

ТЕМА 2

ОРГАНІЗАЦІЯ ЯК ОБ'ЄКТ УПРАВЛІННЯ

Мета: ознайомити студентів з основними факторами внутрішнього і зовнішнього середовища прямої і непрямой дії, та головними системними характеристиками цих змінних.

Основні поняття: місія, цілі, дерево цілей, задачі, організаційна структура, технологія, здібності, нахили, очікування, сприйняття, потреби, середовище прямої дії, середовище побічної дії, невизначеність, організаційний дарвінізм.

План

1. Організація як відкрита система. Керуюча та керована підсистеми.
2. Внутрішнє середовище організації.
 - 2.1 Цілі та задачі.
 - 2.2 Технології.
 - 2.3 Люди.
 - 2.4 Структури.
 - 2.5 Основні внутрішні змінні та їх взаємозв'язок.
3. Зовнішнє середовище організації:
 - 3.1 Фактори прямої дії, їх взаємозв'язок.
 - 3.2 Фактори побічної дії, їх взаємозв'язок.

1. Організація як відкрита система. Керуюча та керована підсистеми.

Існує два типи організацій як систем: відкриті і закриті.

Відкрита система характеризується взаємодією із зовнішнім середовищем. Вона складається із взаємозалежних підсистем, які перебувають одна з одною в організаційних відносинах. Всі організації є відкритими системами. Модель існування організації як відкритої системи може бути представлена у вигляді схеми (рис. 2.1).

Керуюча система – це сукупність працівників організації, які здійснюють управління її діяльністю.

Керована система – це система підприємства, сукупність працівників, які підпорядковуються керуючій системі і виконують її вказівки щодо діяльності організації.

Під зворотним зв'язком маються на увазі дані про отримані результати. Простим прикладом зворотного зв'язку є повідомлення начальником підлеглих про те, що їх робота незадовільна, якщо він бачить, що вони роблять помилки. Системи зворотного зв'язку дозволяють керівництву виявити непередбачені проблеми і скоректувати свою лінію поведінки так, щоб уникнути відхилення організації від руху у вірному напрямку з метою досягнення поставлених цілей.

Основними підсистемами організації є керуюча і керована підсистеми, які співіснують одна з одною завдяки існуванню зворотного зв'язку.

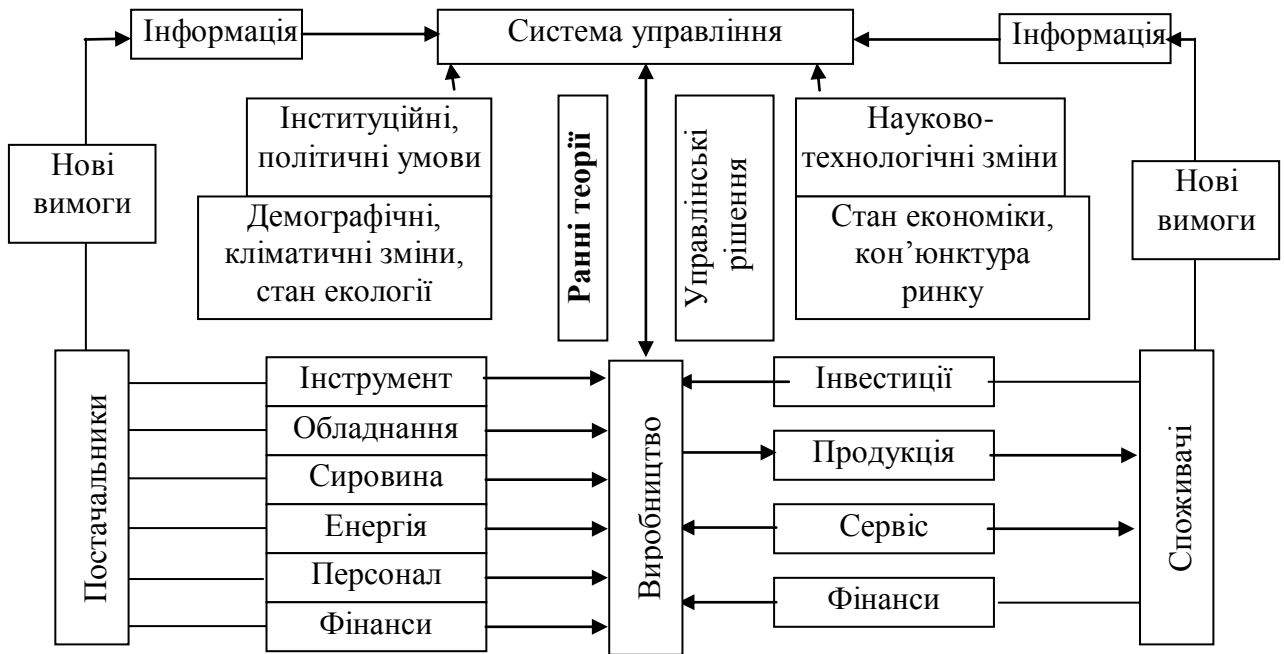


Рисунок 2.1 – Виробнича організація як відкрита система

Всі системи зворотного зв'язку включають одні і ті ж основні елементи і працюють на одних принципах. Ці системи:

- 1) мають цілі;
- 2) використовують зовнішні ресурси;
- 3) перетворюють зовнішні ресурси для внутрішнього використання;
- 4) стежать за значними відхиленнями від намічених цілей;
- 5) коректують ці відхилення для того, щоб забезпечити досягнення мети.

