

ТЕМА 5 ОРГАНІЗАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ

Мета: ознайомити студентів з основними типами організаційних структур управління, умовами їх ефективності, основними принципами проектування організаційних структур.

Основні поняття: бюрократія, департаменталізація, функціональні, адаптивні, механістичні, дивізійні, матричні структури, організація конгломератного типу, централізація, децентралізація.

План

1. Сутність організаційної діяльності.
2. Повноваження, обов'язки, відповідальність. Типи повноважень
3. Сутність і види координації.
4. Побудова організації, організаційне проектування.
5. Класифікація організаційних структур.
6. Централізація та децентралізація.

1. Сутність організаційної діяльності.

Організація – це свідомий процес, спрямований на об'єднання та впорядковану взаємодію елементів або частин (людей, ідей, речей) у ціле, у результаті чого утворюється життєздатна, продуктивна, стійка система.

Організаційний підхід до дослідження будь-якої системи як об'єкта управління означає вивчення її з погляду її внутрішньої структури і відношень з усіма зовнішніми системами. Необхідність організації визначається наявністю в елементах (частинах) системи (цілого) таких протилежних властивостей як адаптивність один до одного та опір. Ступінь організованості цілого (систем) визначається поєднанням цих елементів.

Організація як процес включає:

- визначення раціональних форм поділу праці;
- розподіл праці між працівниками, групами, підрозділами;
- розробку структури органів управління;
- регламентацію функцій, робіт, операцій;
- встановлення прав, обов'язків органів управління, посадових осіб
- підбір та розстановку кадрів.

2. Повноваження, обов'язки, відповідальність. Типи повноважень.

Повноваження – обмежене право використовувати ресурси організації і спрямовувати зусилля її співробітників на виконання певних завдань.

Повноваження делегуються посаді, а не людині, яка займає її в певний момент часу. Існує дві концепції повноважень:

1. концепція делегування повноважень (класична) – повноваження передаються від вищих до нижчих рівнів організації;
2. концепція прийняття повноважень – визнає існування такої влади, яка часто зменшує можливості керівників застосовувати свої повноваження. Існують також лінійні і штабні повноваження.

Лінійні повноваження – це повноваження, що передаються безпосередньо від начальника до підлеглого і потім до іншого підлеглого.

Штабні повноваження:

- рекомендаційні – повноваження адміністрації, які обмежуються консультаціями, що надаються лінійному керівництву;

- обов'язкового узгодження – лінійний апарат має обговорювати ситуації з апаратом, перш ніж вчинити певні дії чи надати пропозиції вищому керівництву;

- паралельні повноваження – вище керівництво розширює обсяг повноважень апарату, надає йому право відхиляти рішення лінійного керівництва;

- функціональні повноваження – надання права апарату пропонувати і відхиляти будь-які дії в межах своєї компетенції.

Обов'язки – необхідність виконувати покладені функції та реалізовувати мету та завдання, пов'язанні з посадою в організації.

Відповідальність являє собою зобов'язання виконувати завдання й звітувати за результати діяльності перед вищим керівництвом і пояснювати невдачі.

Делегування повноважень спричиняє розподіл відповідальності:

- відповідальність виконувача;

- відповідальність керівника.

3. Сутність і види координації.

Координація – складова частина процесів управління, що полягає в узгодженні, впорядкуванні дій різних частин керованої системи.

Об'єктом функції координація є як управляюча система, так і система, якою управляють.

Призначення діяльності органів управління – забезпечити єдність дій усіх управлінських підрозділів, працівників управління та спеціалістів для найбільш ефективного впливу на процес виробництва.

Координація означає синхронізацію зусиль усього колективу, інтеграцію їх у єдине ціле, тобто це процес розподілу діяльності в часі, приведення окремих елементів у таке поєднання, яке дало б змогу найбільш ефективно та оперативно досягати мети.

Координація – це головна функція процесу управління, яка забезпечує, по-перше, його єдність та безперервність і, по-друге, взаємозв'язок усіх функцій.

4. Побудова організації, організаційне проектування.

