

Тема: Формування організаційної структури та управління підприємницькою діяльністю

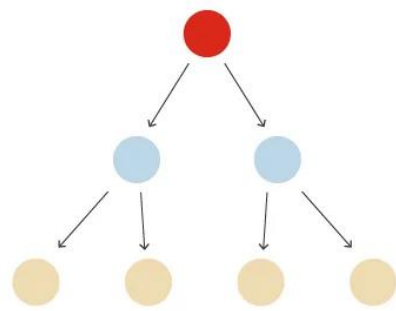
Структура управління - це інституційне явище, в рамках якого забезпечується цілісність всіх бізнес-процесів. Організаційна структура управління підприємством — це також підпорядкованість, склад, взаємодія та розподіл роботи між підрозділами і керівними органами. Важливу роль відіграє формування відносин, пов'язаних з реалізацією задач та повноважень.

Щоб вибрати найбільш успішну для вашого типу підприємства організаційну структуру управління, необхідно розуміти, як функціонують її основні види.

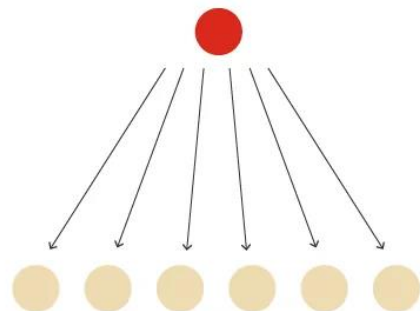
Організаційна структура підприємства - це побудова компанії, її механізм для досягнення цілей. Існує також однойменний документ, що відображає структуру фірми та підпорядкованість її підрозділів один одному. Щоб краще зрозуміти суть цього явища, розглянемо яким чином може бути організована управлінська структура компанії.

Типи організаційних структур управління підприємством

Розподіл відповідальності між усіма елементами підприємства (від рядових співробітників до керівників вищої ланки) є тим критерієм, за яким організаційні структури управління поділяються на типи. Глобально структура управління буває двох типів: вертикальна (ієрархічна) та горизонтальна (мережева).



Вертикальна структура



Горизонтальна структура

Вертикальна структура управління

В такому форматі наявний контроль нижчих рівнів вищими, через що даний тип називають також пірамідою, структурою «деревоподібного» типу або бюрократичною структурою. Одним з головних ознак вертикальної структури управління є централізація - тобто зосередженість влади в одних руках (генеральний директор) або в органі управління (рада директорів).

Саме цю структуру вважають за краще вибирати більшість власників компанії, державні структури, системи транспорту та зв'язку тощо.

Найбільшим прикладом вертикальної структури управління можна вважати державу.

Фундаментом або нижнім рівнем вертикальної структури управління є рядові співробітники, яким ніхто не підкоряється, вони не мають широти повноважень і статусу. Вони складають більшість в компанії, не володіють владою, але мають значний вплив на результати діяльності підприємства. Елементами нижнього рівня управління є, наприклад, робочі цеху, менеджери з продажу, офіціанти в мережі ресторанів тощо. Саме вони найкраще розуміють потреби виробництва і клієнтів компанії, але взагалі не впливають на прийняття якісних рішень

Верхівкою вертикальної структури є дуже малочисельне, але наділене найбільшим статусом і широтою повноважень, керівництво або глава компанії. Саме на них лежить максимальна відповідальність за прийняття

стратегічних рішень, контроль над усіма нижчими елементами підприємства і найбільше навантаження.

Між фундаментом і вершиною вертикального типу управління знаходяться проміжні ланки управління (бригадири, начальники відділів, керівники підрозділів, топ-менеджери). Як елементи структури, проміжні ланки в тій чи іншій мірі володіють як статусом, так і широтою повноважень, безпосередньо впливають на якість і мотивацію нижніх поверхів структури.

Кількість рівнів між фундаментом і вершиною структури управління визначає так звану висоту ієрархії. Чим більша компанія, тим більше у неї середніх або проміжних рівнів і тим більше її «висота». Ієрархічні корпорації — це зразок компаній з найбільшою висотою, а підприємець з одним-двома підлеглими — приклад найменшої висоти компанії.