2. Внутрішнє середовище організації.

Внутрішнє середовище – це сукупність організаційної структури, технології виробництва з усією матеріально-технічною базою та корпоративної культури, яка здатна найбільшою мірою формувати конкурентні переваги фірми.

До факторів внутрішнього середовища відповідно відносяться: цілі, задачі, організаційна структура, технології, персонал, організаційна культура.

2.1 Цілі та задачі.

Організаційні цілі – конкретні кінцеві стани чи очікувані результати, яких прагнуть добитися члени організації в результаті спільної праці.

Організацію можна розглядати як засіб досягнення цілей, що дозволяє людям досягти колективною працею того, чого вони не можуть досягти наодинці.

Вимоги до встановлення цілей:

- реальність;
- можливість вимірювання;
- можливість досягнення;
- однозначність;

- орієнтація на результат;
- обґрунтованість;
- не суперечать одна одній;
- гнучкість.

Місія організації – основна мета організації, що відображає причину її існування. Цілі організації мають бути направленими на досягнення її місії.

Цілі в організації мають бути визначеними для всіх її підрозділів і окремих працівників.

Дерево цілей – графічне зображення ієрархії організаційних цілей.

Задача – розпорядження про виконання роботи, серії робіт чи частини роботи у встановлені строки наперед встановленим способом.

Задачі в організації традиційно поділяються на 3 категорії:

1. робота з людьми;
2. робота з інформацією;
3. робота з предметами.

Сукупність певних задач формують собою посадові обов'язки працівника певної посади, а не окремої особи. Цей принцип вперше було сформульовано Вебером. Історично відмінності в характері і складі задач пов'язані з розвитком спеціалізації. Великий вплив мав також розвиток виробництва.

2.2 Технології.

Технологія – сукупність спеціальних знань, кваліфікаційних навичок, обладнання, інструментів та відповідної інфраструктури, необхідних для здійснення бажаних перетворень в матеріалах, інформації або людях.

Класифікація технологій:

1. за Вудворд:
 - одиничне, дрібносерійне чи індивідуальне виробництво;
 - масове, крупносерійне виробництво;
 - безперервне виробництво.
2. за Томпсоном:
 - багатоланкові технології;
 - посередницькі технології;
 - інтенсивні технології.

Відмінності в термінології пояснюються областю спеціалізації авторів. Вудворд в основному займалася технологіями промислових підприємств, а Томпсона цікавила більш загальна схема, що охоплює всі види організацій різних областей.

2.3 Люди.

Люди, персонал є головним фактором майже кожної моделі управління. В ситуаційному підході до управління існують наступні основні аспекти людського фактору: поведінка окремих осіб, поведінка в групах, характер поведінки керівника, функціонування менеджера в ролі лідера і вплив на його поведінку окремих осіб чи груп.

Головні індивідуальні особливості людини, як фактору внутрішнього середовища організації:

- здібності – можливості людини виконувати певну діяльність;
- нахили – потенційні здібності людини;
- сприйняття – інтелектуальне осмислення людиною стимулів, що отримуються від відчуттів;
- потреба – стан психологічного чи фізіологічного відчуття нестачі чого-небудь;
- соціальні установки та цінності – загальні переконання, групові та національні традиції, норми поведінки, мораль, звичаї, що їх розділяє людина;
- відношення – сприйняття особою тих чи інших предметів, дій;
- очікування – бажання отримати певні результати.

Кожна організація свідомо чи несвідомо встановлює певну систему цінностей. Ця система формує організаційну культуру чи етичний вигляд організації.

2.4 Структури.

Структура організації являє собою систему її підрозділів, рівнів управління і взаємовідносини між ними.

Структура організації утворюється в процесі вертикального (формування ієрархії управління, скалярний ланцюг) і горизонтального поділу праці (формування функціональних областей).

Функціональна область – блок організації, що відповідає певному виду діяльності в ній. Існує 5 основних областей: виробництво, маркетинг, фінанси, управління людськими ресурсами, науково-дослідна і дослідно-конструкторська діяльність.

Відповідно виділяться наступні види організаційних структур:

- технологічні;
- виробничі;
- соціальні;
- управлінські тощо.

Організаційні структури управління з невеликою кількістю рівнів ієрархії називаються плоскими, а ті, де виділяється багато рівнів ієрархії, – багаторівневими.

2.5 Основні внутрішні змінні та їх взаємозв'язок.

Системна модель внутрішніх чинників - це модель взаємовідношення внутрішніх чинників: цілей, структури, завдань, технології, людей, організаційної культури.

