



Тема:

**“Організація як функція
менеджменту”**

**Розробник : доцент кафедри менеджменту
ім. проф. Й.С. Завадського,
к.е.н. Гоголя Ольга Петрівна**

План лекції

1. Сутність функції “організація”

2. Основи теорії організації

2.1. Класична (ієрархічна) теорія організації

2.2. Неокласична (поведінкова) теорія організації

2.3. Сучасна теорія організації

3. Основи організаційного проектування

3.1. Розподіл праці

*3.2. Департаменталізація та делегування
повноважень*

3.3. Діапазон контролю та механізм координації

4. Типи організаційних структур і структур управління

**Організація
як функція
управління**

The diagram consists of three overlapping ovals arranged in a triangular pattern. The top-left oval is light blue and contains the text 'Організація як функція управління'. The bottom-left oval is light green and contains the text 'Організаційна діяльність (процес)'. The bottom-right oval is light orange and contains the text 'Організаційна структура'. Two curved arrows connect the ovals: one from the blue oval to the green oval, and another from the green oval to the orange oval, indicating a sequential relationship.

**Організаційна
діяльність
(процес)**

**Організаційна
структура**

Основні поняття теми



Організація

**це функція управління, в межах
якої здійснюється розподіл робіт
поміж окремими робітниками і їх
групами та узгодження
їх діяльності**





Організаційна діяльність

це процес, за допомогою якого керівник усуває невизначеність, безладдя, плутанину та конфлікти поміж людьми щодо роботи або повноважень і створює середовище придатне для їх спільної діяльності



Основні складові (етапи) організаційного процесу (організаційної діяльності):

- 1) розподіл праці***
- 2) департаменталізація***
- 3) делегування повноважень***
- 4) встановлення діапазону контролю***
- 5) створення механізмів координації***



Організаційна структура

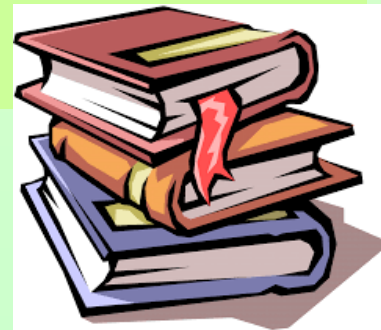
результат вибору певної позиції
по всіх складових організаційної
діяльності

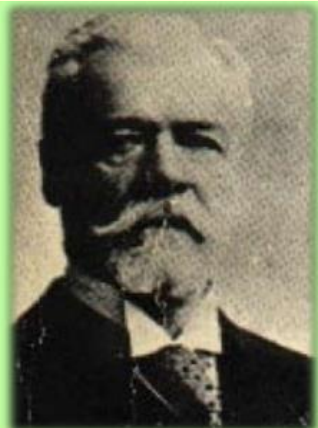
Параметри організаційної структури:



2. За критерієм часу в розвитку теорії організації виділяють:

- 1) **класичну** (ієрархічну) *теорію організації;*
- 2) **неокласичну** (поведінкову) *теорію організації;*
- 3) **сучасну** (ситуаційну) *теорію організації.*





Анрі Файоль – засновник
теорії адміністрування
(1841-1925)

1. Класична теорія

ґрунтується на:

- 1) вивченні анатомії організації;**
- 2) її формальній структурі;**
- 3) розподілі праці та спеціалізації;**
- 4) використанні ієрархії у побудові організації.**



Макс Вебер
(1864-1920)

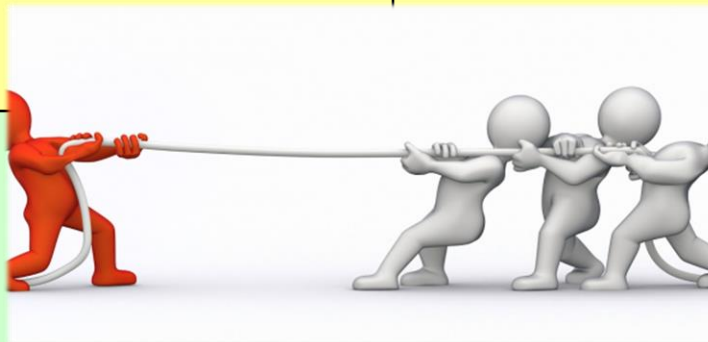
Концепція ідеальної бюрократії **за М.Вебером**

(основні принципи):

- 1) високий ступінь розподілу праці;**
- 2) чітка управлінська ієрархія;**
- 3) численні правила, стандарти та показники оцінки роботи;**
- 4) “дух формальної безособовості”;**
- 5) підбір кадрів в організації має здійснюватися виключно за діловими та професійними якостями кожного співробітника.**

Сильні та слабкі сторони теорії ідеальної бюрократії

Сильні	Слабкі
1. Такі елементи, як: • <i>- розподіл праці</i> • <i>- ієрархія повноважень</i> • <i>- використання правил</i> • <i>- підбір кадрів за їх діловими якостями</i> зазвичай підвищують ефективність 2. Є основою для розуміння сутності процесу організації	1. Є жорсткою, стабільною та негнучкою 2. Не приймаються до уваги людські та соціальні процеси в організації 3. Управління в дусі “формальної безособовості” не є реалістичним



2. Неокласична (поведінкова) теорія організації

У центрі уваги знаходиться людина в організації, більш конкретно – соціально-психологічні відносини, індивідуальні та групові взаємозв'язки, децентралізація повноважень тощо.



Поведінковий підхід

(за Р. Лайкертом)

Ключові характеристики організації:

- процеси лідирування;
- процеси мотивації;
- процеси комунікацій (формальної і неформальної);
- процеси взаємодії (керівник-підлеглий);
- процеси прийняття рішень (зверху донизу і навпаки);
- процеси встановлення цілей (залучення підлеглих);
- процеси контролю (жорсткий, частий і навпаки);
- процеси досягнення цілей (оцінка роботи по досягненню цілей).

Системи управління організацією за Р.Лайкертом

Система 1	Система 2	Система 3	Система 4
<i>“Експлуаторсько-авторитарна”</i>	<i>“Прихильно-авторитарна”</i>	<i>“Консультативно-демократична”</i>	<i>“Партисипативно-демократична”</i>
↓	↓	↓	↓
Керівники автократичні, не довіряють підлеглим, мотивують працівників погрозою покарання, застосовують заохочення, інформацію допускають тільки зверху вниз, обмежують прийняття рішень тільки вищою ланкою	Керівники поблажливо впевнені в собі і вірять у підлеглих, мотивують їх заохоченнями та в певній мірі страхом і покаранням, допускають деяку інформацію знизу, отримують ідеї від підлеглих, дозволяють приймати рішення з деяких питань, але під суворим контролем	Керівники проявляють значну, але не повну довіру до підлеглих, прагнуть конструктивно використати їх ідеї і точки зору, використовують для мотивації заохочення з рідким покаранням, організовують потік інформації в обох напрямках, консультуються з підлеглими	Керівники виявляють повну довіру до підлеглих з усіх питань, завжди вислуховують їх думки та конструктивно їх використовують, заохочують підлеглих, залучають їх до постановки цілей і оцінки роботи по їх досягненню, організовують широкий обмін інформацією, діють як рівні у складі груп

3. Сучасна теорія організації

Кращою структурою організації буде така, яка найбільш повно враховує вплив ситуаційних факторів, які характерні для даної організації.

