

Тема лекції: Зміст організаційної функції в менеджменті. Делегування відповідальності і повноваження. Основні класи організаційних структур управління виробництвом.

План лекції.

1. Зміст організаційної функції в менеджменті
2. Делегування, відповідальність і повноваження
3. Основні класи організаційних структур управління виробництвом

1. Основне призначення функції «Організування» полягає в тому, щоб скоординувати спільні зусилля правильно підібраних учасників роботи, кожен з яких мав би чітку уяву про коло своєї роботи та її внесок в кінцевий результат.

Функція “Організування” має такі особливості порівняно з іншими функціями:

- менеджер займається організацією роботи інших людей ще до того, як вони почнуть діяти;
- процес організації спрямований на досягнення розуміння виконавцем такої своєї поведінки у процесі виконання завдання, яка є бажаною для керівника;
- потреба в організації виникає тоді, коли бажаний результат досягається діями колективу виконавців, або коли діяльність керівника відрізняється складністю виконання. Ця особливість має такі характерні риси: – бажаний результат, або мета досягається колективними діями з планування аналізу, обліку та контролю;
- принцип ієрархічності визначає необхідність делегування повноважень для підвищення керованості в процесі досягнення цілей;
- проблеми менеджерської діяльності дуже значні, щоб їх можна було б вирішувати без певної підготовки.

Організування – це процес, що здійснюється керівником і спрямований на розподіл спільної діяльності через виконавців, встановлення між ними причинних відносин діяльності, що спричиняють ефект додаткового корисного результату.

Основні цілі функції «організовування»:

- спрямування на діяльність людини та забезпечення цілеспрямованої корисної діяльності індивідуума, виходячи з мотивів успіху групи або колективу;
- використання праці інших людей через координацію, концентрацію та акумуляцію практичної діяльності членів групи;

- виявлення здібностей (знань, умінь, навичок тощо) людини, що забезпечують ефективність справ, що вирішуються та призводять до корисного результату;

- створення необхідних умов для отримання корисного результату;

- передбачення ходу подій та цілеспрямований вплив на них керівнику організації.

Принципи організаційної діяльності:

1) принцип активного соціально-трудового пристосування – є найбільш характерним. Згідно моделі Портера-Лоулера, результати діяльності людей залежать від 3-х змінних:

- затрачених людиною зусиль;

- від здібностей і характерних особливостей людини;

- від освідомлення нею своєї ролі в процесі праці.

З цього принципу витікає, що організовувати роботу простіше в постійно діючій групі, де проявляється властивість згуртованості. В таких групах активна зміна середовища та соціальне пристосування виникає не до індивідуальних потреб, а до групових, які легше враховувати при організації роботи групи.

2) принцип результативного впливу – передбачає необхідність розробки критеріїв оцінки якості індивідуальної праці в колективних процесах. Результат впливу від кожного виконавця в групі можна очікувати лише тоді, коли менеджер видає завдання виконавцю індивідуально, а не обмежується доведенням загального завдання до відома групи в цілому, а також встановлює показники задовільної оцінки роботи кожного індивідуума.

3) принцип системної діяльності проявляє себе в специфічній формі додаткового корисного результату, який отримується за рахунок організаційної кооперації зусиль виконавців. Щоб отримати необхідні результати, необхідні спільні дії людей належним чином синхронізувати, тобто:

- правильно підібрати виконавців;

- узгодити між собою цілі та засоби;

- надати чітке уявлення виконавців про свої дії та кінцевий результат спільних дій.

4) принцип взаємовідносин повноважень визначає правила специфічного виду організаторської діяльності – делегування повноважень.

5) принцип економізації дій – витікає із закону економії часу і визначає правила ефективного використання робочого часу менеджера.

Основними складовими організаційного процесу (організаційної діяльності) є такі:

- розподіл праці;
- департаменталізація;
- делегування повноважень;
- встановлення діапазону контролю;
- механізми координації.

2. Організування ґрунтується на трьох категоріях: делегуванні, відповідальності, повноваженні

Делегування означає передачу завдань і повноважень особі, яка бере на себе відповідальність за їх виконання.

