

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-27>

УДК 339.137.2

ОСОБЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ СТРУКТУРНИХ МОДЕЛЕЙ ПРИ ПОБУДОВІ РОБОТИ ОРГАНІЗАЦІЇ

FEATURES OF THE APPLICATION OF STRUCTURAL MODELS AT CONSTRUCTION WORK OF THE ORGANIZATION

Олійник Надія Юріївна

кандидат педагогічних наук, доцент,
Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6978-6863>

Лисак Володимир Юрійович

кандидат економічних наук, доцент,
Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8469-4166>

Oliyynyk Nadiia, Lysak Volodymyr

Kamianets-Podilskyi Ivan Ohiienko National University

У статті проаналізовано організаційні процеси управління побудови роботи через застосування структурних моделей, що визначають для працівників очікувані міжособові взаємини та взаємозв'язок між завданнями. Схарактеризовано зміст понять «модель» і «моделювання», а також суміжних із ними категоріями. Розглянуто основні проблеми при моделюванні систем, враховуючи численні фактори та характеристики системи в цілому. Проаналізовано структурні елементи, їх вплив та взаємозв'язок моделі збагачення характеристик роботи, що заснована на підсиленні циклу мотивації персоналу до роботи. При цьому зазначено потенційний вплив моделі обробки суспільної інформації на ефективність характеристик роботи працівників. Проаналізовано основні елементи моделі соціально-технічних систем, які впливають на виконання завдань працівниками та їхнє ставлення до роботи.

Ключові слова: організаційна структура, модель, моделювання, управління персоналом, побудова роботи організації.

The article analyzes the organizational processes of managing the construction of work through the use of structural models that determine the expected interpersonal relationships and the relationship between tasks for employees. The behavior of personnel is determined by certain motives and depends on the action of many factors of the external and internal environment. It is also important to take into account and analyze the possible effects on changes in the behavioral processes of employees. The knowledge of human behavior in the organization, its ability to adapt to the existing system of norms and values of behavior of the social system is analyzed. The content of the concepts "model" and "modeling", as well as their related categories, is characterized. The main problems in system modeling are considered, taking into account numerous factors and characteristics of the system as a whole. The concept of the system approach is described, there is a different vision of the characteristics of organization models as an open model. The description of the models does not have a classification approach, since different types of organizations can be based on the same model, or organizations that depend on the same type can be based on different models. Traditional forms of organizations and management do not meet today's requirements, which is why organizations often start experimenting in the field of developing their own organizational structures. The structural elements of the model of enrichment of work characteristics, their influence and interrelation, which is based on the strengthened cycle of staff motivation to work, are analyzed. At the same time, the potential impact of the public information processing model on the efficiency of the employees' work characteristics is indicated. The main elements of the model of socio-technical systems, which influence the performance of tasks by employees and their attitude to work, are analyzed. The social system includes aspects of the "human factor" of the organization, which can affect the performance of tasks by individuals and teams, their attitude to work and the organization. The technological system is characterized as a component of the socio-technical model. The uncertainty of tasks and work flows, as well as the interdependence of tasks, require diagnosis of the complexity of the production process, working conditions, and the time required to complete tasks.

Keywords: organizational structure, model, modeling, personnel management, construction of the organization's work.

Постановка проблеми. У багатьох сферах економічної діяльності організаціям необхідно реагувати на зміни в навколишньому оточенні не лише адекватно, але й оперативно. Часто трапляється так, що складність самого завдання та необхідність швидкого його виконання, стає надто складним випробуванням для колективу. Взагалі, кожна організація існує в мінливому середовищі і для ефективної роботи неминучі зміни і для самої організації. Тому організації з бюрократичною, негнучкою системою зазвичай – неефективні. Організаціям, які відзначаються жорсткою системою ієрархії, високим ступенем професійної спеціалізації, вузько обмеженим колом завдань кожного працівника, негнучкими правилами та процедурами, а також управлінням без особистої відповідальності, важко адекватно реагувати на зміни в оточенні. Потрібно, щоб структура організації була гнучкою і легко пристосовувалася до змін. Система організації має передбачати, з одного боку, високу відповідальність її працівників, а з другого – можливість виявити ініціативу, а організації належно скористатись їхніми здібностями.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Загальні проблеми організації як структурної системи управління висвітлені у працях зарубіжних вчених М. Альберта, І. Ансоффа, М. Армстронга, М. Мескона, Дж. Шоннесі, Ф. Хедоурі. Аналізуючи дослідження науковців, звернемо увагу, що дослідження організаційних структур управління залишається об'єктом дискусій сьогодення, особливо у питаннях дослідження ситуацій та передумов їх трансформації.