Чим більше висота компанії, тим більше вона формалізована, тобто до кожного бізнес-процесу застосовуються певні стандарти, правила визначають межу можливостей і відповідальності підлеглих. У високих компаніях часто керівництво не має поняття про потреби своїх споживачів, оскільки знаходиться занадто далеко від нижнього рівня структури компанії.

Переваги вертикальної структури управління підприємством

- узгодженість дій середніх і нижніх елементів структури;
- простота контролю та управління;
- можливість здійснювати середньострокове і довгострокове планування.

Недоліки вертикальної структури управління

- чим більше підприємство, тим повільніше йде процес прийняття і реалізації рішень;
- ініціативність підлеглих тим нижче, чим вище стандартизація бізнес-процесів;
- чим більше підприємство, тим вище навантаження на відповідального за всі підрозділи, тому що для прийняття зважених рішень знадобиться обробити величезну кількість інформації, яка стосується нижчих рівнів системи;

- слабкі горизонтальні зв'язки породжують низьку гнучкість та живучість системи.

Горизонтальна структура управління

Горизонтальна структура управління або «холакратія» - відносно нова і все більш значуща світова тенденція. Основою такої структури є:

- команди, які самоорганізуються;
- відсутність поділу на рівні;
- децентралізація управління підрозділами компанії.

Така структура дозволяє прискорити прийняття рішень (що важливо в умовах постійних змін на ринках збуту), зменшити роль і кількість менеджерів середньої ланки, значно скоротивши бюрократію.

На практиці це означає, що рядові співробітники отримують більше можливостей для ініціативи, вплив їх на процеси зростає, а керівництво ставить тільки стратегічні цілі. Головна проблема холакратії - в пошуку самостійного (все частіше фрілансери), ініціативного і мотивованого персоналу, адже мало хто здатний ефективно працювати в команді «без нагляду». До такої структури управління прагнуть багато ІТ-компанії, роздрібні мережі і навіть банки. Експерименти вже провели Яндекс, Леруа Марлен, Zappos, Puzzle English та ін.

Схеми організаційної структури підприємства

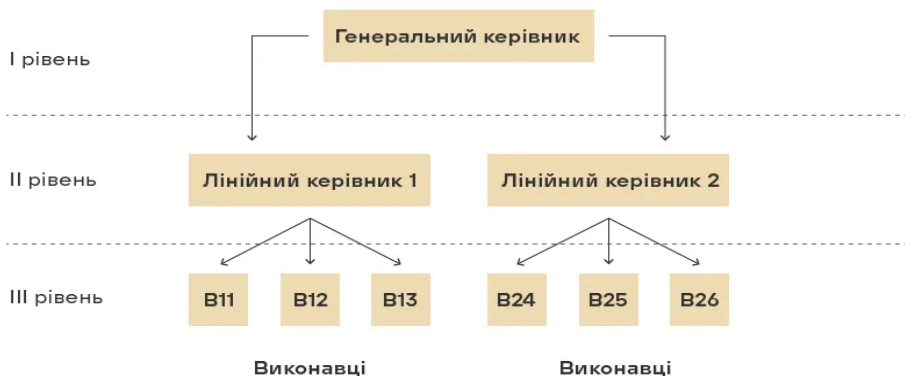
В реальному житті організаційна структура управління підприємством часто містить в собі одночасно елементи вертикальної та горизонтальної структур управління, проте загалом домінує перша. Найбільш поширені такі три типи:

- Лінійна.
- Функціональна.
- Матрична.

