктів і систем автоматизованого управління.

У штаті компанії працює велика кількість талановитих фахівців, багато хто має вчені ступені. У колективі помітна тенденція до завоювання авторитету найбільш компетентними співробітниками. Програмісти й інженери з великим задоволенням займаються своєю справою. Деякі з них мають авторські патенти на свої розробки. Фахівці часто висувують пропозиції про поліпшення роботи компанії, але далеко не всі з цих пропозицій приймаються менеджментом. У найближчій перспективі керівництво компанії має намір створити підрозділ, діяльність якого буде спрямована на надання консалтингових послуг бізнесу у сфері інформаційного менеджменту і технологій.

У компанії «Омега» прийнято діяти строго по інструкції, у відповідності встановленими правилами і нормами. Кожен фахівець відповідає за вузький і точно визначений інструкцією перелік робіт. Використовується точна кількісна оцінка результатів роботи програмістів, аналітиків і інженерів. У компанії налагоджена жорстка система контролю основних показників роботи.

Усі стратегічні і тактичні рішення в компанії приймаються її топ-менеджерами на нарадах, що проводяться Генеральним директором. Керівництво вважає передчасним делегування частини своїх повноважень середньому рівню менеджменту і, тим більше, фахівцям. Незважаючи на високий рівень лояльності і професіоналізму співробітників компанія часто стикається з проблемами затягування термінів здачі готової продукції і порушення звітності. Спроба застосування штрафних санкцій привела до звільнення трьох висококласних фахівців. Причинами затримок в роботі

програмісти називають неузгодженість дій відділів, а також різноманітність замовлень клієнтів. Менеджмент компанії не може вирішити усі проблеми.

Завдання:

1. Яка стадія життєвого циклу склалася нині в компанії «Омега»? За якими ознаками ви це визначили?
2. Який тип організаційних відносин, на Ваш погляд, повинен домінувати на цій стадії в компанії? Чому?
3. Сформулюйте пропозиції щодо організації роботи компанії «Омега».

Кейс 2.

Підприємство «Електрон» проводить самостійні наукові дослідження і дослідно-конструкторські розробки, маркетинговий аналіз і випуск високотехнологічної продукції: приладів, побутової техніки, промислового устаткування. Нині на підприємстві ведуться розробки нової медичної техніки, засобів зв'язку для морських суден і апаратури для підприємств нафтової і газової промисловості.

В основі конкурентної політики підприємства лежить принцип одночасної реалізації декількох виробничих проєктів на користь замовників. Структура підприємства «Електрон» є сукупністю автономних робочих груп, кожна з яких має подвійне підпорядкування: керівникові проєкту і керівникові відділу, залежно від етапу робіт.

Завдання:

1. Назвіть стадію життєвого циклу підприємства «Електрон».
2. Вкажіть переваги і недоліки цієї стадії.
3. Які зміну ви запропонували б реалізувати компанії «Електрон» для підвищення ефективності її роботи?

Завдання 4.

Проаналізуйте організаційну структуру управління (рис. 6.1): визначте тип організаційної структури, вкажіть рівні управління, перелічіть посади та підрозділи лінійної і функціональної підсистем.

Зробіть висновок щодо переваг і недоліків, а також можливих шляхів

удосконалення організаційної структури.

