

Тема. Створення проекту духовної основи прибуткової чи неприбуткової організації. Особливості структурування внутрішнього середовища організації.

План лекції:

1. Аналіз зовнішнього середовища.
2. Проектування цілей та місії організації.
3. Проектування духовної основи організації.

**Основні поняття:** зовнішнє середовище організації, місія організації, цілі організації, внутрішньофірмова ідеологія, внутрішньофірмова система цінностей, семантичні фільтри.

Проектувальна група аналізує безпосереднє оточення майбутньої організації - ті складові зовнішнього середовища, з якими вона знаходитиметься в безпосередній взаємодії. Аналіз безпосереднього оточення проектованої організації здійснюється за наступними напрямками:

1. Аналіз покупців, завданням якого є складання профілю тих, хто купує продукт, що реалізується проектованою організацією. Профіль покупця складається за наступними характеристиками:

А) географічне місцезнаходження покупця;

Б) демографічні характеристики покупця, такі, як вік, освіта, сфера діяльності і т.п.;

В) соціально-психологічні характеристики покупця, що відображають його становище в суспільстві, стиль поведінки, смаки, звички і т.п.;

Г) ставлення покупця до продукту, що відображає те, чому він купує даний продукт, чи є він сам користувачем продукту, як оцінює продукт і т. п.

2. Аналіз постачальників, який направлений на виявлення тих аспектів в діяльності суб'єктів, що забезпечуватимуть проектовану організацію різною сировиною, напівфабрикатами, енергетичними і інформаційними ресурсами, фінансами і т. п., від яких залежать ефективність роботи організації, собівартість і якість продукту, що виробляється організацією.

При вивченні постачальників звертають увагу на наступні характеристики їхньої діяльності:

1) вартість товару, що постачається;

2) гарантію якості товару, що постачається;

3) часовий графік постачання товарів;

4) пунктуальність і обов'язковість виконання умов постачання товару.

3. Вивчення конкурентів:

А) основні конкуренти, що володіють найбільшою часткою ринку (3-4 фірми);

Б) ті, що найдинамічніше розвивають свою діяльність на цьому ринку (2-3 фірми);

В) особливості товарів конкурентів, які впливають на вибір покупців;

Г) цінова політика;

Д) використовувані канали руху товару і збуту;

Е) офіційні дані про прибутки і збитки;

Ж) оцінювальні статті в місцевій і міжнародній пресі

4. Вивчення впливу чинників зовнішнього середовища на функціонування і розвиток організації.

При виконанні цього етапу проектування організації необхідно визначити чинники зовнішнього середовища організації, які можуть справити, як позитивний, так і негативний вплив на її функціонування.

Існує два способи виконання цього завдання. Перший передбачає побудову кругової діаграми, в сегментах якої вказуватимуться чинники зовнішнього середовища організації і їхні характеристики (позитивний, негативний вплив, нейтральна (невизначена) характеристика). Другий передбачає побудову таблиці, в яку заносяться ті ж характеристики.

При побудові діаграми або таблиці, визначаючи конкретні чинники зовнішнього середовища, можна орієнтуватися на їхню класифікацію, запропоновану А. Месконом (економічні, політичні, технологічні, соціальні, конкурентні, ринкові, міжнародні чинники). Слід врахувати і *force-majore* - чинники.

Необхідно звернути увагу на такий факт: якщо кількість чинників зовнішнього середовища, що мають невизначені характеристики, велика, то мова йде про невизначене зовнішнє середовище, діяльність в якому пов'язана з великим ризиком. Тому має сенс подумати про зміну напрямку проектування, або спробувати ще раз проаналізувати зовнішнє середовище для отримання більш надійних даних.

Переходячи до **другого питання**, важливо усвідомити те, що жодна організація не може успішно виживати в конкурентному середовищі, якщо воно не має чітко визначених орієнтирів, напрямів, які задають те, до чого вона прагне, чого вона хоче досягнути в своїй діяльності. На даному етапі проектуюча група задає дві основні складові цільового початку в діяльності організації: місію і цілі. Місія не має нести в собі конкретні вказівки щодо того, що, як і в які терміни слід робити організації. Вона задає основні напрями руху організації, ставлення організації до процесів і явищ, що протікають усередині і поза нею. Дуже важливо, щоб місія була сформульована гранично ясно для всіх суб'єктів, що взаємодіють з організацією, особливо для всіх членів організації. При цьому місія має бути сформульована так, щоб вона унеможливила різночитання, але в той же час залишала простір для творчого і гнучкого розвитку організації.