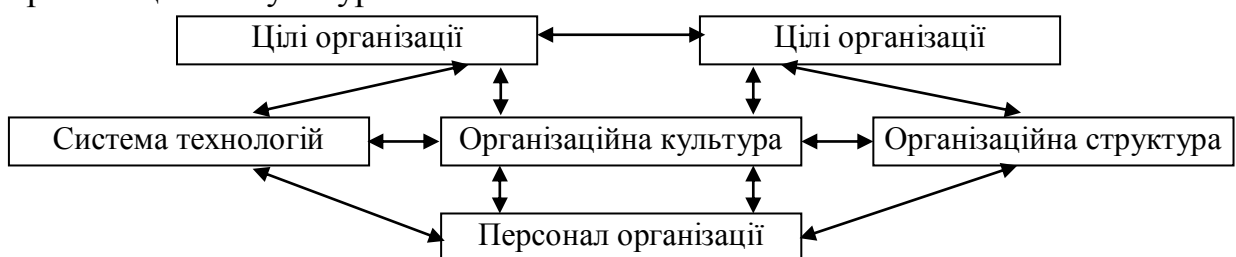


Рисунок 2.2 – Модель взаємодії складових внутрішнього середовища організації

3. Зовнішнє середовище організації.

Зовнішнє середовище – це сукупність господарських суб'єктів, економічних, суспільних і природних умов, національних і міждержавних інституціональних структур та інших зовнішніх (відносно підприємства) умов і чинників, що діють у глобальному оточенні.

Зовнішні чинники діляться на 2 групи: чинники середовища прямої дії і середовища непрямой дії.

Зовнішнє середовище прямої дії – сукупність факторів зовнішнього середовища, що безпосередньо впливають на операції організації та зазнають впливу цих операцій.

Зовнішнє середовище непрямой дії – сукупність факторів зовнішнього середовища, що не чинять негайного та прямого впливу на організацію, але через інші фактори впливають на неї.

Основні характеристики зовнішнього середовища:

- взаємозв'язок чинників – сила, з якою одні фактори діють на інші;
- складність зовнішнього середовища – велика кількість чинників;
- рухливість – швидкість змін в оточуючому середовищі;
- невизначеність - залежить від кількості і якості інформації, яку має в своєму розпорядженні організація про чинники, що впливають на неї.

3.1 Фактори прямої дії, їх взаємозв'язок.

Основні фактори зовнішнього середовища прямої дії:

1. Постачальники. Основна функція – забезпечення організації необхідними ресурсами (сировиною, матеріалами, фінансовими, трудовими ресурсами, інформацією).

2. Фактором зовнішнього середовища, що визначає місію і цілі організації, є споживачі. Успіх організації залежить від того, наскільки ефективно і успішно вона задовольняє потреби і запити споживачів, отримуючи при цьому прибуток. Для некомерційних установ споживачі також відіграють важливу роль. П.Друкер вказував на те, що: «Важливою метою будь-якого бізнесу – є створення споживача».

3. Державна влада і система законодавства. Вплив законодавства на діяльність підприємства є дуже важливим через його нестабільність, постійну зміну законів і інших нормативно-правових актів. Певним чином впливають також державні органи, які регулюють, перевіряють і контролюють діяльність підприємств різних форм власності і галузевого спрямування. До них відносяться 3 гілки влади в державі: законодавча, виконавча, судова.

4. Конкуренти являють собою важливий фактор. Ефективність діяльності організації залежить від рівня конкуренції в галузях, де вони працюють. Цей рівень визначається певною кількістю компаній, які пропонують на даному ринку товари, які є аналогічними за своїм функціональним призначенням. В процесі конкуренції компанії ведуть боротьбу за певну частку ринку. М.Портер виділив 5 сил конкуренції:

- існуючі конкуренти;
- сила споживачів;

- потенційні конкуренти;
- сила постачальників;
- вплив товарів-субститутів.

3.2 Фактори побічної дії, їх взаємозв'язок.

Основні фактори зовнішнього середовища непрямої дії:

- рівень розвитку технології в суспільстві є одночасно фактором і внутрішнього і зовнішнього середовища. Технологічні нововведення впливають на ефективність виробництва і реалізації продукції, на те, як збирають і розподіляють інформацію, як вивчають потреби споживачів;
- соціокультурні фактори – життєві цінності, традиції, які поступово можуть змінюватися, тому підприємствам необхідно під них підстроюватися;
- загальний стан економіки – необхідно вірно аналізувати наявний стан економіки, а також вміти робити певні прогнози на майбутнє з метою зменшення ризику;
- політичні фактори – наявність політичної стабільності;
- відносини з місцевим населенням – фінансування шкіл, благодійна діяльність, підтримка молодих талантів тощо;
- фактори міжнародного середовища, що також складаються з економічних, законодавчо-політичних і соціокультурних факторів, які є специфічними для кожного окремого закордонного ринку, на якому планує працювати фірма.

Розглянуті елементи утворюють зовнішнє середовище непрямої дії, бо вони впливають на діяльність будь-якої організації опосередковано, через середовище прямої дії.