Лінійна структура управління

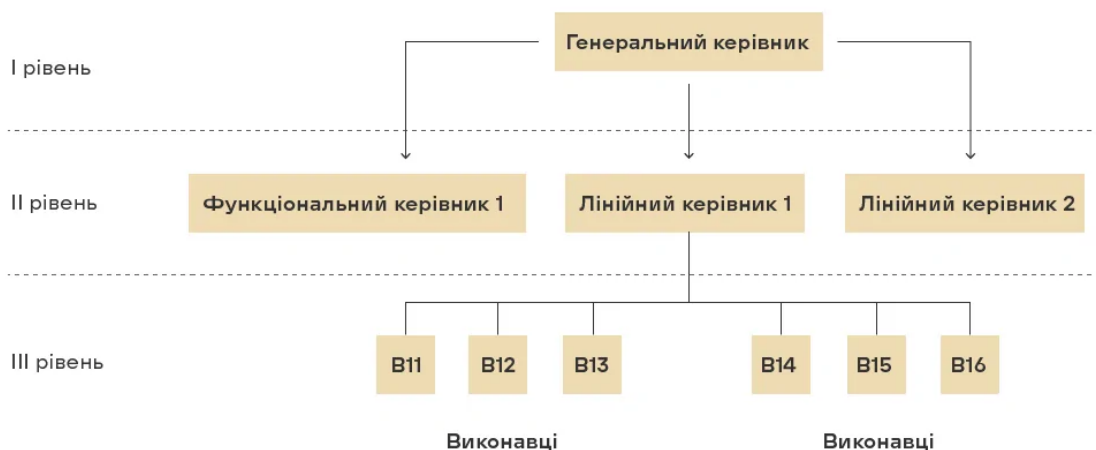
Цей вид структури управління є класичною вертикальною структурою, в якій головному керівнику підпорядковується і звітує керівник нижчої ланки, а

йому - колектив працівників компанії. Співробітники в такій структурі звітують тільки перед своїм безпосереднім керівником, який відповідальний за результати їх роботи перед вищим керівництвом.



Функціональна структура

За такої побудови фахівці одного рівня об'єднуються в спеціалізовані підрозділи. Тобто спеціалісти з продажів - у відділ продажів, усі фахівці бухгалтерії - у фінансовий відділ тощо. До середньої ланки така структура буде аналогічна лінійній, а от нижче - вже формуватиметься за функціональною ознакою.



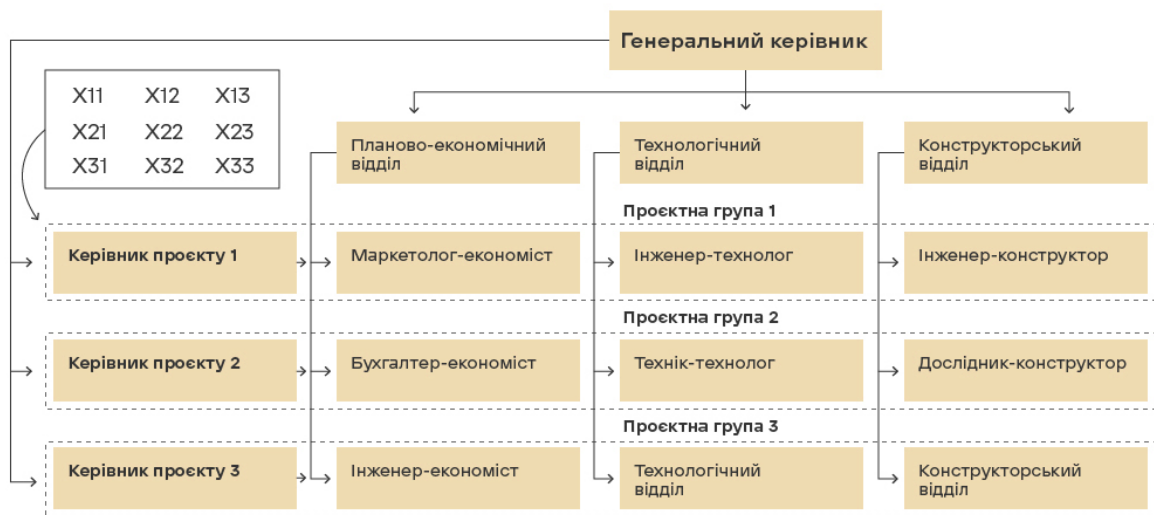
Завдяки спеціалізації співробітників відділів, якість управлінських рішень тут на порядок вище, та знижується навантаження на керівництво вищої ланки.

Але повністю недоліки не подолати:

- «розмита» відповідальність;
- не працює принцип єдиначальності;
- на рівні управління відділів часто губляться взаємозв'язки, тому виникає необхідність у тімблдингу.

Матрична структура.

Така структура управління містить в собі елементи горизонтальної та вертикальної структур управління. Як і в лінійному типі, тут вертикальна побудова: створюються відділи (наприклад, виробництва, постачання, збуту тощо). Разом з цим здійснюється горизонтальне управління проектами та програмами. Окрема програма може включати в себе ряд різних проєктів.