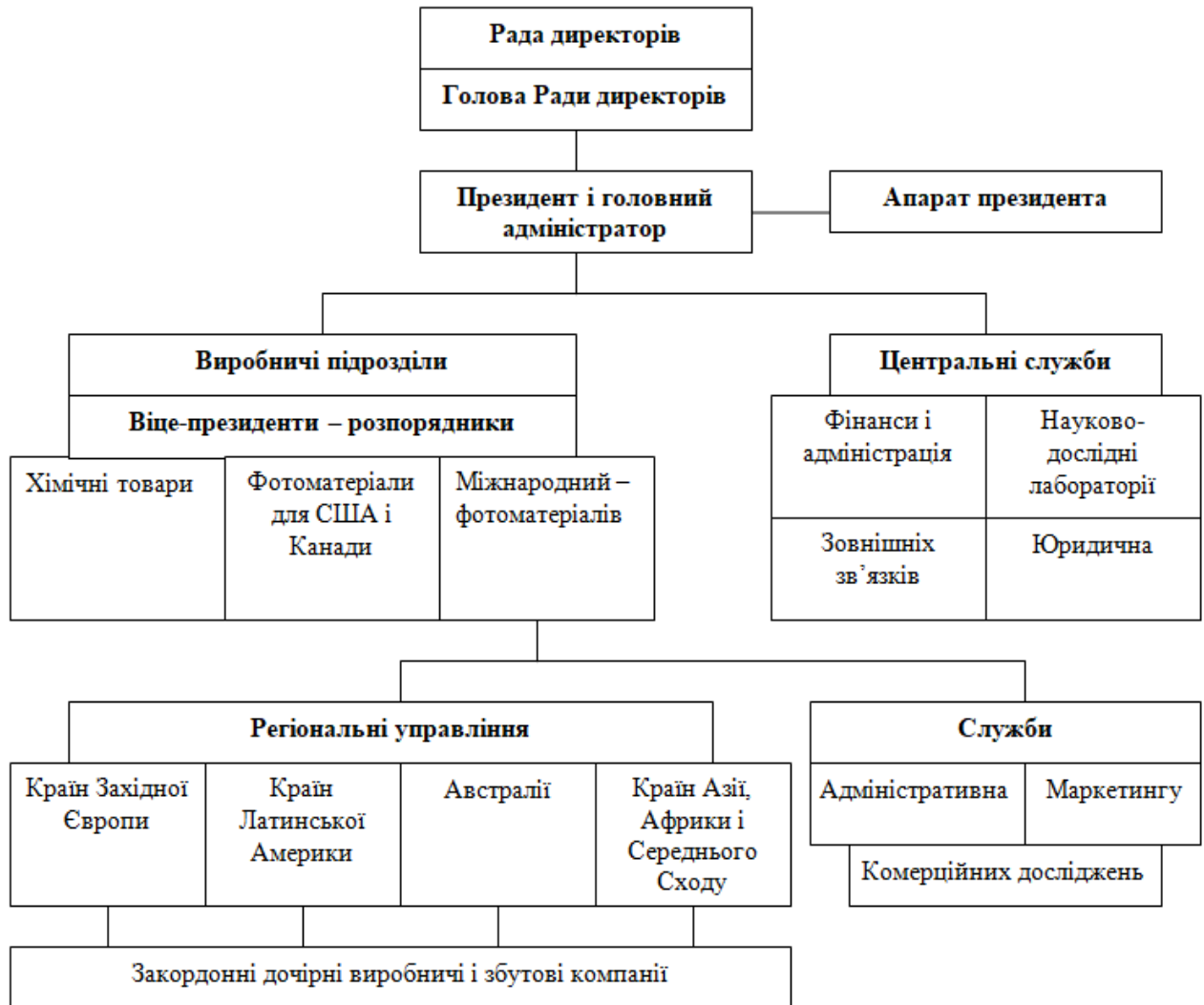


Рис. 6.1. Організаційна структура управління ISTMAN KODAK

ПРЕДМЕТНИЙ ПОКАЖЧИК

агент змін 59, 79

адаптивність 95

адхократія 35, 45

бюрократія 25

– механістична 28

– професійна 29

дивергенція 59

дивізіональна організаційна структура управління 50

дослідження дією (action research) 60, 62

ефективність 94

життєвий цикл організації 63

кадровий потенціал 96

конвергенція 59

конгломератна організаційна структура управління 56

контроль 95

кооптація 85

крокова модель організаційних змін 63

матрична організаційна структура управління 38

мотивація 94

організаційна ефективність 93, 117

організаційна структура 12

організаційний розвиток 61

організація 7, 8, 9, 11, 22, 97

прибуток 94

продуктивність 94

проектування (дизайн) організації 13-14

проста лінійна організаційна структура управління 45-46

робоча (проектна) група 42

розвиток 58, 94

система 16

стейкхолдер 106

стратегія втручання 80

теорія організації 14, 22

управління за цілями (МВО) 98

управлінський аудит 105

функціональна організаційна структура управління 48

ІМЕННИЙ ПОКАЖЧИК

Адізес, І. 64, 134

Белл, Б. 62

Берк, В. 61

Бонома, А. 91

Вебер, М. 24, 25, 26, 27, 28, 35

Гоулднер, Е 30

Грейнер, Л 67, 68, 69

Данко, Л. 70

Девіс, К. 61

Доусон, В. 70

Ейкен, П. 89

Залтман, Р. 91

Кан, Р. 67

Каррагер, Дж. 70

Катц, Д. 67

Кімберлі, П. 70

Лайкерт, Р. 62

Левін, К. 62, 63

Лестер, А. 70

Ліпіт, В. 62, 70

Мартінделл, Дж. 105

Мейо, Е 61

Мертон, Р. 30

Мескон, М. 7, 8

Міллер, Ф. 70

Мільнер, Б. 61

Ньюстром, Д. 61

Парнелл, Т. 70

Ротлісбергер, Ф. 61

Селзник, Ф. 30

Скотт, Р. 70

Слоун, А. 50

Томпсон, В. 31

Торбет, Л. 70

Уайт, Б. 62

Фламхольц, Р. 70

Френч, Н. 62

Фрізен, Дж. 70

Хаге, Р. 89

Шайн, Е 63