Основні ситуаційні фактори, які впливають на формування організаційної структури :

- 1) технологія;**
- 2) розміри організації;**
- 3) середовище;**
- 4) стратегія**

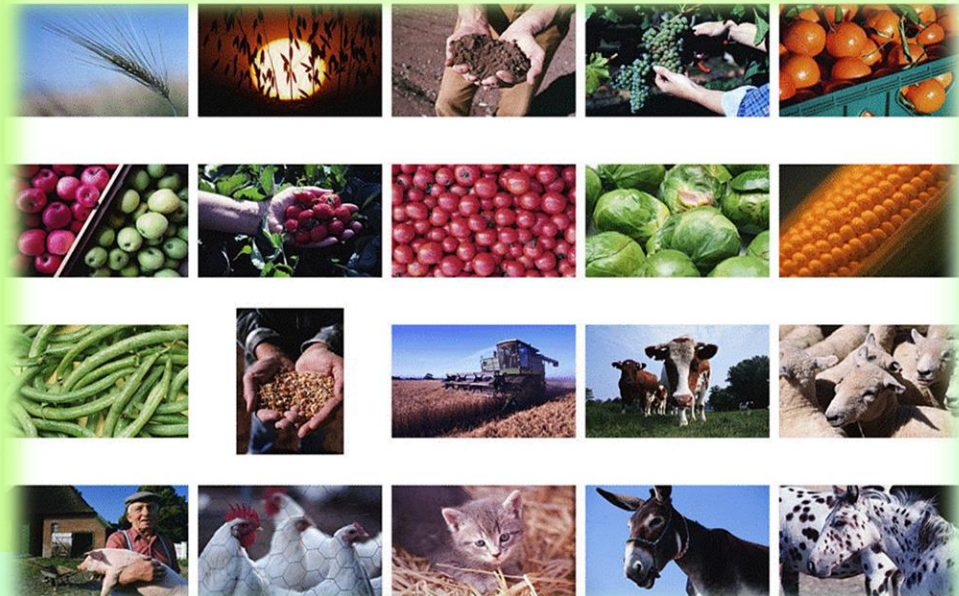


3. Основи організаційного проектування

1. Розподіл праці

це процес розподілення загальної роботи в організації на окремі завдання, достатні для виконання окремим робітником відповідно до його кваліфікації та здібностей.

Фактично це є спеціалізацією



Проектування робіт (спеціалізація)

це процес визначення **сутності**,
обсягів та **змісту** кожного виду
робіт в організації



Результатом проектування робіт є:

Специфікація робіт - технічний документ з переліком конкретних матеріалів у розгорнутій номенклатурі (з докладною характеристикою), що потрібні підприємству в певній кількості для виконання виробничої програми

Посадові інструкції - обов'язковий кадровий документ, що визначає організаційно-правове становище працівника в структурному підрозділі, що забезпечує умови для його ефективної праці

Кваліфікаційні характеристики - це нормативний документ компетентного фахового органу, погоджений із замовником кадрів, у якому формулюються вимоги до професійних якостей, знань і умінь фахівця, що необхідні для виконання завдань професійної діяльності згідно з потребами ринку праці

СПЕЦИФІКАЦІЯ № ____
до Договору № ____ від «__» _____ 20__ р.

м. _____

«__» _____ 20__ року

Товариство з обмеженою відповідальністю «_____», надалі іменоване *«Постачальник»*, в особі директора _____, що діє на підставі Статуту, з одного боку,

Товариство з обмеженою відповідальністю «_____», іменоване надалі *«Покупець»*, в особі _____, що діє на підставі Статуту, з іншого боку, уклали дану Специфікацію до договору поставки про нижченаведене:

1. Затвердити характеристики, кількість, номенклатуру й загальну вартість партії Товару, що поставляється, відповідно до Таблиці:

№ п/п	Характеристика та номенклатура Товару	Кіл-сть Товару	Ціна за одиницю без ПДВ (грн.)	Ціна за одиницю з ПДВ (грн.)	Загальна вартість без ПДВ (грн.)
РАЗОМ без ПДВ:					
ПДВ (20%)					
Разом із ПДВ:					

Загальна вартість Товару складає _____

2. Всі інші умови залишаються незмінними і відповідають договору поставки

ПОСТАЧАЛЬНИК:

Товариство з обмеженням відповідальністю
«_____»

Директор

ПОКУПЕЦЬ:

Товариство з обмеженням відповідальністю
«_____»

Директор

Процес проектування робіт складається з двох стадій:

- а) **аналіз робіт** (аналіз виробничих операцій);
- б) **власне проектування робіт**



В процесі аналізу робіт здійснюється вивчення:

- 1) змісту роботи**
- 2) вимог, які ставляться до роботи**
- 3) середовища, у якому робота здійснюється**



Проектування робіт виявляє дві ключові характеристики роботи:

1) обсяг роботи – кількість різних операцій та/або задач, які виконуються одним працівником та частота їх повторення

2) змістовність роботи – ступінь впливу працівника на роботу або на її середовище



Основні методи перепроектування робіт:

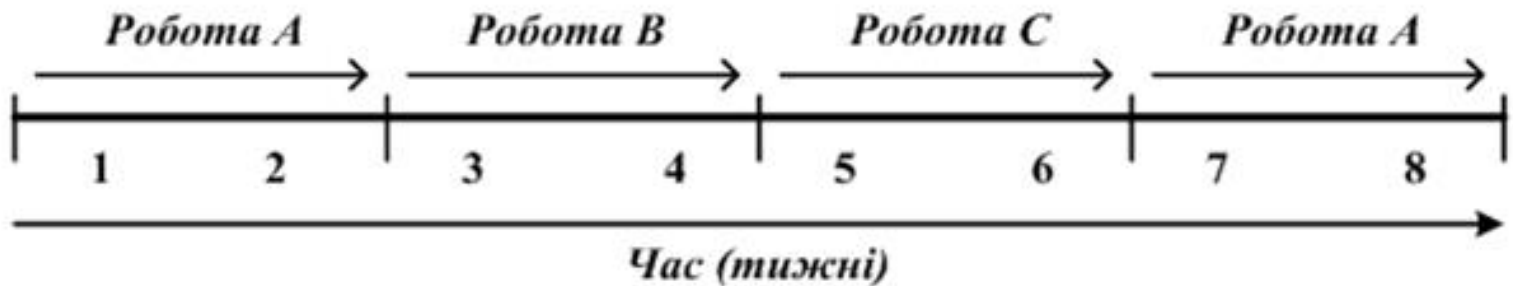
- Ротація робіт
- Формування робочих модулів
- Розширення роботи
- Збагачення роботи
- Використання альтернативних графіків роботи

Методи проектування роботи груп:

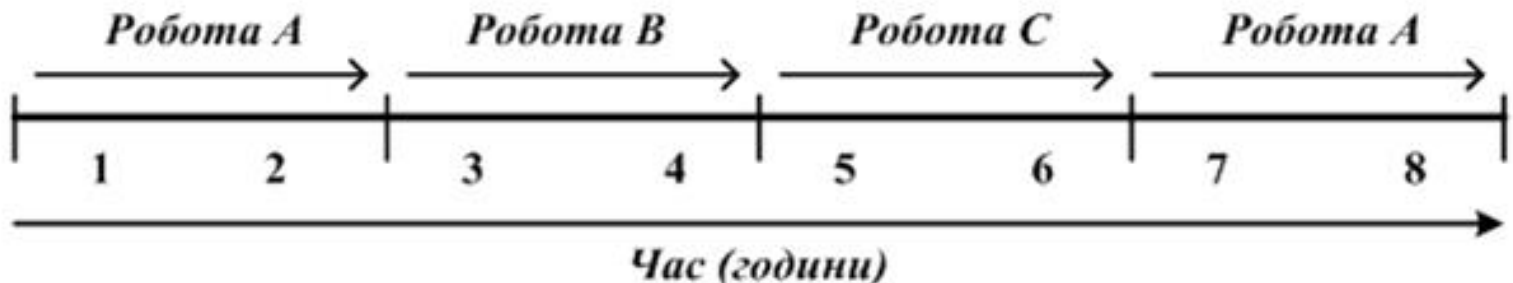
- а) створення інтегрованих робочих команд
- б) створення автономних робочих команд
- в) гуртки якості.

Методи перепроєктування робіт в організації

- ① Ротація робіт - переміщення працівників через певні проміжки часу з однієї роботи на іншу



- ② Формування робочих модулів - ротація у відносно короткі проміжки часу

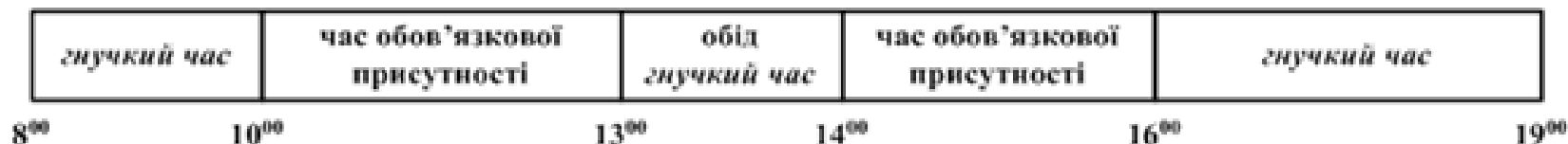


- 3 Розширення роботи - збільшення кількості операцій (завдань) та скорочення частоти повторення циклу



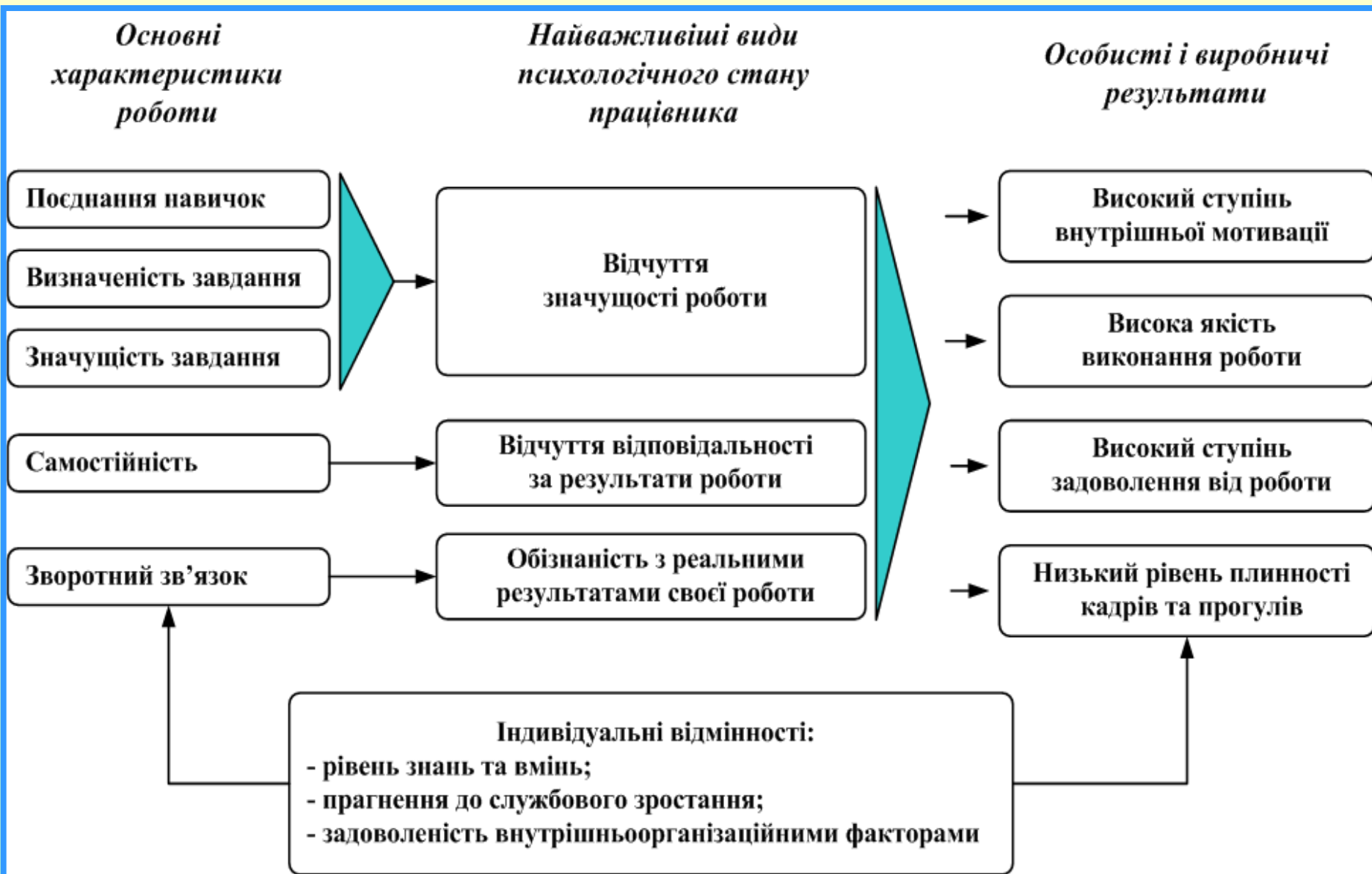
- 4 Збагачення роботи - підвищення змістовності роботи шляхом:
- а) встановлення зворотнього зв'язку;
 - б) навчання (підвищення кваліфікації);
 - в) самостійного опрацювання графіків роботи;
 - г) зменшення ступеню контролю

- 5 Використання альтернативних графіків роботи:
- а) стислий робочий тиждень (програма 4 - 40);
 - б) гнучкий час



“Модель характеристик роботи”

