

Лекція 9. Організація як загальна функція менеджменту.

1. Поняття функції організації.
2. Структура управління організацією: елементи, зв'язки між ними.
3. Аналіз організаційних структур управління.

1. Під організацією розуміють вид управлінської діяльності, який відображає процес створення структури управління організацією.

Воно має два аспекти:

- поділ організації на підрозділи відповідно до цілей і стратегії, департаменталізація (поділ на відділи);
- встановлення взаємовідносин, комунікацій, повноважень вищих та нижчих рівнів управління і забезпечення можливості розподілу та координації завдань.

Організувація базується на трьох категоріях: повноваження; відповідальність; делегування.

Повноваження – це обмежене право використовувати ресурси підприємства (матеріальні, фінансові, трудові та ін.) і спрямовувати зусилля підлеглих працівників на виконання встановлених завдань. Повноваження делегують посаді, а не особі.

У свою чергу, відповідальність – це покладений на посадову особу обов'язок виконувати поставлені завдання і забезпечувати їх позитивне розв'язання. Відповідальність має подвійну властивість. З одного боку, посадова особа, що приймає повноваження, одночасно отримує у повному обсязі і відповідальність. З іншого боку, за керівником, який делегує повноваження, повністю зберігається відповідальність. Такий подвійний характер відповідальності забезпечує якісне виконання повноважень. Насамперед відповідає менеджер, який делегує повноваження.

Делегування повноважень є основним процесом, за допомогою якого керівництво встановлює формальні взаємовідносини працівників в організації. Делегування є передачею завдань і повноважень особі, яка бере на себе відповідальність за їх виконання. Делегування – це спосіб домогтися виконання роботи іншими людьми. З іншого боку, делегування — це акт, який перетворює людину в керівника. Делегування повноважень керівником необхідне для зменшення його навантаження та передавання виконання дрібних завдань для розвитку підлеглих.

Причини небажання керівників делегувати повноваження та відмови підлеглих від відповідальності

Причини небажання керівників делегувати повноваження	Причини відмови підлеглих від відповідальності та блокування делегування
<ol style="list-style-type: none">1. Перебільшення власної гідності, коли спрацьовує принцип «Я це зроблю краще».2. Невпевненість щодо своєї здатності керувати.3. Відсутність довіри до підлеглих.4. Страх до ризикованих рішень.5. Відсутність вибіркового контролю для попередження керівництва про можливу небезпеку.	<ol style="list-style-type: none">1. Відсутність ініціативи, боязнь самостійно розв'язувати проблему.2. Боязнь критики.3. Відсутність необхідної інформації і ресурсів.4. Перевантаженість роботою.5. Невпевненість у собі.6. Відсутність додаткових стимулів.

Загальними характеристиками організації є:

- ресурси
- залежність від зовнішнього середовища
- горизонтальний поділ праці
- вертикальний поділ праці
- структура організації
- необхідність керування

Слід пам'ятати, що організація є системою, тобто сукупністю взаємодіючих елементів, що складають цілісність, яка має властивості відмінні від властивостей складових елементів. Організація складається із керуючої і керованої підсистем.

2. Під структурою управління організацією слід розуміти впорядковану сукупність взаємозалежних елементів, що перебувають між собою в сталих відносинах, які забезпечують їхній розвиток і функціонування як єдиного цілого.

Елементи структури управління:

- працівник управління – особа, що виконує певну функцію управління
- первинна група – колектив працівників управління, який має загального керівника, але немає підлеглих
- орган управління – група працівників, пов'язаних певними відносинами, яка складається із первинних груп.

Структура управління характеризується наявністю *зв'язків між елементами*:

Вертикальні зв'язки – це зв'язки підпорядкування, виникають за наявності декількох рівнів управління. Вертикальні зв'язки можуть мати лінійний і функціональний характер.

Горизонтальні зв'язки – це тип організації, якій притаманні відносно висока норма управління і відносно невелика кількість рівнів ієрархії.

Існує два типи структур:

- механістичні або бюрократичні структури. У них використовуються формальні правила, вузька спеціалізація робіт, чіткий ієрархічний розподіл влади. До цих структур відносять лінійну, лінійно-функціональну, дивізійну;

- органічні або адаптивні структури – більш гнучкі, їхня сутність це можливість адаптуватися до змін навколишнього середовища. До цих структур належать проектна і матрична структури.

Лінійна організаційна структура управління складається із взаємопідпорядкованих органів у вигляді ієрархічної драбинки. Кожен управлінець підпорядковується тільки одному менеджеру і всі зв'язки з вищими рівнями управління йдуть через нього (рис.1).