Відповідальність – це зобов’язаність вирішувати поставлені завдання та відповідати за якість їх виконання.

Повноваження – обмежене право використовувати ресурси організації та спрямовувати зусилля підлеглих працівників на виконання встановлених завдань.

Повноваження делегуються посаді, а не певній особі, яка обіймає цю посаду, тобто при зміні роботи вона втрачає повноваження старої посади і отримує повноваження нової.

За характером делегування розрізняють лінійні і функціональні повноваження.

Лінійні повноваження передають безпосередньо від вищої посадової особи до підлеглого і далі до інших підлеглих. Вони передбачають узаконену владу. Керівник у межах лінійних повноважень може розв’язувати 68 проблеми без погодження з вищими керівниками, керуючись при цьому наказами, розпорядженнями, настановами, законами, звичаями тощо. Делегування лінійних повноважень формує ієрархію рівнів управління підприємством, процес створення якої називається скалярним. Завершена ієрархія є скалярним ланцюгом, тобто ланцюгом команд.

Приладом може бути ієрархія звань військових, ступенів і звань науковців, рангів (категорій) державних службовців тощо.

Функціональні (штабні) повноваження делегуються менеджером вищого рівня управління, який керує певною функцією менеджменту, менеджеру нижчого рівня управління, який керує аналогічною функцією. Наприклад, начальник планового відділу підприємства делегує функціональні повноваження в галузі планування начальнику планового бюро цеху, хоча останній перебуває в лінійному підпорядкуванні начальника цеху.

Зважаючи на різноманітні особливості функціональних повноважень, виділяють кілька їх видів:

- узаконені – керівник діє в межах законодавчих норм, статутних документів, наказів тощо, виконуючи їх без жодних узгоджень;
- рекомендаційні – спрямовані на вироблення конкретних рекомендацій;
- обов’язкові з’ясування – функціональний керівник з’ясовує свої рішення з лінійними керівниками різного рівня;
- паралельні – рішення функціонального керівника діють незалежно і одночасно з рішеннями лінійних керівників.

Делегування лінійних і функціональних повноважень вимагає ефективної мотивації, впливу, керівництва (лідерства), комунікацій, контролю тощо. Тому в підпорядкуванні керівника можуть бути чотири типи апарату:

- обслуговуючий – виконує конкретні функції (плановий відділ, відділ кадрів, конструкторський відділ, відділ праці та заробітної платні, бухгалтерія, відділ збуту, відділ постачання тощо);
- консультативний – формується зі спеціально запрошених на постійну або тимчасову роботу консультантів керівника;
- особистий – працівники, які безпосередньо співпрацюють із керівником (секретар, референт, помічник та ін.);
- інформаційний – надає керівникові необхідні комунікаційні послуги.

Недоліки в менеджменті часто зумовлені, з одного боку, небажанням керівників делегувати свої повноваження, з іншого – небажанням підлеглих брати на себе відповідальність.

Американський економіст Ньюмен наводить 5 причин небажання керівників делегувати повноваження та 6 причин відмови підлеглих від відповідальності.

Причини небажання керівників делегувати повноваження:

- перебільшення власних можливостей, коли спрацьовує принцип «Я це зроблю краще»;
- невпевненість щодо своєї здатності керувати;
- відсутність довіри до підлеглих;
- страх перед ризикованими рішеннями;
- відсутність вибіркового контролю для попередження керівництва про можливу безпеку.

Причини відмови підлеглих від відповідальності та блокування делегування:

- відсутність ініціативи, боязнь самотійно розв'язувати проблему;
- боязнь критики;
- відсутність необхідних інформації і ресурсів;
- перевантаженість роботою;
- невпевненість у собі;
- відсутність додаткових стимулів.

Принципи делегування повноважень:

1. Згідно з принципом єдиноначальності працівник має отримувати повноваження лише від одного начальника і відповідати лише перед цією людиною.

2. Інший принцип, на якому ґрунтується делегування повноважень, — це обмеження норми керування (діапазону контролю). Норма керування — це кількість працівників, якими безпосередньо управляє керівник. На вищих щаблях управління кількість підлеглих коливається від 4 до 8 і від 8 до 15 на найнижчих рівнях.