Дж. Р. Хекмана та Г. Р. Олдхема



Обсяги потенційної мотивації (ОПМ) працівників:

$$ОПМ = \left(\frac{\begin{array}{c} \text{сполучення} + \text{визначеність} + \text{значущість} \\ \text{навичок} \quad \quad \quad \text{завдання} \quad \quad \quad \text{завдання} \end{array}}{3} \right) \times \begin{array}{c} \text{самостійність} \\ \text{(автономність)} \end{array} \times \begin{array}{c} \text{зворотній} \\ \text{зв'язок} \end{array}$$



2. Департаменталізація

– це процес групування робіт і видів діяльності в окремі підрозділи організації (бригади, групи, сектори, відділи, цехи, виробництва тощо)

Базові схеми департаменталізації:

- функціональна
- продуктова
- територіальна
- орієнтована на споживача



3. Делегування повноважень

– це процес передачі керівником частини будь-якої своєї роботи та повноважень, необхідних для її виконання, підлеглому, який приймає на себе відповідальність за її виконання

Делегування повноважень охоплює:

- 1) передавання повноважень**
- 2) прийняття відповідальності**
- 3) підзвітність**

«Піраміда управління»

**ПЕРЕДАЧА
ПОВНОВАЖЕНЬ**

**ПЕРЕДАЧА
ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ**

ПІДЗВІТНІСТЬ



Типи повноважень:

- **Лінійні повноваження** – це повноваження, які передаються від начальника безпосередньо йому підлеглому і далі іншим підлеглим
- **Штабні повноваження** (апаратні, адміністративні) – це повноваження, що передаються особам, які здійснюють консультативні, обслуговуючі функції щодо лінійних керівників
- **Функціональні повноваження** - це повноваження, що дозволяють особі, якій вони передаються, в межах її компетенції пропонувати або забороняти певні дії підлеглим лінійних керівників

4. Діапазон контролю



– це кількість робітників, безпосередньо підлеглих даному менеджерові

Фактори, які визначають ДК:

- рівень професійної підготовки підлеглих
- ступінь складності завдань
- ступінь одноманітності завдань підлеглих
- ступінь, у якому діяльність підлеглих піддається плануванню
- ступінь мінливості завдань підлеглих
- потреби у вказівках (директивах) для підлеглих



5. Координація робіт

– це процес узгодження дій усіх підсистем організації для досягнення її цілей.

Координація роботи здійснюється:

- 1. шляхом підпорядкування
(вертикальна координація);**
- 2. шляхом встановлення горизонтальних зв'язків між підрозділами, які знаходяться на одному організаційному рівні
(горизонтальна координація).**

Вертикальна координація реалізується через:



- **взаємну комунікацію** – безпосередні неформальні контакти між членами організації
- **прямий контроль** - надання керівникові повноважень розподіляти завдання та контролювати їх виконання
- **стандартизацію діяльності** через визначення способу, за допомогою якого операція (завдання, дія) повинні бути виконані

Основні форми здійснення горизонтальної координації:

- 1) взаємодопомога;**
- 2) оперативні групи (тимчасові робочі групи);**
- 3) комісії (постійні робочі групи);**
- 4) збори за участю співробітників різних підрозділів організації**

Нетрадиційні механізми координації:

- організаційна культура**
- неформальна організація**



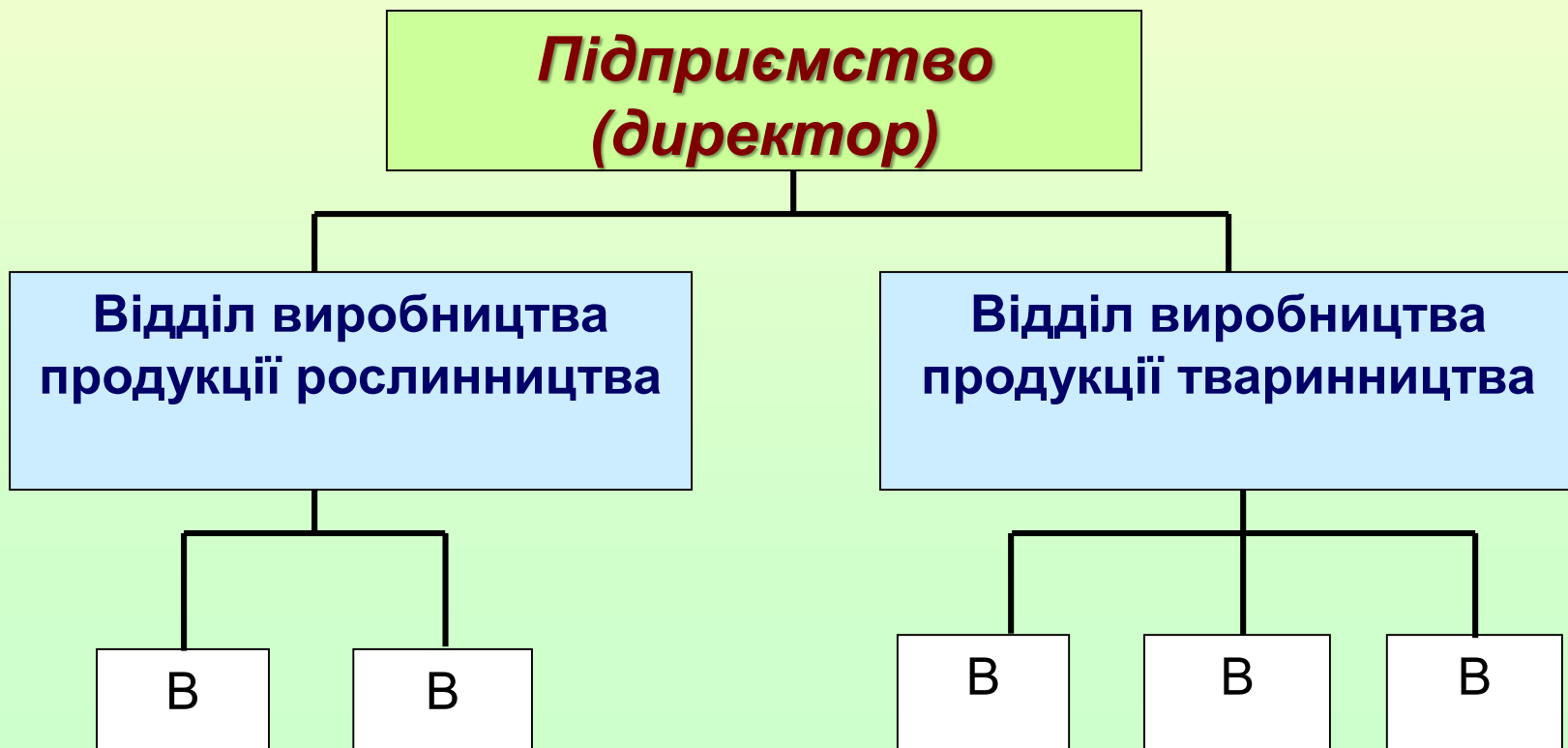
Основні типи організаційних структур (структур управління)