Шмідт, Р. 70

ЛІТЕРАТУРА

1. Баєва О. В., Лазоренко Л. В., Новальська Н. І. та ін. Менеджмент і адміністрування: в 2 ч. Ч. 1. Історія менеджменту. Теорія організацій : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / за ред. О. В. Баєвої, Н. І. Новальської. Київ : ДП «Вид. дім «Персонал», 2017. 336 с.
2. Баценко Л. М. Галенін Р. В., Ксенофонтова М. М. Теорія організації: навч. посіб. Суми : Мрія, 2016. 362 с.
3. Бельська Т. В. Конспект лекцій з дисципліни «Теорія організації» (для студентів магістратури спеціальності 281 – Публічне управління та адміністрування). Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2018. 78 с.
4. Білявська Ю. В., Микитенко Н. В. Теорія організації : підручник. Київ : Київ. нац. торг-екон. ун-т, 2019. 424 с.
5. Ворончак І. О., Блистів О. М., Свінцов О. М. Менеджмент : навчальний посібник. Дрогобич : Редакційно-видавничий відділ Дрогобицького державного педагогічного університету імені Івана Франка, 2022. Частина 1. 102 с.
6. Гуторова О. О. Менеджмент організації : навч. посібник. Харків : Харк. нац. аграр. ун-т., 2017. 267 с.
7. Жуковська Л. Е. Борисевич Є. Г., Стрельчук Є. М. Теорія організацій : навч. посіб. Одеса : ОНАЗ ім. О. С. Попова, 2011. 148 с.
8. Колосов А. М., Прус Н. В. Теорія організації : навч. посіб.. Луганськ : Елтон-2, 2014. 211 с.
9. Кукоба В. П. Організаційне проектування підприємств : навч. посібник. Кив КНЕУ, 2014. 420 с.
10. Мальська М. П., Білоус С. В. Менеджмент організацій: теорія та практика : навч. посіб. Київ : SBA-print, 2020. 190 с.
11. Марченко О. М., Томаневич Л. М. Теорія організації : навч. посіб. Львів : ЛьвДУВС, 2015. 359 с.
12. Монастирський Г. Л. Теорія організації : підручник. 2-е видання, доповнене й перероблене. Тернопіль : ЗУНУ, 2020. 329 с.