Переваги: чіткість і простота взаємодій (неможливість отримання підлеглим розпоряджень та вказівок, що суперечать одне одному); відповідальність кожного за виконання свого завдання (надійний контроль та дисципліна); оперативність підготовки і проведення управлінських рішень; економічність; надійний контроль.

Обмеження: необхідність високої кваліфікації керівників; зростання числа рівнів управління при збільшенні розмірів організації; значні витрати часу на проходження інформації за рівнями управління; обмеження ініціативи у робітників на нижчих рівнях.

Функціональна організаційна структура управління базується на ієрархії органів, які забезпечують виконання кожної функції управління на всіх рівнях. Керівники спеціалізуються на окремих управлінських функціях, які виконуються відповідними спеціалістами. Ця структура з'явилася як результат ускладнення процесів управління і спеціалізації управлінської діяльності (рис.2).

Переваги: спеціалізація діяльності функціональних керівників; скорочення часу проходження інформації; розвантаження вищого керівництва.



Рис. 1. Принципова схема лінійної організаційної структури

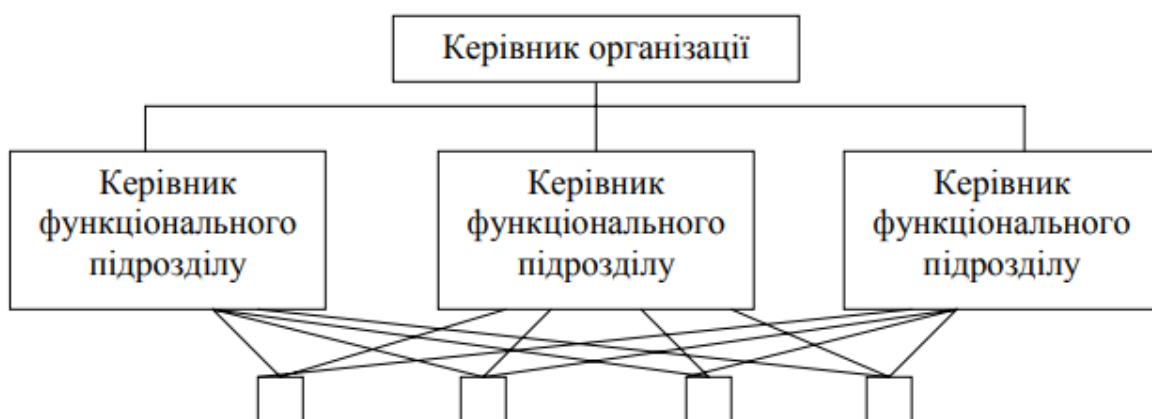


Рис. 2. Принципова схема функціональної організаційної структури

Обмеження: можливість отримання суперечливих вказівок; порушення принципу єдиноначальності (розмивання єдності розпорядництва і відповідальності); складність контролю; недостатня гнучкість.

У лінійно-штабній (лінійно-функціональній) організаційній структурі (рис.3.) управління при лінійних керівниках створюються штаби (служби), які спеціалізуються на виконанні певних управлінських функцій. Вони не мають прав прийняття управлінських рішень, а сприяють розробці необхідних положень у межах конкретної функції управління, які забезпечать підготовку якісних управлінських рішень. Ці рішення остаточно буде приймати лінійний менеджер передавати їх для виконання. Не варто забувати про те, що лінійно-штабна організаційна структура управління має тенденцію до збільшення штатів штабних служб. Лінійно-функціональна організаційна структура управління передбачає, що штабні (функціональні) служби отримують повноваження управління службами нижчого рівня, які виконують відповідні спеціальні функції.

Для того, щоб усунути можливість отримання виконавцями суперечливих вказівок: 1) або вводиться пріоритет вказівок лінійного керівника; 2) або функціональному керівникові передається лише певна частина повноважень; 3) або функціональному керівникові передається тільки право рекомендацій.

Переваги: поєднує переваги лінійних та функціональних структур; забезпечує відносно швидке здійснення управлінських рішень завдяки своїй ієрархічності; спеціалізація функціональних керівників поширює можливість прийняття комплексних рішень та ефективність їхньої діяльності; створює можливості для швидкого маневрування ресурсами.

Обмеження: складність регулювання стосунків лінійних і функціональних керівників; в умовах реорганізації збільшується потік інформації і перевантаження керівників; така структура чинить опір здійсненню змін в організації; збільшення термінів підготовки та прийняття управлінських рішень.