Ця структура є дуже вдалою та робочою для впровадження складних технологічних нововведень, наукомісткого виробництва тощо. Цей тип управління дає високу гнучкість, адаптивність та ефективність використання кадрів та ресурсів. Але є і недоліки - складність та нестійкість структури.

Варто розуміти, що некоректно розцінювати ці види структур управління як успішні чи неуспішні. Ієрархічні структури управління покликані чітко відповідати поставленим завданням. Слід пам'ятати, що тільки після аналізу зовнішньої та внутрішньої ситуації в компанії можна визначитися з вибором схеми, за якою її будувати.

Підбір - це порівняння ділових та інших якостей претендента з вимогами робочого місця.

Відбір - це виділення когось із загального числа.

Підбір та розстановка персоналу - раціональний розподіл працівників по структурних підрозділах, дільницях, робочих місцях у відповідності з прийнятою в організації системою розподілу та кооперації праці, а також із здібностями, психологічно-фізіологічними та діловими якостями працівника, що відповідають вимогам до складу роботи.

Підбір та розстановка кадрів базується на таких принципах:

1. Принцип відповідності - якості та здібності працівника повинні відповідати вимогам роботи.
2. Принцип перспективності - передбачає можливість зміни професії, спеціальності, систему підвищення кваліфікації, встановлення вікового цензу (обмежень), визначення тривалості роботи на одній посаді.
3. Принцип заміності - можливість виконувати інші види робіт, здійснювати переміщення всередині організації).

Вихідними даними для підбору та розстановки кадрів є:

- моделі службової кар'єри;
- філософія і кадрова політика;
- КЗпП (Кодекс Законів про Працю України)
- матеріали атестаційних комісій;
- контракт;
- штатний розклад;
- посадові інструкції;
- особові справи співробітників;
- положення про оплату та стимулювання праці;
- положення про підбір та розстановку кадрів;

Необхідно врахувати також соціально-психологічні аспекти сумісності співробітників.

7.3 Ділова оцінка персоналу

Ділова оцінка персоналу - це процес встановлення відповідності якісних характеристик персоналу вимогам до посади чи робочого місця.

На основі визначеного в результаті оцінки ступеня відповідності вирішуються такі задачі:

- вибір місця в організаційній структурі і встановлення функціональної ролі працівника;
- розробка програми розвитку працівника;
- визначення ступеня відповідності критеріям оплати праці та встановлення її розміру;
- визначення способів зовнішньої мотивації працівника;
- встановлення зворотного зв'язку із працівником.

Оцінка працівника проводиться колегами, підлеглими, спеціалістами в галузі ділової оцінки і лінійним керівником. Показники ділової оцінки характеризують загальні моменти для всіх працівників організації та специфічні норми праці та поведінки для конкретної посади чи робочого місця.

Використовують певні групи показників ділової оцінки:

- показники результативності праці;
- умови досягнення результативності праці;
- професійна поведінка, що передбачає співробітництво, колективізм, готовність брати на себе відповідальність;
- особисті якості.

Можуть бути використані наступні методи оцінки якостей претендента:

1. Метод шкалування (графічне шкалування рейтингу опису поведінки);
2. Метод альтернативного ранжування (в сторону збільшення або зменшення якостей);
3. Метод анкетування (метод альтернативних характеристик);
4. Метод попарного порівняння;
5. Метод заданого розподілу оцінки (примусового розподілу).

7.4 Соціалізація, профорієнтація та трудова адаптація персоналу

Соціалізація – це засвоєння людиною самостійно та шляхом цілеспрямованого впливу визначеної системи цінностей, досягнення певного соціального статусу в суспільстві.

Соціалізація охоплює всі процеси залучення до культури, комунікацій, за допомогою яких людина набуває здатності приймати участь у соціальному житті суспільства.

В рамках управління персоналом організації процес соціалізації пов'язаний з профорієнтацією та трудовою адаптацією працівника до соціального та виробничо–технологічного середовища організації, входження його в ту чи іншу соціальну групу та рольову структуру колективу організації.

Профорієнтація та адаптація є регулятором зв'язку між навчанням та виробництвом.