Окрім формулювання місії проектуюча група повинна дати її розшифровку, в якій розкриваються наступні характеристики організації:

1) цільові орієнтири організації, що відображають те, на вирішення яких завдань направлена діяльність організації, і те, до чого прагне організація в своїй діяльності в довгостроковій перспективі;

2) сфера діяльності організації, що відображає основні напрями діяльності організації, і те, на якому ринку організація здійснює реалізацію свого продукту;

3) можливості і способи здійснення діяльності організації, що відображають те, в чому сила організації, в чому її відмітні можливості для виживання в довгостроковій перспективі, яким способом і за допомогою якої

технології організація виконує свою роботу, які для цього є ноу-хау і передова техніка.

Якщо місія задає загальні орієнтири, напрями функціонування організації, що виражають сенс її існування, то конкретні кінцеві стани, до яких прагне організація, фіксуються у вигляді її цілей. Формулюючи цілі, проектуюча група вказує конкретні стани окремих характеристик організації, досягнення яких є для неї бажаним і на реалізацію яких направлена її діяльність.

Проектуюча група формулює як короткострокові, так і довгострокові цілі. Якщо виникає необхідність, між довгостроковими і короткостроковими цілями встановлюються ще і проміжні цілі, які називаються середньостроковими. Слід пам'ятати, що короткострокові цілі виводяться з довгострокових, конкретизують і деталізують довгострокові цілі. Вони “підпорядковані” ним і визначають діяльність організації в короткостроковій перспективі. Короткострокові цілі ніби встановлюють віхи на шляху досягнення довгострокових цілей. Саме через досягнення короткострокових цілей організація крок за кроком просувається у напрямі досягнення своїх довгострокових цілей.

Формулювання цілей діяльності організації здійснюється за наступними напрямами:

1) прибутковість, що відображається в показниках, на кшталт величини прибутку, рентабельності, доходу на акцію і т.п.;

2) положення на ринку, що описується такими показниками, як частка ринку, обсяг продажів, відносна стосовно до конкурентів частка ринку, частка окремих продуктів в загальному обсязі продажів і т.п.;

3) продуктивність, що виражається у витратах на одиницю продукції, матеріаломісткості, віддачі з одиниці виробничих потужностей, обсязі виробленої за одиницю часу продукції і т.п.;

4) фінансові ресурси, що описуються показниками, які характеризують структуру капіталу, рух грошей в організації, величину оборотного капіталу і т.п.; потужності організації, що виражаються в цільових показниках, що стосуються розміру займаних площ, кількості одиниць техніки і т.п.;

5) розробка, виробництво продукту і оновлення технології, що описуються в таких показниках, як величина витрат на виконання проектів в області НДР, терміни введення в дію нового устаткування, терміни і обсяги виробництва продукту, терміни введення нового продукту, якість продукту і т.п.;

6) зміни в організації і управлінні, що відображаються в показниках, що встановлюють завдання за термінами організаційних змін і т.п.;

7) людські ресурси, що описуються за допомогою показників, які відображають кількість прогулів, плинність кадрів, підвищення кваліфікації працівників і т.п.;

8) робота з покупцями, що виражається в таких показниках, як швидкість обслуговування клієнтів, кількість скарг з боку покупців і т.п.;

9) надання допомоги суспільству, що описується такими показниками, як об'єм добродійності, терміни проведення добродійних акцій і тому подібне.

Здійснюючи процес цілепокладання, проектуюча група повинна зважати на специфіку своєї організації, обираючи напрями для постановки цілей.

Підходячи до **третього питання**, необхідно спроектувати внутрішньофірмову ідеологію, внутрішньофірмову систему цінностей, стандарти підприємства, організаційну культуру. Ці елементи є складовими організаційного клімату. Організаційний клімат – це структурно-функціональна характеристика організаційної діяльності, яка розкриває специфіку ієрархічних зв'язків, їхній стан і рівень розвитку; особливості динаміки соціально-психологічних процесів, що супроводжують спільну діяльність; процеси інтеграції, координації і концентрації. У завдання проектуючої групи входить розробка всіх вказаних елементів організаційного клімату.

Внутрішньофірмова ідеологія – це система семантичних фільтрів, які формують систему цінностей.

Семантичні фільтри бувають 5-х видів:

- 1) Економічний – засоби виробництва.
- 2) Соціальний – тип працівника.
- 3) Політичний – тип організації.
- 4) Духовний – технології (знання).
- 5) Екологічний – стосунки із зовнішнім середовищем (природним і соціальним)

Формуючи внутрішньофірмову ідеологію, проектуюча група повинна в стислому вигляді визначити свої позиції по кожному з вказаних семантичних фільтрів.