Проектування організації – пошук найраціональнішого поєднання внутрішніх організаційних складників, що дає змогу побудувати таку систему взаємовідносин між окремими ланками фірми, яка створюватиме реальні умови для виконання планів і реалізації вибраної стратегії розвитку, тобто забезпечуватиме можливість ефективного управління фірмою.

На стадії проектування організаційної структури виділяються наступні

етапи:

1. Здійснення поділу організації по горизонталі на широкі блоки у відповідності з найважливішими напрямками діяльності. На цьому етапі також визначають, які види діяльності виконуються лінійними підрозділами, а які - штабними.

2. Встановлення співвідношення повноважень різних посад. При цьому вище керівництво встановлює скалярний ланцюг, при необхідності здійснюється поділ на дрібніші підрозділи.

3. Визначення посадових обов'язків як сукупності конкретних завдань і функцій, доручення їх виконання конкретним особам.

Принципи побудови організації:

- розвиток демократичних основ; - відповідальності об'єкта і суб'єкта

- управління;

- управління;

- системного підходу;

- спеціалізації;

- керованості;

- професійної регламентації;

- адаптації (гнучкості);

- правової регламентації.

Чинники, що впливають на формування організаційної структури:

- зовнішнє середовище;

- технологія роботи в організації;

- стратегічний вибір керівництва фірми щодо її цілей;

- поведінка працівників.

5. Класифікація організаційних структур.

Виділяють такі типи організаційних структур управління (рис. 5.1):

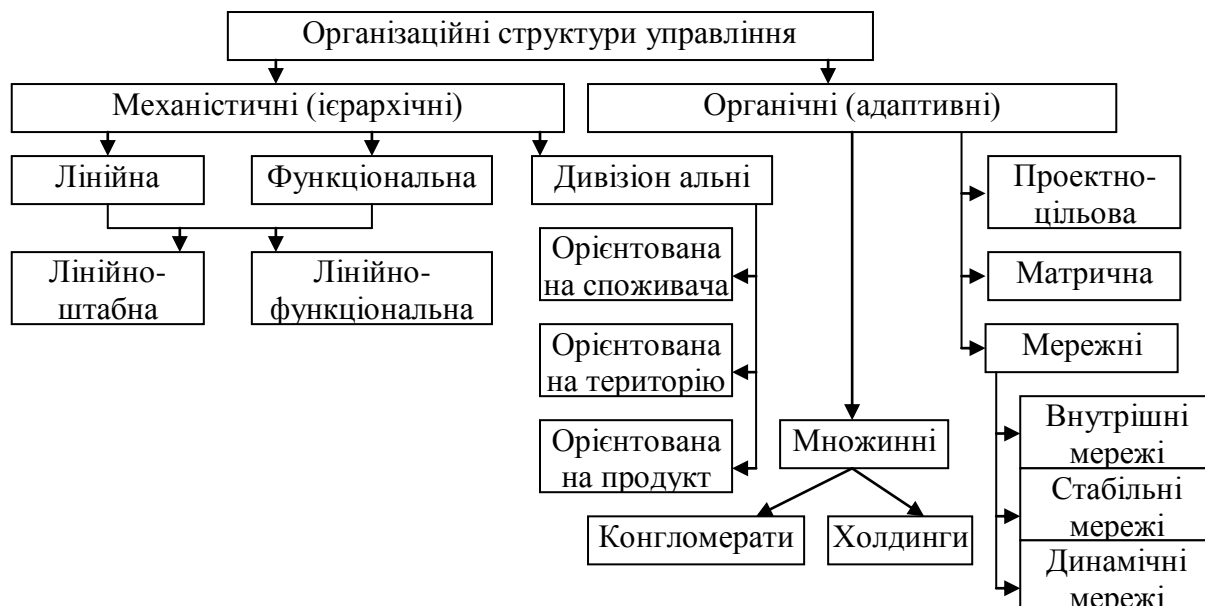


Рисунок 5.1 – Типи і види організаційних структур управління

1) механістичні (ієрархічні, бюрократичні, традиційні, класичні) – характеризуються жорсткою ієрархією влади в компанії, формалізацією правил і процедур, централізованим прийняттям рішень, об'єктивними критеріями добору кадрів, об'єктивною системою винагороди, функціонують

як чітко злагоджений механізм. До них належать: лінійні, функціональні, їх поєднання.