Професійна орієнтація – це комплекс взаємопов'язаних економічних, соціальних, медичних, психологічних, педагогічних заходів, спрямованих на формування професійного покликання, виявлення здібностей, інтересів придатності та інших факторів, що впливають на вибір професії. Вона являє собою комплекс заходів по підвищенню престижу та привабливості конкретних професій.

Престиж характеризує оцінку виду діяльності у відповідності з прийнятою в суспільстві шкалою цінностей.

Привабливість визначає бажаність отримання професії чи спеціальності.

При залученні нових кадрів постає ще одна проблема – професійна адаптація.

Професійна адаптація – це взаємне пристосування працівника і організації, що засноване на поступовому пристосуванні співробітника в новій професійній, соціальній та організаційно-економічній обстановці, нових умовах праці.

Існують такі види адаптації:

- професійна;
- психофізіологічна;

- соціально – психологічна;
- організаційно – адміністративна;
- економічна;
- санітарно – гігієнічна.

Для полегшення та скорочення терміну пристосування індивіда проводять спеціальну роботу по адаптації.

Виділяють такі **цілі адаптації**:

- зменшення стартових витрат на нового працівника;
- зниження стурбованості та невизначеності у нових працівників;
- скорочення плинності робочої сили серед нових працівників;
- економія часу керівника та співробітників;
- розвиток позитивного відношення до роботи.

Мотивація – це внутрішній процес вибору людиною типу поведінки, що визначається комплексним впливом зовнішніх та внутрішніх факторів.

Відомі змістові та процесуальні теорії мотивації, що розкривають сутність процесу мотивації через потреби, класифікацію потреб та особливості процесу мотивації поведінки.

Загалом, на трудову мотивацію впливають:

- система економічних нормативів та пільг;
- рівень заробітної плати та справедливості розподілу доходів;
- умови праці;
- змістовність праці;
- стосунки в родині, колективі;
- визнання з боку оточуючих;
- кар'єрні плани;
- творча і цікава робота;
- бажання самоствердитись;
- ступінь ризику;
- жорсткі зовнішні команди.

Одні чинники можуть впливати позитивно і збільшувати мотивацію, інші знижують ступінь задоволеності роботою і, відповідно, негативно впливають на мотивацію.

Стимули, що можуть бути використані організацією з метою впливу на індивідів:

1. Зарплата номінальна (основна та додаткова заробітна плата компенсації, оплата відряджень, відпустки, доплати).

2. Зарплата реальна (динаміка заробітної плати та відношення її розміру до цін на товари:

- відповідність встановленому державою мінімуму;
- компенсаційні виплати;
- індексація у зв'язку з інфляцією.

3. Бонуси (премії, винагороди):

- за відсутність прогулів;
- експертний;
- за заслуги;
- за вислугу років;
- пільговий.

4. Участь у прибутках (використовується як правило для керівників з метою зацікавлення у результатах роботи підпорядкованого підрозділу).

5. Участь у акціонерному капіталі.

6. Плани додаткових витрат (для стимулювання нових ринків збуту, покриття особистих витрат).

7. Стимулювання вільним часом шляхом використання наступних дій:

- надання вихідних;
- відпустки, вибір часу відпустки працівником;
- гнучкий графік роботи;

• скорочення робочого дня за рахунок підвищення продуктивності праці.

8. Суспільне визнання.
9. Оплата транспортних витрат, користування транспортом організації.
10. Накопичувальні фонди з виплатою відсотків по вкладенням.
11. Забезпечення харчування коштом підприємства, власними коштами та за змішаною системою.
12. Знижки для купівлі товарів власного виробництва.
13. Стипендії на освіту, освітні програми, оплата навчання, підвищення кваліфікації, перепідготовку кадрів.
14. Медичне обслуговування.
15. Житлове будівництво.
16. Виховання та освіта дітей
17. Гнучкі соціальні виплати (пільги на вибір).
18. Страхування.
19. Покриття витрат по тимчасовій непрацездатності.
20. Пільги та компенсації, пов'язані з результатами діяльності.
21. Відрахування в пенсійний фонд.
22. Кредитні послуги (пільгові кредити співробітникам).

Як свідчить досвід, найбільшого ефекту досягають організації, які використовують комплекс стимулів, які охоплюють різного роду мотиви індивідів до праці. Крім того, арсенал засобів може відрізнитись в залежності від категорії працівника та його цінності для організації.