Особливості взаємодії людей у колективі актуалізують у своїх дослідженнях Н. В. Гришина, О. І. Золотова, Н. В. Уманський та інші науковці. Характеристикою моделі пізнання поведінки людини в організації, є її здатність пристосовуватися до існуючої системи норм і цінностей поведінки саме такої соціальної системи, в яку вона впроваджується. Завдяки такій властивості, більша частина персоналу позитивно сприймає окремі механізми впливу на поведінку [2].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Розуміння застосування структурних моделей в організації та ефективне їх функціонування вимагає дослідження взаємодії поведінкових процесів працівників. Проблемні питання управління та вдосконалення організації набувають важливого значення при побудові роботи, що зале-

жать від багатьох чинників впливу на функціонування організаційної структури. Подальші дослідження в цій сфері потребують вдосконалення взаємодії структурних елементів побудови моделей, з урахуванням особливостей працівників, цілей організації та зовнішніх зацікавлених осіб.

Формування цілей статті (постановка завдання). Завдання статті полягає у виявленні ефективного застосування підходів до впровадження моделей побудови роботи організації, а також взаємодію структурних елементів із врахуванням управлінських стратегій.

Виклад основного матеріалу дослідження. Необхідність моделювання управлінської ситуації зумовлена складністю більшості проблем управління, труднощами або неможливістю проведення експериментів у реальному житті. Головна характеристика моделі – спрощення реальної ситуації за рахунок усунення деталей, що не відносяться до проблеми, тому використання моделей підвищує здатність керівників до адекватного сприйняття управлінської ситуації і проблем, що стоять перед ними.

Будь-який керівник стоїть перед проблемою вибору: як управляти організацією, який арсенал управлінських стратегій, важелів і технологій використовувати. Саме управління дозволяє вирішити ці проблеми. Поняття «управлінська модель» розкриває основні особливості системи управління. По суті, модель управління – це копія реального об'єкта (системи управління), що володіє його реальними характеристиками і здатна імітувати, відтворювати його дії та процеси. Модель організації визначає структуру та механізми координації її діяльності. **Модель** (від лат. *Modulus* – міра) – це певний умовний образ об'єкта дослідження, котрий замінює останній і перебуває з ним у такій відповідності, яка дозволяє отримати нове знання. Модель будується для того, щоб відобразити характеристики об'єкта (елементи, взаємозв'язки, структурні та функціональні властивості), суттєві з точки зору мети дослідження. Тому, моделювання пов'язане зі спрощенням прототипу, абстрагуванням від певних його властивостей, ознак, сторін. [5, с. 236–237].

Традиційні форми організацій та управління не відповідають вимогам сьогодення, саме тому компанії дедалі частіше починають експериментувати у сфері розвитку власних організаційних структур. Основна проблема

при моделюванні систем полягає в тому, що доводиться шукати компроміс між простотою опису та необхідністю врахування численних факторів і характеристик складної системи. Застосування моделі збагачення характеристик роботи є одним із найвідоміших підходів до збагачення роботи.

Модель збагачення характеристик роботи приділяє головну увагу розширенню і урізноманітненню навичок і вмінь, ідентифікованості завдань, автономності та наявності на роботі зворотного зв'язку. Модель спирається на засновок, що від рівня цих характеристик роботи залежать три вирішально важливі психічні стани: 1) усвідомлення значущості виконуваних завдань; 2) усвідомлення особистої відповідальності за наслідки виконання завдань; 3) знання про результати виконання завдань. Якщо всі три психологічні стани позитивні, тоді діє підсилений цикл мотивації до роботи, в основі якої є самовинагорода. Робота без значущості, відповідальності й зворотного зв'язку буде неповноцінною і неспроможною достатньою мірою спонукати до роботи. При цьому, дієві такі компоненти моделі, як характеристики роботи та індиві-

дуальні відмінності. На рисунку 1 окреслено елементи моделі збагачення характеристик роботи і взаємозв'язків між ними.

