

Організаційна функція менеджменту

1. Сутність організаційної функції менеджменту
2. Складові організаційної діяльності

- **Організаційна функція менеджменту** являє собою вид управлінської діяльності з розподілу робіт між окремими виконавцями та їх групами, встановлення взаємозв'язків між ними та узгодження їх діяльності з метою досягнення організаційних цілей.

Реалізація організаційної функції відбувається в процесі організаційної діяльності.

- **Організаційна діяльність** це сукупність процесів, за допомогою яких менеджер усуває невизначеність та конфлікти поміж співробітниками організації щодо роботи або повноважень і створює середовище, придатне для їх спільної діяльності.

Результатом організаційної діяльності є формування організаційної структури адекватної організаційним цілям.

Складовими організаційної діяльності є прийняття управлінських рішень стосовно:

1. Ступеня розподілу праці (рівень спеціалізації)
2. Принципу групування робіт та видів діяльності
3. Розміру підрозділів
4. Рівня та обсягу делегування повноважень
5. Механізмів координації

1. Спеціалізація робіт включає:

1.1. Аналіз робіт – це визначення:

- **змісту роботи** (що конкретно потрібно зробити, які методи та операції використовувати, яке обладнання застосовувати, які продукти/послуги виробляються)
- **вимог до середовища** (умови праці, ступінь відповідальності, ступінь контролю з боку начальника, ступінь припустимої помилки)
- **вимог до роботи** (навички, здібності, освіта, досвід, кваліфікація тощо, необхідні для виконання роботи)

1.2. Проектування робіт – це визначення:

- **обсягу роботи** (це кількість задач/операцій, які має виконати співробітник та частота їх повторення)
- **ступеня складності роботи** (ступінь самостійності у плануванні та виконанні роботи, у прийнятті рішень щодо послідовності її виконання тощо)
- **відносин по роботі** (встановлення міжособистих зв'язків між виконавцем роботи та іншими співробітниками щодо самої роботи або інших видів робіт в організації)

2. Департаменталізація -

- процес групування робіт (видів діяльності) та їх виконавців в окремі підрозділи організації (групи, сектори, відділи, бригади, цехи, виробництва тощо) за різними ознаками (принципами):
 - функціональна
 - продуктова
 - географічна
 - за споживачем
 - за проектами

3. Діапазон контролю / норма управляємості

- Діапазон контролю – це кількість співробітників безпосередньо підлеглих даному менеджеру
- Величина діапазону контролю залежить від:
 - ✓ кількості та частоти необхідних контактів “керівник - підлеглий”
 - ✓ витрат часу на здійснення необхідних контактів “керівник - підлеглий”

Чинники, що суттєво впливають на частоту та кількість посадових зв'язків:

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

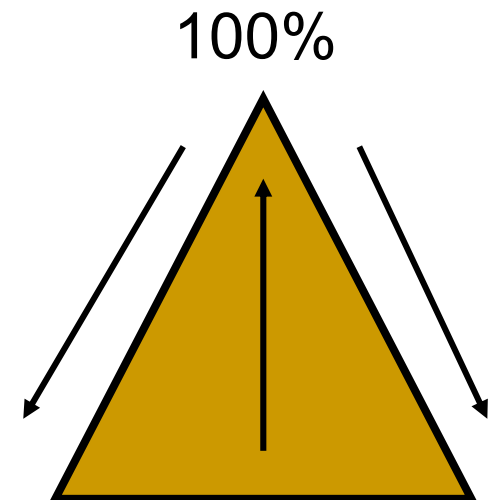
4. Делегування повноважень

■ Делегування – це:

- передача частини роботи, повноважень по її виконанню та відповідальності підлеглим, які стають підзвітними
- підпорядкування кожної виокремленої групи керівникові, який наділений необхідними повноваженнями

■ Делегування охоплює:

- передачу повноважень
- передачу відповідальності
- встановлення підзвітності



4. Делегування

■ Повноваження - це:

- формально санкціоноване право приймати в певних рамках управлінські рішення без запиту на дозвіл вищого керівництва, використовувати ресурси організації та спрямовувати зусилля її співробітників на виконання завдань

■ Відповідальність – це:

- це зобов'язання здійснювати визначені види робіт з повною підзвітністю за відповідність очікуваній результативності, ефективності та якості їх виконання
- !!! передача відповідальності вниз по ієрархії створює додаткову відповідальність, але не звільняє від неї того, хто передає по відношенню до його вищого керівництва !!!