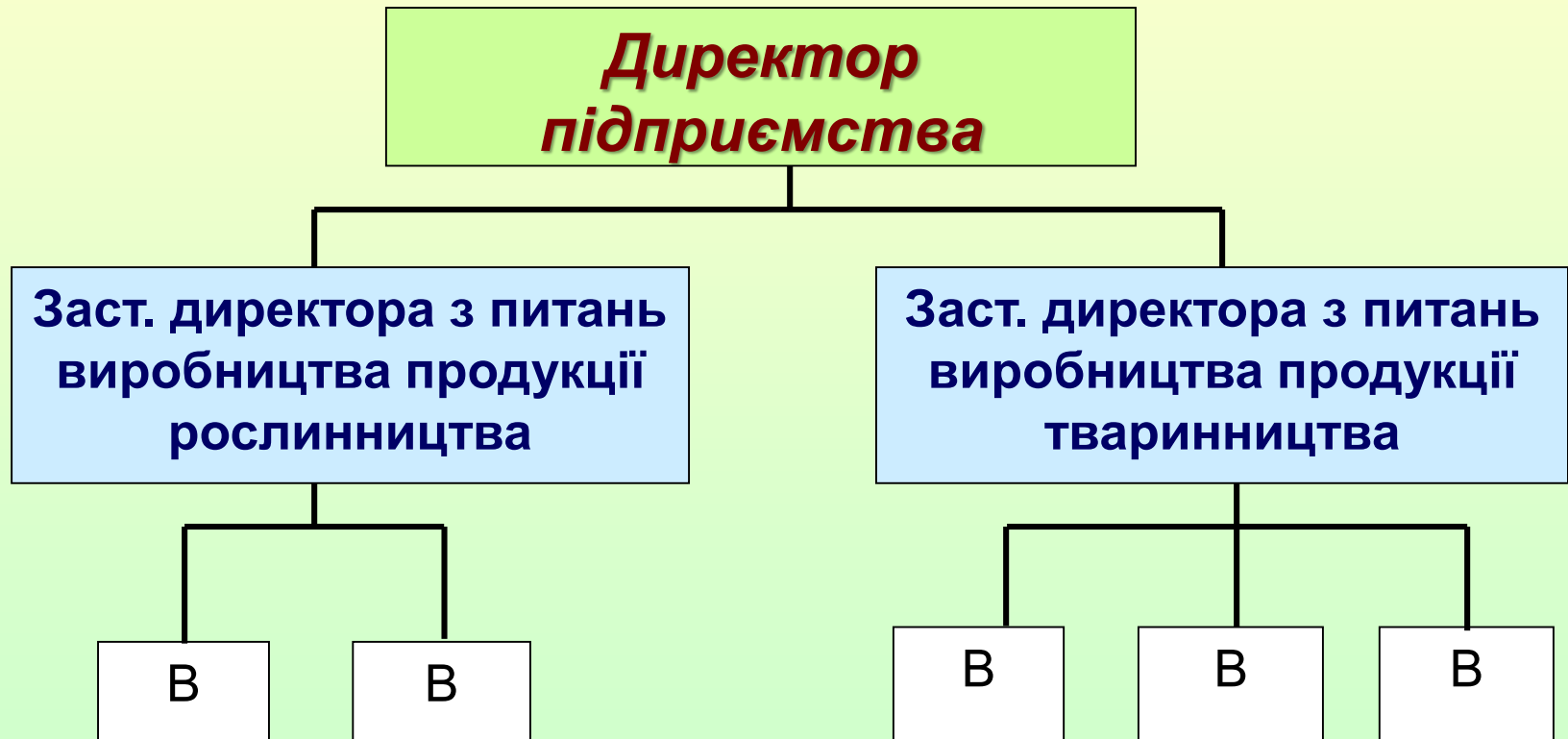
- **лінійна організаційна структура;**
- **лінійно-штабна організаційна структура;**
- **функціональна організаційна структура;**
- **лінійно-функціональна організаційна структура;**
- **дивізіональна організаційна структура;**
- **матрична організаційна структура;**
- **та інші: проектна, кластерна, модульна, атомістична**

Лінійна організаційна структура

являє собою систему управління, в якій кожний підлеглий має тільки одного керівника і в кожному підрозділі виконується весь комплекс робіт, пов'язаних з його управлінням



Лінійна структура управління





¶

Рис. 2.1. Структура управління ТОВ «Діатом»*¶



Переваги лінійної оргструктури

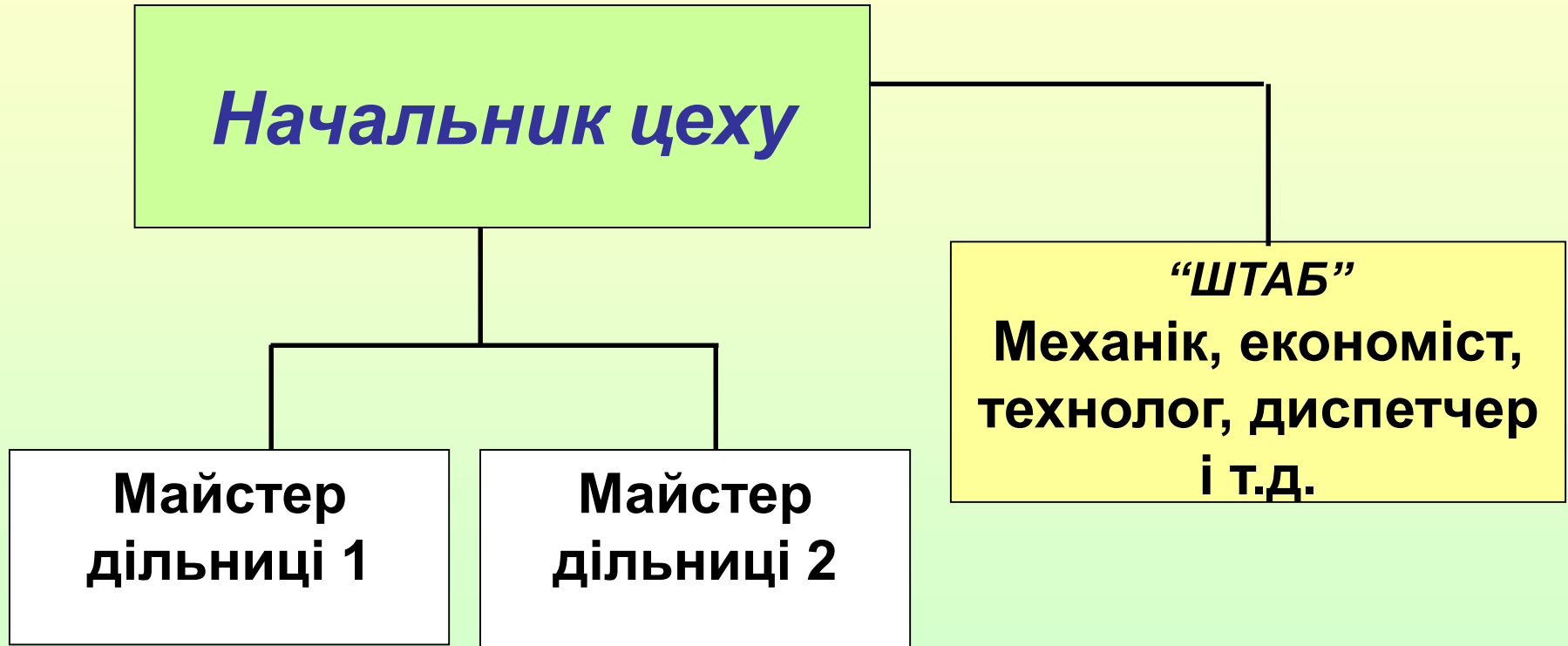
- чіткість і простота взаємодії
- відповідальність кожного за виконання свого завдання
- оперативність підготовки і здійснення управлінських рішень
- економічність