За цією моделлю, ключовими для успіху в збагаченні роботи є п'ять характеристик, а саме:

- *різнобічність навичок* – це ступінь, у якому вимагаються різноманітні особисті здібності для виконання певної роботи;
- *ідентифікованість завдань* – це ступінь, у якому вимагається цілковите виконання такої частини роботи, яка може бути ідентифікована як завершена, тобто виконання завдання від початку до кінця з наочним результатом;
- *важливість завдань* – це ступінь відчуття працівником роботи як такої, що справляє вплив на життя інших людей, чи то в організації, чи за її межами;
- *самостійність* – це ступінь забезпечення даною роботою можливостей працівника самостійно планувати завдання і визначати процедуру, які застосовуватимуться при їх виконанні;
- *зворотний зв'язок* – це ступінь, у якому виконання, завдань по роботі забезпе-

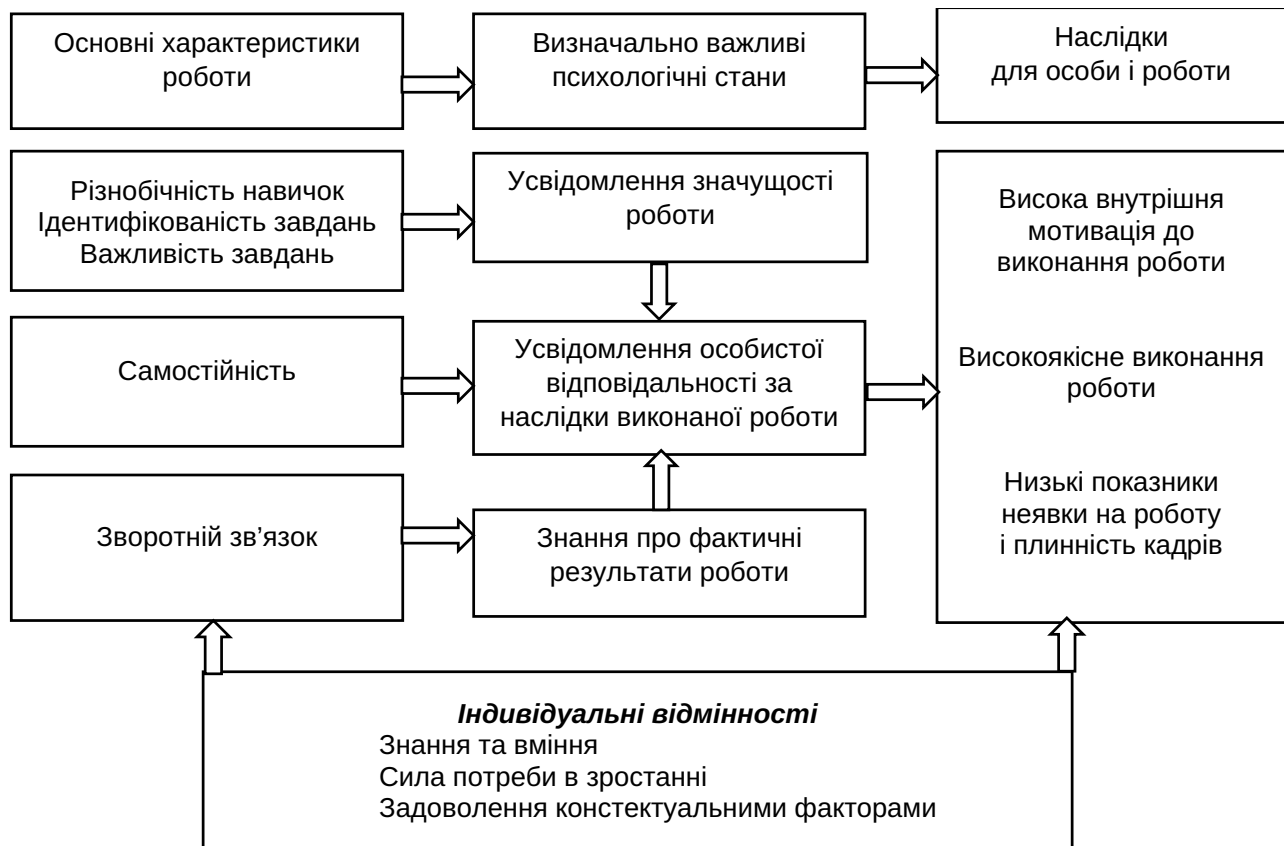


Рис. 1. Модель збагачення характеристик роботи
Джерело: складено автором на основі [6, с. 507–508]

МЕНЕДЖМЕНТ

чує працівникові безпосередню і ясну інформацію про ефективність його (чи її) роботи.