13. Монастирський Г. Л. Теорія організації: підручник. Тернопіль : ТНЕУ, 2014. 287 с.
14. Назарчук Т. В., Косіюк О. М. Менеджмент організацій : навчальний посібник. Київ : «Центр учбової літератури», 2015. 560 с.
15. Писаревський І. М., Нохріна Л. А., Познякова О. В. Менеджмент організацій : навч. посібн. Харків : ХНАМГ, 2008. 348 с.
16. Приходько В. В., Прокопенко В. І., Малий В. В. та ін. Теорія організації : навч. посібник / за ред. І. В. Шереметьєвої. Донецьк : Національний гірничий університет, 2011. 277 с.
17. Теорія організації: навчальний посібник / уклад. М. Л. Гончарова, Г.О. Мірошніченко. Суми : ДВНЗ «УАБС НБУ», 2014. 279 с.
18. Терещенко Т. В. Теорія організації : навч. посіб. Хмельницький : Хмельниц. ун-т упр. та права, 2015. 335 с.
19. Astley W. Graham and Van de Ven Andrew H. Central Perspectives and Debates in Organization Theory. URL: <https://www.jstor.org/stable/2392620>
20. Barkema Harry G., Baum Joel A. C., and Elizabeth A. Mannix. Management Challenges in a New Time. *Academy of Management Journal* 45, no. 5 (2002), 916–930.
21. Baron J. N., Hannan M. T., Burton M. D. Labor pains: Change in organizational models and employee turnover in young, high-tech firms: *American Journal of Sociology*, (2001) 106: 960–1012.
22. Brown, Andrew D. and Starkey, Ken (2000) Organizational identity and learning: A psychodynamic perspective. *Academy of Management Review*, 25: 102–120.
23. Child, J. (2005) Organization: Contemporary Principles and Practice. Oxford: Blackwell.
24. Classical Organization Theory / Evolution of Management Thought. URL: <https://www.toppr.com/guides/fundamentals-of-economics-and-management/evolution-of-management-thought/classic-organization-theory/>

25. Corley, K. G., Harquail, C. V., Pratt, M. G., Glynn, M. A., Fiol, C. M., and Hatch, M. J. (2006) Guiding organizational identity through aged adolescence. *Journal of Management Inquiry*, 15(2): 85–99.
26. Cunliffe Ann L. (2008) *Organization Theory*. Fundação Getúlio Vargas-EAESP, Brazil. SAGE Publications Ltd.
27. Daft, R. L. (2007) *Organization Theory and Design*, 9th edn. Thomson: Southwestern.
28. Deutschman Alan. Open Wide; The Traditional Business Organization Meets Democracy. *Fast Company* (March 2007), 40–41.
29. Donaldson T. and Preston L. E. The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. *Academy of Management Review* 20 (1995), 65–91
30. Easterby-Smith, Mark, Araujo, L., and Burgoyne, J. (eds.) (1999) *Organizational Learning and the Learning Organization*. London: Sage.
31. Gioia, Dennis A., Price, K.N., Hamilton, A.L., and Thomas, J.B. (2010) Forging an identity: An Insider-outsider Study of Processes Involved in the Formation of Organizational Identity. *Administrative Science Quarterly*. Volume 55: 1–46.
32. Hofstede, G. (2001) *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations*, 2nd edn. Thousand Oaks, CA: Sage.
33. Humphreys, Michael and Brown Andrew D. (2003) Narratives of organizational identity and identification: A case study of hegemony and resistance. *Organization Studies*, 23: 421–47.
34. Hurst David K., *Crisis and Renewal: Meeting the Challenge of Organizational Change* (Boston, Mass.: Harvard Business School Press, 1995), 32–52.
35. Jones, G. R. (2007) *Organizational Theory, Design and Change*, 5th edn. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
36. Knudsen, C. and Tsoukas, H. (2003) (eds.) *The Oxford Handbook of Organization Theory: Metatheoretical Perspectives*. Oxford : Oxford University Press.