Недоліки лінійної оргструктури

- необхідність висококваліфікованих керівників
- зростання кількості рівнів управління
- обмеження ініціативи у робітників нижчих рівнів

Схема лінійно-штабної структури управління



Функціональна структура управління

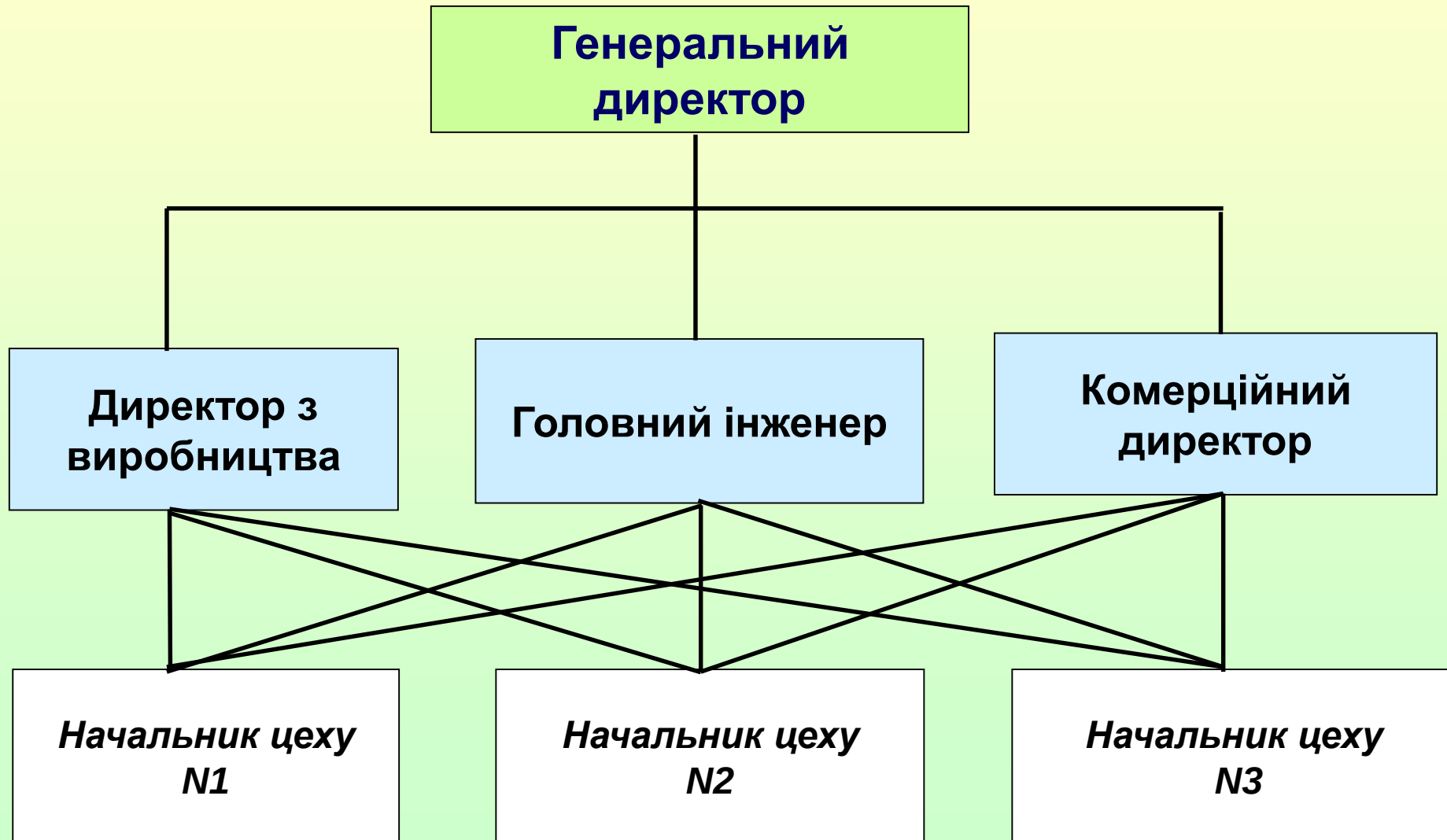




Рис. 2.1. Структура управління ТОВ «Армійське»*

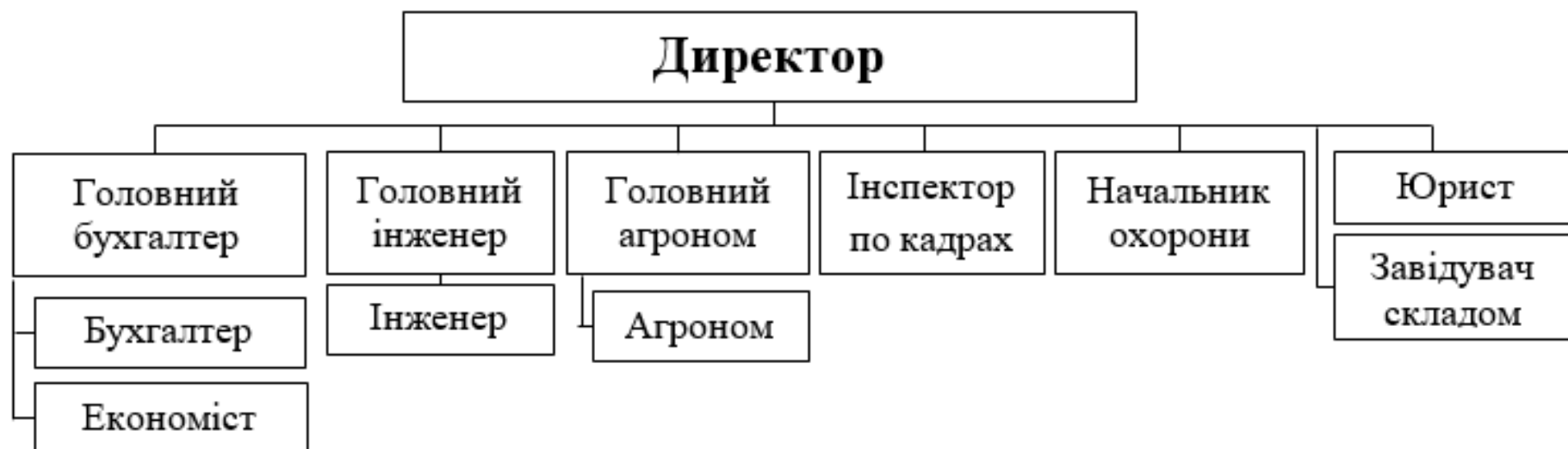


Рис. 2.1. Структура управління ТОВ «Сілекс-Агро»*



Переваги функціональної оргструктури:

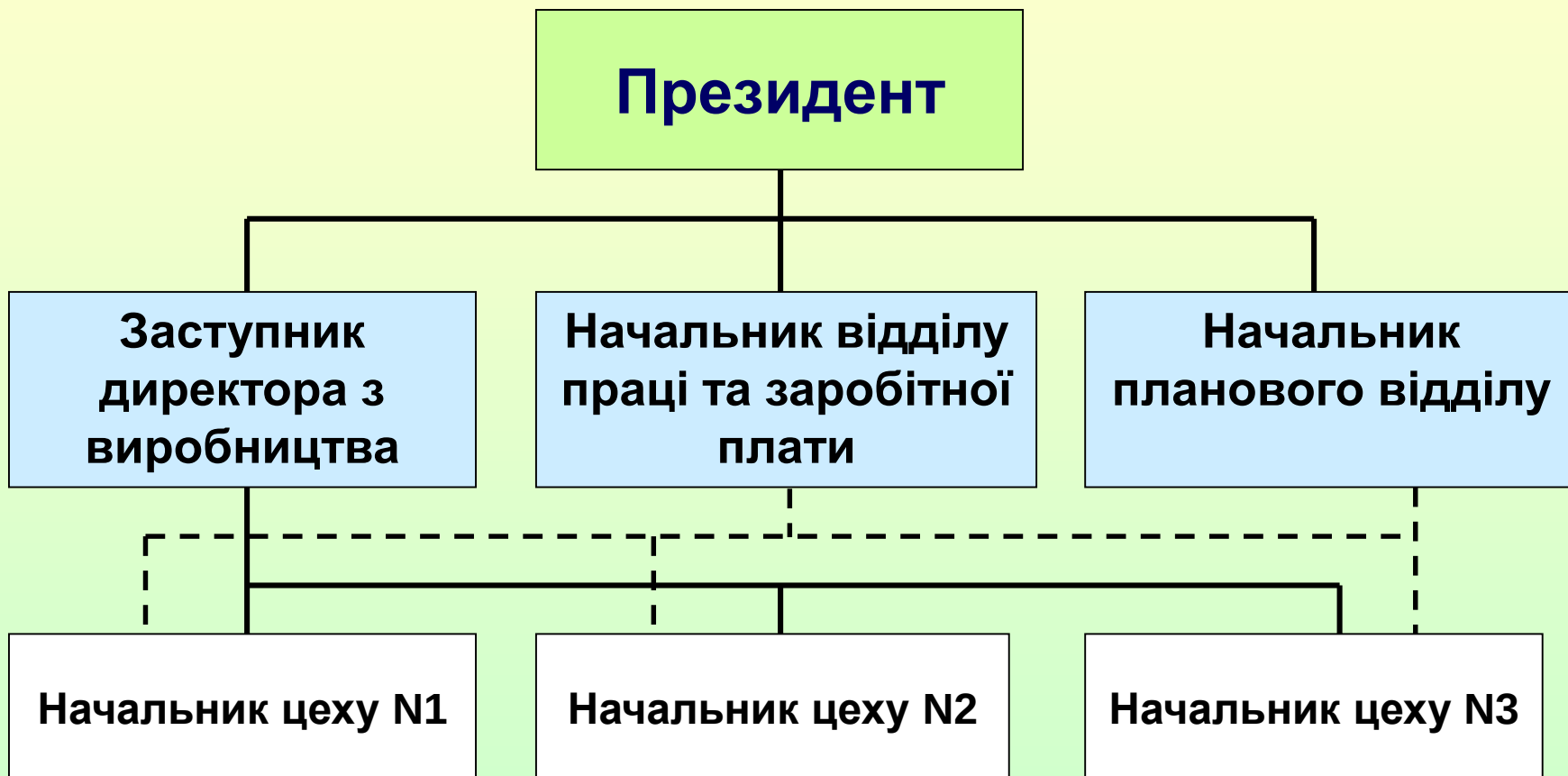
- спеціалізація діяльності функціональних керівників
- скорочення часу проходження інформації
- розвантаження вищого керівництва



Недоліки функціональної оргструктури:

- можливість отримання суперечливих вказівок
- порушення принципу єдиноначальності
- складність контролю
- недостатня гнучкість

Лінійно-функціональна структура управління





Переваги лінійно-функціональної структури:

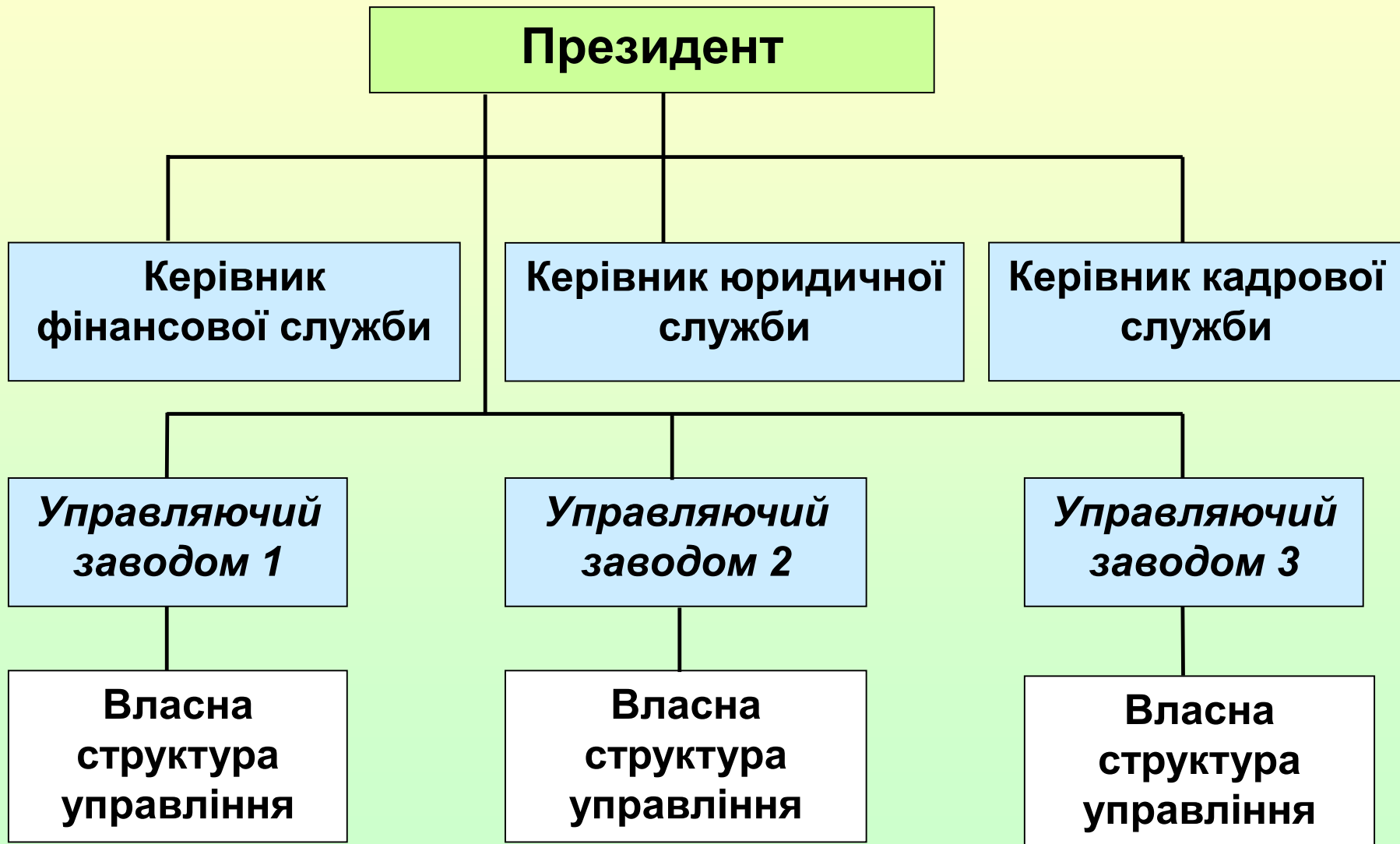
- поєднує переваги лінійних та функціональних структур
- забезпечує відносно швидке здійснення управлінських рішень завдяки своїй ієрархічності
- спеціалізація функціональних керівників