Розглянемо *індивідуальні відмінності* (див. рисунок 1), які є елементом цієї моделі, обумовлюють реакцію працівника на збагачення роботи. Вказані індивідуальні відмінності впливають на зв'язок між характеристиками роботи та персональними або трудовими наслідками, а саме:

1) *Знання та вміння*. Працівники з уміннями, потрібними для ефективного виконання збагаченої роботи, радше за все матимуть позитивні відчуття від завдань, які вони виконують. Працівники, неспроможні ефективно виконувати збагачену роботу, можуть відчувати розчарування, стрес і незадоволення роботою;

2) *Сила потреби в зростанні*. Ступінь бажання особи отримати можливість самому себе спрямовувати, навчатися і досягати своїх цілей на роботі зветься силою потреби в зростанні;

3) *Задоволення контекстуальними факторами*. Ступінь задоволення працівниками контекстуальними факторами на роботі часто впливає на їхнє бажання або спроможність позитивно реагувати на збагачену роботу. *Контекстуальні фактори* включають політику організації, управління нею, технічний нагляд, системи оплати праці та інших виплат, міжособові стосунки та умови праці (освітлення, опалення, безпека і таке інше). Працівники, надто незадоволені своїми керівниками, рівнем платні та безпеки, менш схильні позитивно реагувати на збагачення роботи, ніж задоволені цими умовами. Інші контекстуальні фактори, такі як задоволення працівника культурою організації, владою та політичними процесами в ній та командними нормами, також позначаються на реакції працівників на їхню роботу.

В основі моделі збагачення характеристик роботи зазначено, що працівник в змозі надати адекватну, точну й об'єктивну відповідь на запитання про характеристики своєї роботи. На їхнє сприйняття характеристик роботи може впливати *суспільна інформація* – коментарі спостережень і аналогічні сигнали, які надходять з боку тих, чий погляд на роботу цінується працівником. Суспільна інформація може також надходити від осіб, безпосередньо пов'язаних із роботою (співпрацівники, менеджери та клієнти), а також і від людей, які не працюють у даній організації (члени родини, друзі та інші). З огляду на це, *модель обробки суспільної інфор-*

мації стверджує, що суспільний контекст особи:

- подає сигнали щодо того, які виміри можуть бути застосовані для характеристики середовища на роботі;

- надає інформацію стосовно того, як особа має оцінювати різні виміри – що важливіше: самостійність чи різнобічність навичок, платня чи суспільна користь;

- подає сигнали відносно того, як інші оцінюють середовище на роботі за кожним із обраних вимірів;

- створює позитивну чи негативну оцінку умов праці, залишаючи за особою логічне обґрунтування емоційних реакцій, які демонструє загал [7].

Доцільно також розглянути наступну **модель соціально-технічних систем**, яка постійно визначає технологію побудови роботи. Вона також багато важить при групуванні командних робіт, коли перехресну і/або послідовну взаємозалежність між роботами зменшити неможливо [6, с. 516–519]. Тому об'єднана взаємозалежність застосовується радше між командами, аніж окремими видами робіт. Застосування моделі передбачає вертикальне завантаження роботи стосовно групи робіт у команді в цілому, а не стосовно кожної окремої роботи. Багато притаманних цій моделі концепцій і прийомів діагностування застосовуються прихильниками перебудови. Врахувавши вимоги зовнішнього середовища, керівництво може використовувати модель соціально-технічних систем для побудови роботи з об'єднанням людей і технологій, і оптимізації зв'язків між технологічними та соціальними системами. Так, наприклад при застосуванні моделі до виробництва в деяких випадках виявляється, що здійснення необхідних змін у технології буде надто складним і дорогим.

На рисунку 2 подано модель соціально-технічних систем. Вона складається з чотирьох основних елементів: середовищні сили, соціальна система, технологічна система та регулятори. *Соціальна система* включає ті аспекти «людського фактора» організації, які можуть вплинути на те, як особи і команди виконують завдання, на їхнє ставлення до роботи та організації. Наприклад, створення самочинних робочих команд в організації, яку працівники характеризують як таку, що відзначається недовірою, зрадою та чварами, очевидно, лише знижуватиме продуктивність, доки не буде досягнуто певного ступеня довіри та співпраці.