2) органічні (адаптивні) – мають розмиті межі управління, невелику кількість рівнів управління, характеризуються слабким чи помірним використанням формальних правил чи процедур, децентралізацією прийняття рішень, амбіційною відповідальністю, неформальними міжособистісними стосунками. До них належать матричні, проектні, множинні і інші структури.

Класифікація видів організаційних структур:

1. Лінійна – структура співвідлеглості, в якій чітко визначено напрямок реалізації повноважень від вищого рівня керівництва до нижчого (рис. 5.2).



Рисунок 5.2 – Лінійна структура управління

2. Функціональна – процес поділу організації на окремі елементи, кожний з яких має свої конкретно визначені завдання і обов’язки (рис. 5.3).



Рисунок 5.3 – Функціональна структура управління

3. Лінійно-штабна – організаційна структура, що має чітку співпорядкованість зверху донизу, але включає водночас функціональні групи людей, що перебувають у безпосередньому підпорядкуванні адміністративному апарату.

4. Дивізіональна структура – поділ організації на елементи і блоки відбувається за певними ознаками і відповідно виділяються: продуктова, регіональна структури, структура, орієнтована на споживача (рис. 5.4).

5. Механістичні бюрократичні структури – проблеми і завдання, які вирішує організація в цілому, розбиваються на безліч складових за окремими спеціальностями.

6. Адаптивні структури – структури, в яких працівники мають вирішувати свої конкретні завдання в розрізі завдань організації в цілому.

7. Проектна організація – тимчасова структура, що створюється для

вирішення конкретної проблеми.

8. Матрична структура відрізняється тим, що члени проектної групи підпорядковуються як керівникам проекту, так і керівникам тих функціональних відділів, в яких вони працюють постійно (рис. 5.5).

9. Організація конгломератного типу – організація може набувати такої форми, яка найбільш підходить для конкретної ситуації. В одному відділі організації може використовуватися продуктова структура, в іншому – функціональна, в третьому – проектна тощо.