Недоліки лінійно-функціональної структури:

- складність регулювання відносин лінійних і функціональних керівників
- в умовах реорганізації збільшується потік інформації, який спричиняє перевантаження керівників
- така структура чинить опір здійсненню змін в організації

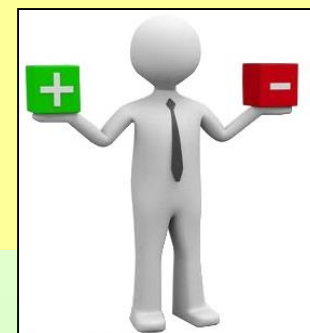
Дивізіональна структура управління





Переваги дивізіональної структури:

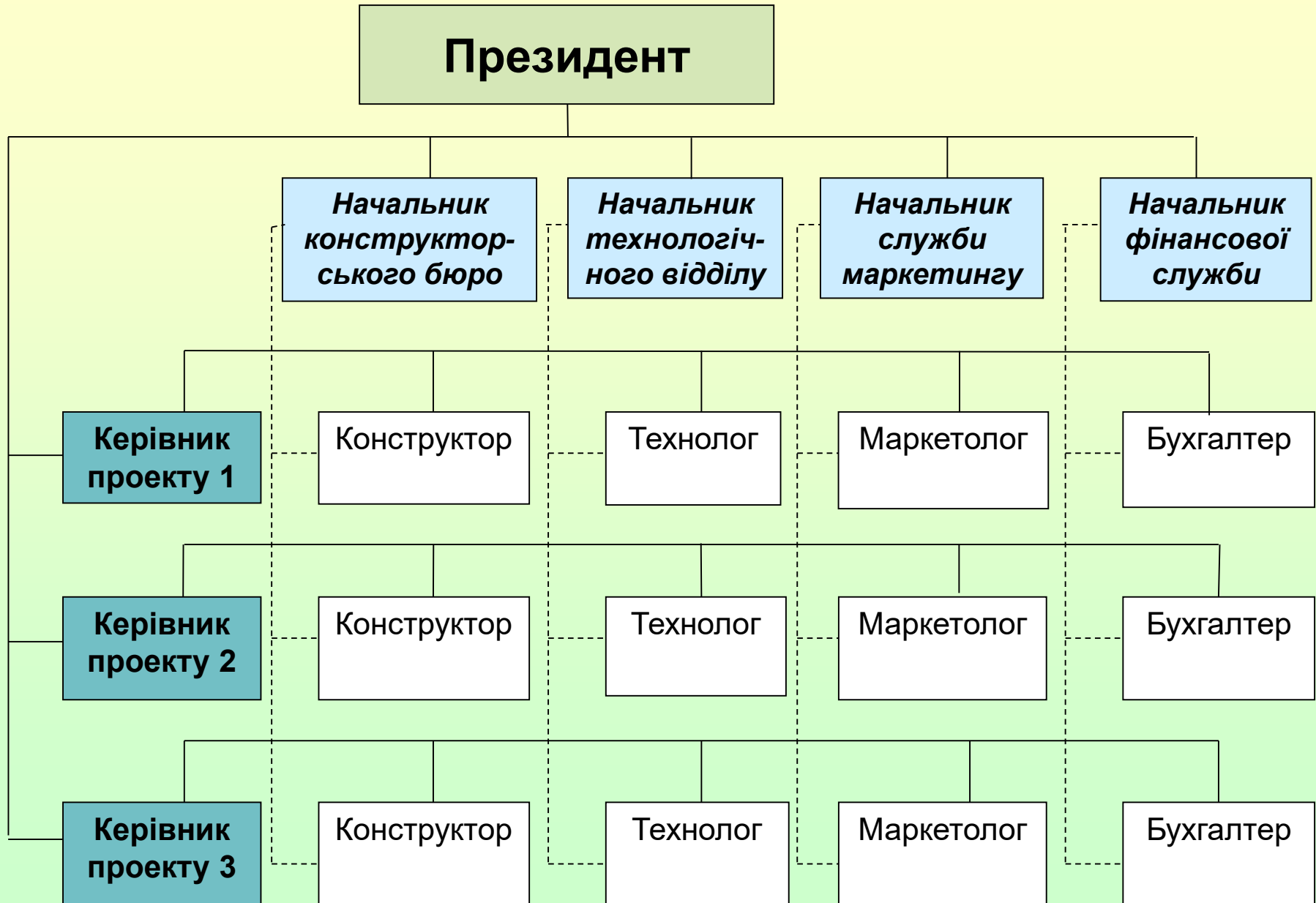
- невтручання в оперативну діяльність виробничих підрозділів
- можливість для вищого керівництва зосередитись на вирішенні стратегічних проблем
- підвищення якості рішень, що приймаються (завдяки наближенню до місця виникнення проблеми)
- внутрішньофірмова конкуренція



Недоліки дивізіональної структури:

- дублювання функцій управління на рівні підрозділів
- збільшення витрат на утримання апарату управління

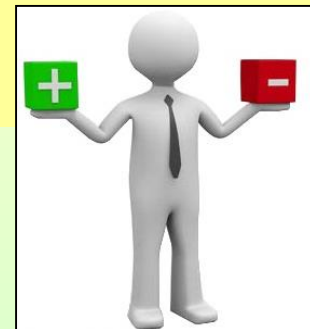
Матрична структура управління





Переваги матричної структури:

- **високий ступінь адаптації до змін у середовищі;**
- **наявність ефективних механізмів координації між багатьма складними і взаємопов'язаними проектами**



Недоліки матричної структури:

- **обмежена сфера застосування;**
- **виникнення конфліктів на підставі “боротьби за владу” між функціональними керівниками і керівниками проектів**



Рис. Організаційна структура Міністерства охорони здоров'я України*