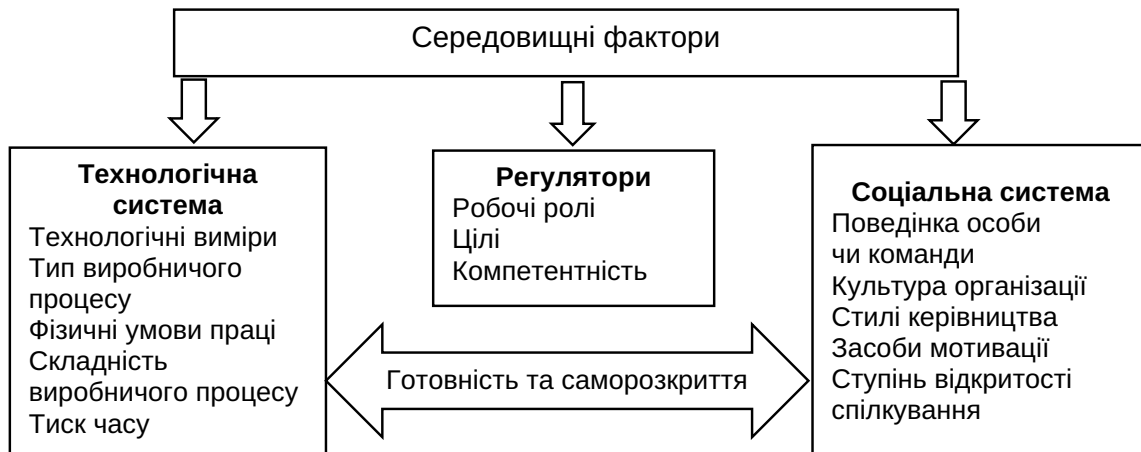


Рис. 2. Модель соціально-технічних систем

Джерело: складено автором на основі [6, с. 515–516]

Наступним розглянемо *технологічну систему*, як складову соціально-технічної моделі. Невизначеність завдань і потоків роботи, а також взаємозалежність завдань потребують діагностування. Ці три технологічні виміри, очевидно, варіюються залежно від типу виробничого процесу, що застосовується чи планується. Наприклад, тип виробничого процесу (конвеєр чи невеликий агрегат) є важливою технологічною характеристикою. Таким чином, різні виробничі процеси вимагають різних підходів до побудови роботи. Інша технологічна характеристика – фізичні умови праці (освітлення, температура, шум, забруднення, географічна ізоляція та впорядкованість). Складність виробничого процесу є також важливою технологічною характеристикою. Що складніший виробничий процес, то вищий ступінь невизначеності завдань і потоку роботи й вища потреба в перехресній взаємозалежності завдань.

Важливо зазначити, що робочі ролі виступають *регуляторами* в моделі соціально-технічних систем, створюючи набір очікуваних типів поведінки працівників. Вони визначають взаємозв'язки між людьми, які виконують завдання, й технологічними вимогами до цих завдань, поєднуючи між собою соціально-технічні системи. Цілі та цінності також опосередковують взаємозв'язок між соціальними й технічними системами.

Модель соціально-технічних систем найефективніша в організаціях з висококомпетентною та освіченою робочою силою. При цьому, керівництво визначається як один із найважливіших принципів зусиль з реструктуризації, а саме: добиватися створення атмосфери довіри шляхом зосередження уваги на розумінні й повідомленні напрямку майбутнього

розвитку, причому ці повідомлення мають бути послідовними, сприяти участі працівників у процесі змін, заохочувати до спілкування та використання наявних сильних сторін.

Ступінь відповідності роботи організації моделі соціально-технічних систем можна оцінити з огляду на *шість ключових принципів*:

1) *Інноватиність*. Керівники організації та її члени орієнтовані на майбутнє, а не минуле, що, зокрема, виявляється в готовності до ризику та передбаченні винагороди за інновації;

2) *Розвиток людських ресурсів*. Таланти, знання, навички та здібності членів організації розвиваються і спрямовуються на побудову роботи, керівні ролі, організаційну структуру та процес потоків роботи;

3) *Спроможність реагувати на середовище*. Організація стежить за станом середовища і відповідним чином реагує на нього, визнаючи важливість клієнта, націлюючи на активність, а не реактивність, структурну, технічну мобільність і гнучкість у виробництві товарів та наданні послуг;

4) *Співробітництво*. Люди, команди та підрозділи співпрацюють задля досягнення спільних цілей через відкритість, взаємну підтримку, спільне розуміння цінностей і спільне заохочення;

5) *Відданість і енергія*. Працівники віддані досягненню цілей організації і готові нарощувати енергію для цього;

6) *Спільна оптимізація*. Організація ефективно застосовує і соціальні, і технічні ресурси, включаючи побудову технологій на підтримку командної праці та гнучкості.