3. Принцип закріпленої відповідальності при делегуванні означає, що звільнити від відповідальності керівника може лише його начальник. Делегування — це процес розподілу відповідальності за підлеглим. Але делегування відповідальності підлеглому не знімає цю відповідальність з особи, яка її надала. Якщо підлеглий забув зробити якусь роботу, то винний і підлеглий, і його керівник.

4. Принцип відповідності прав обов'язкам означає, що обсяг делегованих повноважень повинен відповідати обов'язкам. Якщо керівник дав завдання своєму

підлеглому, то він повинен надати йому і повноваження, які б відповідали завданню: право використовувати необхідні ресурси. людські, фінансові).

5. Принцип звітності за відхиленнями зобов'язує доповідати начальнику про всі фактичні або очікувані зміни в досягненні поставлених цілей і завдань. Це означає, що підлеглий повинен доповідати своєму начальнику лише про відхилення від наміченого ходу справ.

6. Принцип передачі відповідальності за роботу на можливо більш низький рівень управління свідчить про те, що слід передавати будь-яке завдання на найнижчий рівень організації, який спроможний забезпечити його успішне виконання.

3. Побудова організації здійснюється шляхом організаційного проектування. Його основою є стратегічний план, спрямований на реалізацію місії, цілей організації. Організаційне проектування здійснюється зверху вниз і охоплює такі етапи:

- визначення вертикальних рівнів управління;
- горизонтальний поділ організації, тобто закріплення видів діяльності за лінійними та штабними (функціональними) підрозділами;
- встановлення зв'язків між різними підрозділами;
- визначення повноважень і відповідальності посад;
- визначення посадових обов'язків, закріплення їх за конкретними посадовими особами (за допомогою формування посадових інструкцій).

Організаційна структура управління – це сукупність організаційно впорядкованих відносин і зв'язків між ланками та рівнями керівництва.

Ланка в організації – це структурно уособлений елемент, який наділений конкретними функціями керівництва, повноваженнями та відповідальністю. Ланкою в організації можуть бути: підрозділ, цех, сектор, дільниця, конкретний виконавець.

Рівень управління – це сукупність визначених ланок, які вказують на послідовність вертикальної підпорядкованості одних ланцюгів іншими. Число рівнів управління залежить від масштабів виробництва, технології та діапазону контролю.

Організаційні структури повинні відповідати таким **вимогам**:

Оптимальність – мінімально необхідна кількість зв'язків між органами управління.

Оперативність, гнучкість – здібність швидко реагувати на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі.

Надійність – гарантія достовірності передачі інформації, безперебійного функціонування.

Простота, економічність – мінімальні витрати на управління, відсутність дублювання та паралелізму в роботі.

Спеціалізація – зосередженість окремих працівників на виконанні заданих функцій управління.

Схеми побудови структур управління:

1) У лінійній структурі кожний підлеглий має лише одного керівника і в кожній ланці виконується весь комплекс робіт, пов'язаних з управлінням об'єктом.

Переваги лінійної структури: чіткість та простота взаємовідносин, оперативність підготовки та проведення управлінських рішень, відсутність паралельності в роботі, надійний контроль, особиста відповідальність керівника за кінцеві результати.

Недоліки: концентрація влади на найвищому рівні управління, інформаційне перевантаження керівників, низька якість реалізації функцій управління, високі вимоги до кваліфікації керівників та їх компетенції за всіма питаннями.

Лінійна структура застосовується лише для простої за змістом управлінської діяльності на малих підприємствах або окремих підрозділах.

2) Функціональна структура передбачає, що кожний підрозділ отримує вказівки від декількох керівників ланок. Керівники спеціалізуються на окремих управлінських функціях, які виконують відповідні спеціалісти. Конкретні характеристики та риси діяльності підрозділу відповідають найбільш важливим напрямам діяльності всієї організації. (К –керівник, Ф ... – фахівці, В ... – виконавці)

Переваги функціональної структури: висока компетентність працівників, які спеціалізуються на певних функціях; висока результативність виконання стандартних робіт; зменшення дублювання зусиль та споживання матеріальних ресурсів у функціональних сферах; більша координація у функціональних областях; відповідність професійно-кваліфікаційних характеристик працівників завданням

управління; сприйнятливість до нових явищ та здатність до оперативної перебудови; зниження необхідності у спеціалістах широкого профілю.