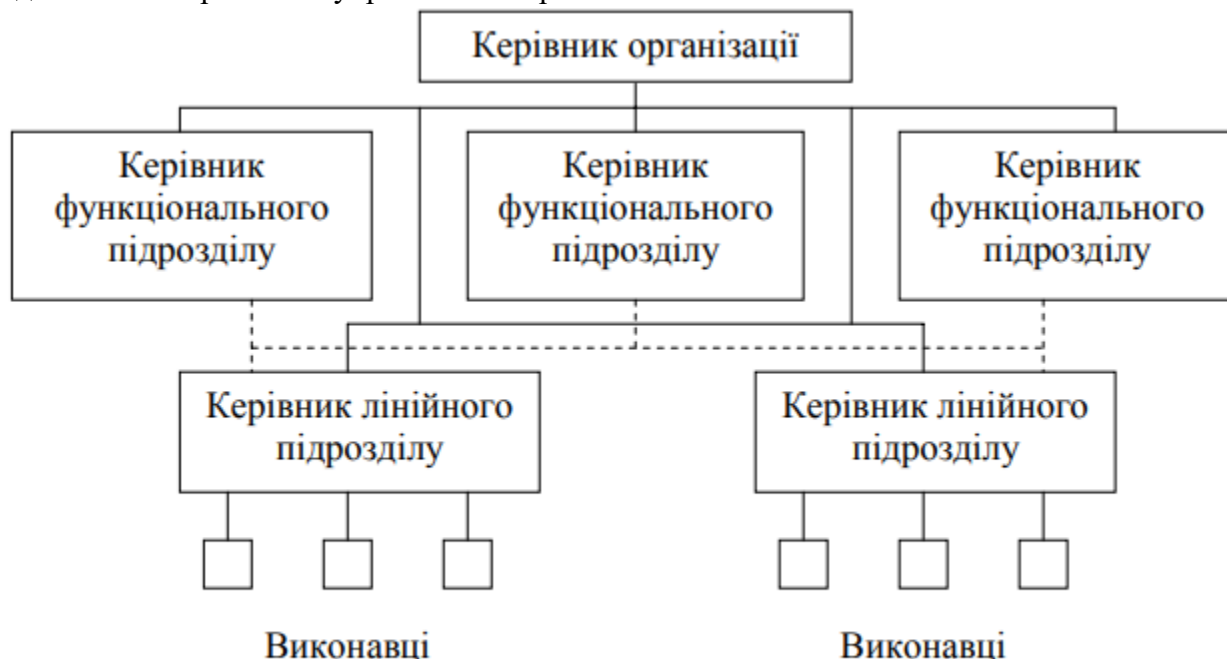


Рис. 3. Принципова схема лінійно-функціональної організаційної

Для організацій із широкою номенклатурою продукції (послуг), у яких швидко змінюється контингент споживачів, чий життєвий цикл відносно тривалий, необхідно використовувати *дивізійні (продуктові) організаційні структури управління* (англ. division — поділ за продуктами, споживачами та територіями). Згідно з цією організаційною структурою управління керівники делегують повноваження з управління певним типом продукції. Керівники вторинних служб (виробничої, технічної тощо) знаходяться у підпорядкуванні цього керівника.

Недоліком продуктової організаційної структури управління є збільшення витрат через можливе дублювання робіт для різних видів продукції. Організаційна структура управління, яка орієнтована на споживача, має підрозділи, виробничо-господарська діяльність яких спрямована на забезпечення потреб певних груп споживачів (покупців), наприклад енерговідділ, служба ремонту та технічного обслуговування.

Територіальна (регіональна) організаційна структура управління формується за географічним розташуванням підрозділів підприємства. Так, підрозділи збуту можуть розташовуватись у різних регіонах України і навіть світу.

Переваги дивізійні організаційні структури управління: невтручання в оперативну діяльність виробничих підрозділів; можливість для вищого керівництва зосередитися на стратегії; підвищення якості рішень, що приймаються (завдяки наближенню до місця виникнення проблеми); внутрішньофірмова конкуренція. *Обмеження:* дублювання функцій управління на рівні підрозділів; збільшення витрат на утримання апарату управління.

Проектні організаційні структури управління – це тимчасові структури, які створюються для розв'язання конкретного завдання. Найчастіше вони концентрують зусилля на одному завданні.

У матричній структурі (Рис.4.) управління організацією члени проектної групи підпорядковані як керівнику проекту, так і керівникам тих функціональних відділів, де вони працюють постійно. Вона дає можливість зменшити витрати на проектні роботи,