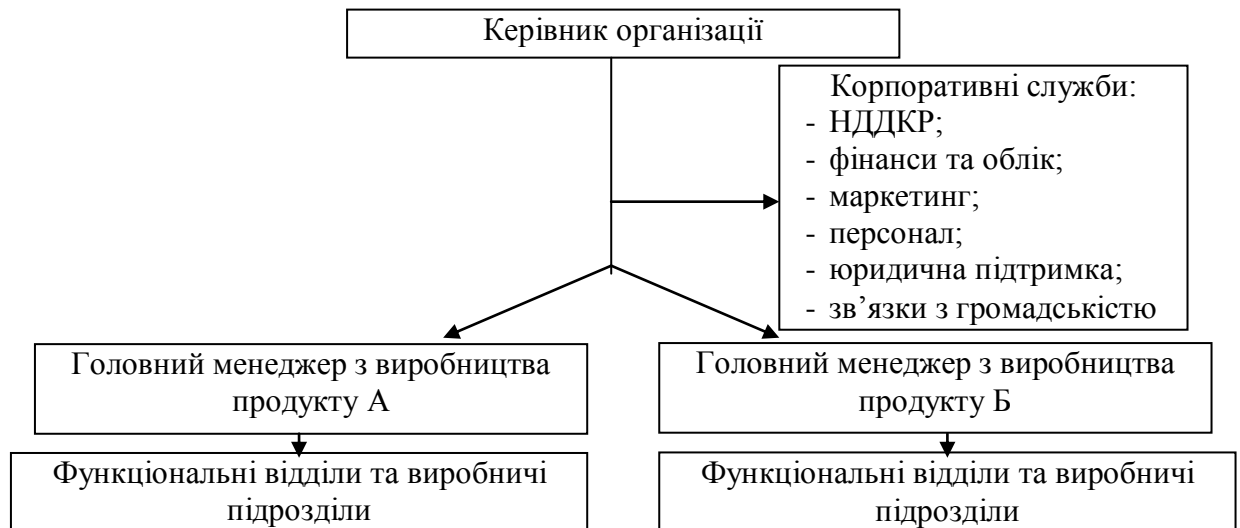


Рис. 5.4 – Дивізіональна структура управління з продуктовою спеціалізацією

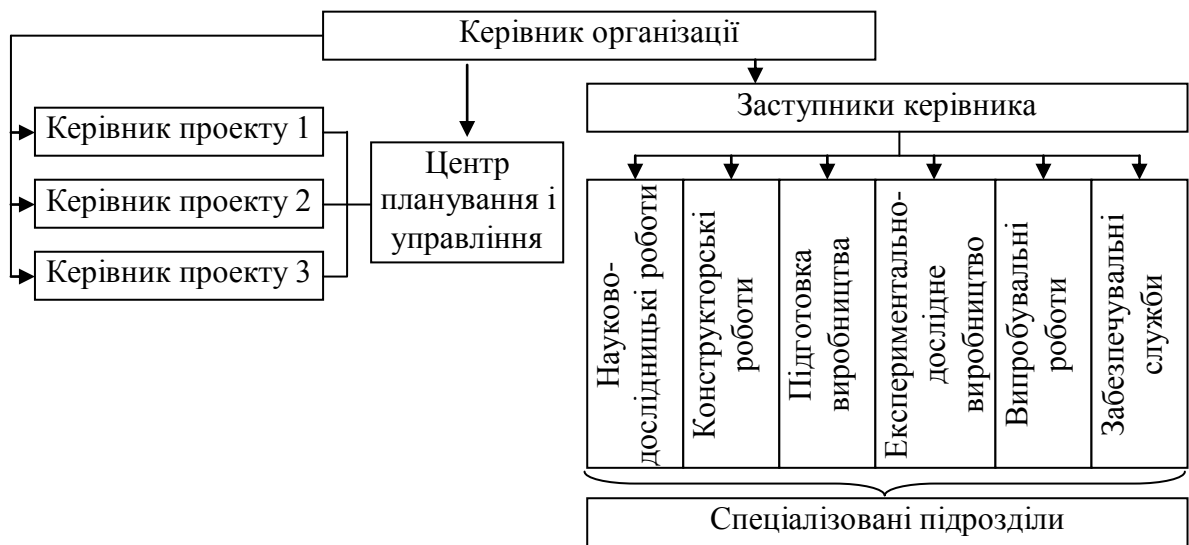


Рисунок 5.5 – Матрична структура управління

6. Централізація та децентралізація

Централізація – концентрація повноважень і відповідальності на вищому рівні керування.

Оцінити ступінь централізації можна, за допомогою характеристик:

- кількість рішень, що приймаються на нижчих рівнях управління;
- важливість рішень, що приймаються на нижчих рівнях управління;

- наслідки рішень, що приймаються на нижчих рівнях управління;
- ступінь контролю за роботою підлеглих.

Централізація сприяє:

- підвищенню контролю й координації спеціалізованих функцій;
- зменшенню кількості помилкових рішень;
- забезпеченню збалансованого розвитку всіх структурних підрозділів.

Децентралізація – організаційна структура, у рамках якої право ухвалювати рішення розподіляється аж до нижчих управлінських структур.

При децентралізації за вищим керівництвом залишається вирішення питань щодо ефективного планування, координації і оцінки діяльності відділів. Керівникам середнього рівня делеговано право приймати рішення відносно продукції і послуг, за виробництво яких вони відповідають. Вищий рівень децентралізації в організації означає, що:

- більша кількість рішень приймається на нижчих рівнях управлінської ієрархії;

- рішення, що приймаються на нижчих рівнях, є досить важливими для організації;

- зменшується централізований контроль за рішеннями, прийнятими управлінським персоналом.

Збільшення автономності в децентралізованих організаціях підвищує відповідальність підрозділів за їхню прибутковість чи збитковість, сама організація стає гнучкішою й динамічнішою.