Фактори, які підлягають діагностуванню при побудові роботи за моделлю соціально-технічних систем, складні. Основне питання

пов'язане із філософією управління і цінностями, що визначають культуру організації. Менеджери, зацікавлені у вдосконаленні соціальної системи і підвищенні ефективності роботи організації, можуть вважати за відповідну і модель збагачення роботи, і модель соціально-технічних систем. Ті ж, хто зацікавлений лише у виробництві та ефективності, можуть зосередити свою увагу на таких підходах, як проектування роботи, розширення роботи та ротація.

Висновки. Враховуючи основні підходи до структурної побудови роботи організації,

важливо брати до уваги цілі працівників, організації та зовнішніх зацікавлених осіб. Побудова роботи тісно пов'язана з цінностями, на які вони спираються, принципами керівництва та стратегічними завданнями організації. Рішення щодо побудови роботи, мають також свої обмеження, відповідно їх слід діагностувати, зрозуміти і виважити. Тому найкращим шляхом для того, щоб уникнути певні обмеження, варто опанування різних можливих підходів до побудови роботи, враховуючи переваги та недоліки моделей організаційних систем.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами : Санкт-Петербург : Питер, 2004. С. 148.
2. Грішнова О. А. Людський капітал : формування в системі освіти і професійної підготовки : монографія. Київ, 2011. 254 с.
3. Гуророва О. О. Менеджмент організації : навч. посіб. Харків : ХНАУ, 2017. 267 с.
4. Колот А. М., Грішнова О. А., Герасименко О. О. та ін. Економіка праці та соціально-трудові відносини : підручник / за наук. ред. А.М. Колота. Київ : КНЕУ, 2009. 711 с.
5. Назарчук Т. В., Косіюк О. М. Менеджмент організацій : навч. посіб. Київ: «Центр учбової літератури», 2016. 560 с.
6. Організаційна поведінка / Дон Гелрігел та ін; перекл. з англ. І. Тарасюк. М. Зарицка, Н. Гайдукевич. Київ : Вид-во Соломії Павличко «Основи», 2001. 726 с.
7. Управління конфліктами : навч. посіб. / Г. В. Жаворонкова, О. М. Скібіцький, Т. В. Сівашенко, О. І. Туз. Київ : Кондор. 2011. 172 с.

REFERENCES:

1. Armstrong M. (2004) *Praktyka upravleniya chelovecheskymy resursamy* [human resource management practice]: Sankt-Peterburh: Pyter, P. 148.
2. Hrishnova O. A. (2011) *Liudskyi kapital : formuvannia v systemi osvity i profesiinoi pidhotovky* [human capital: formation in the system of education and professional training]. Kyiv, 254 p.
3. Hutorova O. O. (2017) *Menedzhment orhanizatsii* [organization management]. Kharkiv: KhNAU, 267 p.
4. Kolot A. M., Hrishnova O. A., Herasyenko O. O. et al. (2009) *Ekonomika pratsi ta sotsialno-trudovi vidnosyny* [labor economy and social and labor relations]: pidruchnyk / za nauk. red. A.M. Kolota. Kyiv: KNEU, 711 p.
5. Nazarchuk T. V., Kosiiuk O. M. (2016) *Menedzhment orhanizatsii* [organization management]. Kyiv: «Tsentr uchbovoi literatury», 560 p.
6. Orhanizatsiina povedinka [Organizational behavior]. (2001) Don Helrihel ta in; perekl. z anhl. I. Tarasiuk. M. Zarytska, N. Haidukevych. Kyiv: Vyd-vo Solomii Pavlychko «Osnovy», 726 p.
7. *Upravlinnia konfliktamy* [conflict management] (2011). H. V. Zhavoronkova, O. M. Skibitskyi, T. V. Sivashenko, O. I. Tuz. Kyiv: Kondor. 172 p.