Недоліки: розрив управлінського процесу на окремі, іноді погано пов'язані між собою функції; тривалість процедур прийняття рішень; більша зацікавленість в реалізації цілей та задач окремих підрозділів, ніж спільних цілей всієї організації; ускладнення координації управлінського впливу в результаті отримання виконавцями вказівок від кількох функціональних органів.

Функціональну структуру доцільно застосовувати в тих організаціях, які випускають відносно обмежену номенклатуру продукції, діють в стабільному зовнішньому середовищі та вирішують стандартні задачі управління. Приклад: металургійна промисловість, видобуток сировинних матеріалів.

3) Лінійно–функціональна структура.

Переваги: організація управління виробничими процесами за лінійною схемою (керівник вищого рівня – керівник нижчого рівня – виконавець); методична допомога функціональних підрозділів (готують інформацію, виконують різні управлінські завдання для відповідних лінійних керівників).

Недоліки: можлива затримка підготовки управлінських рішень; інформаційне перевантаження керівників вищих рівнів управління; не достатнє забезпечення скоординованості роботи функціональних підрозділів.

4) Подальший розвиток лінійно-функціональної структури привів до виникнення дивізійної організаційної структури.

Дивізійна організаційна структура – (розподіл праці) організаційної структури, розроблений в інтересах великих організацій, для яких функціональні структури вже не є ефективними. Основними типами структур з відділками є регіональні та продуктові структури, а також структури, які орієнтовані на покупця.

Сучасні фірми ведуть свою діяльність в різних сферах бізнесу. Щоб подолати нові проблеми, які виникли з цих причин (розміри фірм, диверсифікація їх діяльності, зміна технологій, зовнішнього середовища), керівництво цих фірм розробило дивізійну організаційну структуру, в якій поділ організації на елементи та блоки відбувається за:

- видами товарів чи послуг;
- групами покупців;

- географічним регіоном.

Застосовуючи дивізійно-продуктову структуру, повноваження з питань керівництва виробництвом та збутом будь-якого продукту чи послуги передаються одному керівнику, який є відповідальним за цей тип продукції. Керівник вторинних функціональних служб (виробничої, технічної, збуту) повинен звітувати перед керуючим з цього продукту.

Переваги такої структури: вона дозволяє великій фірмі приділяти конкретному продукту стільки ж уваги, скільки йому приділяє невелика фірма, яка виробляє один – два види продукції; у продуктивній структурі чітко визначено, хто відповідає за отримання прибутку; для неї важливі успішний контроль витрат та виконання графіка відвантаження; організація з такою структурою здатна так само швидко, як і організації з функціональною структурою, реагувати на зміни умов конкуренції, технології та попиту покупця; координація робіт досить ефективна, тому що діяльність щодо даного продукту відбувається під керівництвом однієї людини.

Недоліком є збільшення витрат, тому що відбувається дублювання виду робіт для різних видів продукції. В кожному продуктовому підрозділі є свої функціональні підрозділи (тільки невеликі), щоб максимально використати технічні засоби та обладнання. Особливо це проблема постає там, де є масове виробництво і обладнання може працювати цілодобово.

Дивізійна організаційна структура, яка спрямована на споживача. До неї належать підрозділи, виробничо-господарська діяльність яких спрямована на забезпечення виробничих потреб певних груп споживачів.

- Видавництва мають підрозділи, які видають літературу для дорослих, юнацьку літературу, підручники для вищої та середньої школи. Кожний підрозділ діє як окрема компанія (має свої відділи маркетингу, виробничі, фінансові);
- Комерційні банки (приватні особи, фірми, організації, фонди, трастові фірми та ін.);
- Торгівельні фірми (оптом, в роздріб);
- Навчальні заклади (для підвищення кваліфікації керівників, загальноосвітні програми).