Повноваження делегуються

- **ПИСЬМОВО** в посадових інструкціях згідно схеми ОСУ, формалізованих процедур та правил
- **УСНО** (в рамках зазначених в посадових інструкціях пунктах «виконує інші доручення керівника»)
- **НОРМАТИВНО** відповідно сформованої корпоративної культури (традиції, стереотипи, звичаї, норми)

Види повноважень:

- лінійні
- функціональні
- штабні/апаратні
- проектні (тимчасові)
- інші (узгодження, рекомендації)

Лінійні повноваження

- передаються від начальника безпосередньо його підлеглому і далі іншим підлеглим
- створюють ієрархію рівнів управління в організації – “скалярний принцип організації”
- по своїй суті є абсолютними

Штабні/апаратні повноваження

- передаються особам, які здійснюють консультативні, обслуговуючі функції щодо лінійних керівників
- пов'язані з експертизою, підготовкою рекомендацій, підтримкою лінійних керівників

Види апаратів в організаціях

- *Особистий апарат* – секретаріат – виконання механічних функцій переданих менеджером (всього, що вимагає керівництво). Все що роблять співробітники особистого апарату здійснюється від імені керівництва
- *Консультативний апарат* – служби юридична, розвитку персоналу, контролю якості (СТК) тощо – консультування лінійних керівників з питань їх спеціалізації
- *Сервісний апарат* – відділ кадрів, рекрутинг, облік, маркетинг, ІТ, постачання тощо – надання певних послуг та забезпечення інформацією необхідною для прийняття рішень лінійним менеджментом

Характер штабних/апаратних повноважень

- *Рекомендаційні* – лінійний менеджмент може звертатися при необхідності та бажанні; в будь-якому випадку не потребують обов'язкового виконання лінійним менеджментом
- *Погоджувальні* – перед прийняттям рішень лінійний менеджмент повинен обов'язково отримувати інформацію і поради апаратних керівників
- *Паралельні* – свідоме створення системи перевірки приймаємих рішень з метою запобігання серйозних помилок за допомогою подвійного (може й більшого) візування документів
- *Лінійні повноваження всередині апарату* – виникають в великих організаціях по відношенню до підлеглих керівника функціональної служби
- **Функціональні** – дозволяють ініціювати або забороняти ті або інші дії в сфері своєї компетенції

Функціональні повноваження

- дозволяють особі, якій вони передаються, в межах її компетенції пропонувати або забороняти певні дії підлеглим лінійних керівників
- надають право контролю за окремими видами ресурсів/діяльності інших підрозділів організації

Проектні повноваження

- носять тимчасовий характер
- не закріплюються в посадовій інструкції
- потребують узгодження між лінійним та функціональним керівниками

5. Механізми координації

- підходи та методи, які обираються керівництвом задля узгодження діяльності та досягнення єдності зусиль всіх співробітників та підрозділів організації з метою досягнення поставлених цілей

Види механізмів координації

- стандартизація входів (ресурсів) та виходів (продукції) – норми та нормативи
- розробка робочих процесів (технологічні карти, графіки роботи тощо)
- прямий управлінський контроль (види, методи, інструменти)
- встановлення правил і процедур взаємодії
- міжособові організаційні комунікації (інформаційні канали та потоки - інформаційна структура)
- створення тимчасових робочих груп (проектів) та комісій
- організація зборів між підрозділами (сесії, засідання, конференції, збори тощо)

Неефективність організаційної діяльності може бути викликана:

- невмінням правильно планувати, чітко формулювати цілі;
- невмінням делегувати повноваження - чітко визначити взаємозв'язки, встановити відповідальність, обов'язки, пріоритети;
- невмінням чітко розподілити повноваження і інформаційні зв'язки;
- відсутністю чіткого та пропорційного взаємозв'язку між повноваженнями-відповідальністю, відповідальністю-повноваженнями, повноваженнями-підзвітністю, відповідальністю-підзвітністю;
- порушенням принципу єдиноначальства;
- неправильним розумінням та відповідно використанням лінійних, функціональних та штабних повноважень;
- неприйняттям повноважень та відповідальності;
- надмірною кількістю рівнів ієрархії та формальних правил і процедур;
- відсутністю формальних правил та процедур.

Результатом прийняття п'яти
управлінських рішень щодо
здійснення організаційної функції є

**створення організаційної
структури**