Внутрішньофірмова система цінностей є деталізованою розшифрованою основних елементів внутрішньофірмової ідеології.

Наприклад: Тип працівника – універсал. (*Соціальний семантичний фільтр внутрішньофірмової ідеології*). Внутрішньофірмові цінності: наявність декількох вищих освіт; взаємозамінність; високі здібності до адаптації і т. д.

Кожному семантичному фільтру мають відповідати не менше трьох внутрішньофірмових цінностей.

На підставі аналізу цільових орієнтацій організації і внутрішньофірмової системи цінностей проектуюча група складає Кодекс поведінки співробітника організації. У ньому у вигляді тез висловлюються основні вимоги, які пред'являє організація до своїх членів, і описуються очікувані організацією зразки поведінки.

Далі група розробляє стандарти підприємства – перелік вимог, які організація пред'являє до своєї продукції.

Опис стандартів підприємства має бути представлений в табличній формі. Найменування стовпців таблиці:

- Вид діяльності організації
- Стандарти діяльності організації:
  - витрати матеріалів;
  - стандарти на устаткування;
  - кваліфікація співробітників;
  - якість обслуговування.

Організаційна культура – це набір найбільш важливих припущень, що приймаються членами організації і виражаються в цінностях, що заявляються організацією, задають людям орієнтири їхньої поведінки і дій. Ці ціннісні орієнтації передаються індивідам через “символічні” засоби духовного і матеріального внутрішньоорганізаційного оточення. Проектуючи організаційну культуру, можна спиратися на модель Е.Шайна. Ця модель передбачає опис трьох рівнів організаційної культури:

- глибинний (базові припущення, які включають стосунки з природою, розуміння простору і часу, відношення до людини, відношення до роботи);
- підповерхневий (ціннісні орієнтації і вірування);
- поверхневий (зовнішні факти – технології, архітектура, спостережувані зразки поведінки).

У **четвертому питанні** визначається порядок проектування робіт в організації. На даному етапі проектуюча група здійснює процес створення як формальної, так і неформальної специфікації виконання тих завдань, які ставитимуться перед працівниками проектованої організації, що включає очікувані міжособові стосунки і взаємозалежність конкретно даного завдання з іншими завданнями, що вирішуються як усередині, так і поза організацією, тобто проектування роботи є дизайном роботи. Певна робота з'являється тоді, коли організація відчуває потребу у вирішенні якоїсь задачі. З цієї миті робота починає створюватися, проектуватися.

Проектування роботи передбачає отримання відповіді на питання: що робиться і як робиться. Необхідно представити діяльність організації у вигляді вичерпної сукупності функцій, потім об'єднати близькі за спрямованістю функції і визначити найменування посади співробітника, який їх виконуватиме, відділ, в якому він працюватиме.

Наступний етап проектування роботи включає аналіз роботи і опис її змісту, а також вимог до неї і її оточення. Для опису роботи використовується система параметрів, що включає масштаб, складність і відношення по роботі.

Виконуючи **п'яте питання**, проектуюча група ухвалює рішення за такими питаннями, як визначення ступеня спеціалізації, встановлення оптимального масштабу керованості, встановлення зв'язків, рівнів ієрархії, розподіл прав та обов'язків, встановлення пропорції між ступенем централізації і децентралізації, а також диференціації та інтеграції. Кінцевим продуктом даного етапу є побудова структури проектованої організації.

**? Питання для самоконтролю:**

1. Сформулюйте визначення понять «місія організації», «цілі організації», «внутрішньофірмова ідеологія», «внутрішньофірмова система цінностей», «організаційна культура».
2. Визначте основні напрями цілепокладання в організації.
3. Обґрунтуйте структуру внутрішньофірмової ідеології.
4. Визначте поняття «функціональний аналіз робіт», «посадовий аналітичний опитувальник».
5. За якими підставами визначається структура організації?

***Література:***

1. Акофф Р. Планирование будущего корпорации / Р. Акофф. – М. : Экономика, 1985. – 327 с.
  2. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – М. : Экономика, 1989. – 358 с.
  3. Армстронг М. Основы менеджмента / М. Армстронг. – Ростов – на-Дону: Феникс, 1998. – 512 с.
  4. Виханский О.С. Менеджмент: Учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – М. : Гардарики, 2001. – 528с.
  5. Герчикова И. Н. Менеджмент / И. Н. Герчикова. – М. : Юнити, 1997. – 501 с.
  6. Мескон Р. Х. Основы менеджмента / Р. Х. Мескон. – М. : «Дело», 1998. – 704с.
- Питерс Т. В поисках эффективного управления / Т. Питерс, Р. Уотерман. – М. : Прогресс, 1986. – 356 с.