37. Kroezen, Jochem J. and Heugens, Pursey P. M. A. R. (2012) Organizational identity formation: Processes of identity imprinting and enactment in the Dutch microbrewing landscape. In M. Schultz, S. Maguire, A. Langley, and H. Tsoukas (eds.), *Constructing Identity in and around Organizations*. Oxford : Oxford University Press, pp. 89–127.
38. Kumar, Krishan (1995) *From Post-industrial to Post-modern Society : New Theories of the Contemporary World*. Oxford: Blackwell.
39. Levinthal, Daniel A. and March, James G. (1993) The myopia of learning. *Strategic Management Journal*, 14: 95–112.
40. Linstead, Steven and Hupfl, Heather (eds.) (2000) *The Aesthetics of Organization*. London: Sage.
41. Lynch Thomas D., Cruise Peter. (2017) *Handbook of organizational theory and management: the philosophical approach*. 2nd ed. CRC Press Taylor & Francis Group.
42. March, James G. (1991) Exploration and exploitation in organized learning. *Organization Science* , 2: 71–87.
43. Mary Jo Hatch, Ann L. Cunliffe (2013). *Organization Theory: Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives*. OUP Oxford.
44. Mintzberg Henry “Organization Design: Fashion or Fit?” *Harvard Business Review* 59 (January – February 1981), 103–116
45. Mintzberg Henry. *Mintzberg on Management: Inside Our Strange World of Organizations* (New York: The Free Press,1989).
46. Mintzberg Henry. *The Structuring of Organizations: The Synthesis of the Research* (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1979), 215–297
47. Mirvis, P.H. and Googins, B. (2006) Stages of corporate citizenship: A developmental framework. *California Management Review* , 48/2: 104–26.
48. Nicolini, Davide, Gherardi, Silvia, and Yanow, Dvora (eds.) (2003) *Knowing in Organizations: A Practice-Based Approach*. Armonk, NY : M.E. Sharpe.
49. Organization Theory / Encyclopaedia Britannica. URL: <https://www.britannica.com/topic/organization-theory>

50. Organization Theory. Market Business News URL:
<https://marketbusinessnews.com/financial-glossary/organization-theory-definition-meaning/>

51. Organization Theory. SAGE Journals. URL:
<https://journals.sagepub.com/description/OTT>

52. Pratt, Michael G. and Foreman, Peter O. (2000) Classifying managerial responses to multiple organizational identities. *Academy of Management Review* , 25: 18–42.

53. Principles of Organizational Theory. URL:
<https://smallbusiness.chron.com/principles-organizational-theory-75374.html>

54. Robbins Stephen P. (1983) *Organization Theory: The Structure and Design of Organizations*. Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey.

55. Roger L. M. Dunbar and William H. Starbuck, “Learning to Design Organizations and Learning from Designing Them,” *Organization Science* 17, no. 2 (March-April 2006), 171–178.

56. Schein, E. H. (1992) *Organizational Culture and Leadership*, 2nd edn. San Francisco : Jossey-Bass.

57. Schultz, Majken, Maguire, Steve, Langley, Ann, Tsoukas, Haridimos (eds.) (2010) *Constructing Identity in and around Organizations* . Oxford : Oxford University Press.

58. Scott, R. W. (1992) *Organizations: Rational, Natural, and Open Systems*, 3rd edn. Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall.

59. Watson, T. J. (2006) *Organizing and Managing Work*, 2nd edn. Harlow, Essex : Pearson Education.

60. What Is Organizational Theory? Definition and 6 Types. URL:
<https://www.indeed.com/career-advice/career-development/what-is-organizational-theory>

61. Whetten, D.A. (2006) Albert and Whetten revisited: Strengthening the concept of organizational identity. *Journal of Management Inquiry*, 15: 219.

Електронне навчальне видання

Іван Ворончак, Ярослав Лапчук, Олександр Свінцов

ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

**Дрогобицький державний педагогічний
університет імені Івана Франка**

Редактор

Ірина Невмержицька

Технічний редактор

Ірина Артимко

Здано до набору 07.04.2025 р. Формат 60x90/16. Гарнітура Times.
Ум. друк. арк. 9,25. Зам. 27.

Дрогобицький державний педагогічний університет імені Івана Франка.
(Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до державного реєстру
видавців, виготівників та розповсюджувачів видавничої продукції ДК № 5140 від
01.07.2016 р.). 82100, Дрогобич, вул. Івана Франка, 24, к. 203.