Недоліки та переваги ті ж, що й у продуктивній, різниця тільки в тому, що цілі різні.

Дивізійна організаційна структура, орієнтована на великі географічні зони, може застосовувати структуру організації за територіальним принципом. Вона полегшує вирішення проблем, пов'язаних із місцевим законодавством, звичаями, споживачами. Такий підхід спрощує зв'язок організації з клієнтами, а також зв'язок між членами організації. Регіональна структура дозволяє організації більш ефективно враховувати місцеве законодавство, соціально-економічну систему та ринки під час географічного розширення її ринкових зон. Таким чином, вибір дивізійної структури повинен ґрунтуватися на тому, який із факторів з точки зору забезпечення реалізації стратегічних планів організації та досягнення її цілей є найважливішим.

5) Адаптивні (органічні) структури. Щоб організація мала можливість реагувати на зміни середовища та застосовувати нову технологію, були розроблені адаптивні організаційні структури, які можна модифікувати відповідно до змін зовнішнього середовища та потреб самої організації.

Існує чотири типи основних адаптивних структур: проектні, матричні, програмно-цільові, координаційні.

На сучасному етапі простежується тенденція до поширення адаптивних організаційних структур управління, що пов'язано з нестабільністю внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування організації.

Виконати самостійну роботу:

№4 «Поняття організаційної структури управління виробництвом та фактори, що їх визначають. Принципи формування організаційних структур управління виробництвом та їх розвиток»

Контрольні питання:

1. Зміст організаційної функції в менеджменті
2. Основні цілі функції «організовування»:
3. Принципи організаційної діяльності
4. Основні складові організаційної діяльності
5. Сутність делегування, відповідальності і повноважень
6. Лінійні і функціональні повноваження
7. Принципи делегування повноважень

8. Вимоги до організаційної структури
9. Основні класи організаційних структур управління виробництвом

Список використаної літератури:

Основна:

1. Гуторова О.О. Менеджмент організації : навч. посібник / О.О. Гуторова. – Х.: Харк. нац. аграр. ун-т. – Х.: ХНАУ, 2017. – 267 с.
2. Менеджмент: Навчальний посібник / Н.С. Краснокутська, О.М. Нащекіна, О.В. Замула та ін. – Харків: «Друкарня Мадрид», 2019. – 231 с.
3. «Менеджмент організації»: навчальний посібник для студентів-магістрів галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» спеціалізації «Менеджмент і бізнес-адміністрування» / Укладачі: Л.Є. Довгань, І.П. Малик, Г.А. Мохонько, М.В. Шкробот. – Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. – 271 с.
4. Основи менеджменту: Конспект лекцій [Електронний ресурс]: навч. посіб. для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент і бізнес-адміністрування» / КПІ ім. Ігоря Сікорського; укладачі: Т.В. Лазоренко, С.О. Пермінова. – Електронні текстові дані (1 файл: 560 КБ). Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2021. 166 с.
5. Саюн О.В. «Основи менеджменту»: Навчальний посібник - Черкаси – 2014. - 216 с.
6. Фінансовий менеджмент: підручник / за ред. д-ра екон. наук, проф. М. І. Крупки; [М. І. Крупка, О. М. Ковалюк, В. М. Коваленко та ін.]. – Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2019. – 440 с.

Додаткова:

1. Бердинець М. Д. Фінансовий менеджмент у малому бізнесі [текст] навч. посіб. / М. Д. Бердинець, А. В. Сурженко. – К.: «Центр учбової літератури», 2016. – 352 с.
2. Марченко О. М. Практикум з менеджменту: навч. посіб. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021.- 224 с.
3. Менеджмент: навч. посіб. / Л. С. Шевченко, О. А. Гриценко, С. М. Макуха та ін.; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Л. С. Шевченко. – Х.: Право, 2013. – 216 с.
4. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент: підручник / О. М. Сумець; МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. – Харків: ХНУВС, 2021. – 208 с.

Інформаційні ресурси

1. <https://inter.ptngu.com>
2. <https://zakon.rada.gov.ua>