

# ОРГАНІЗАЦІЯ ЯК ФУНКЦІЯ УПРАВЛІННЯ

Чала Н.Д.  
20.01.2012



# ОСНОВНІ ПИТАННЯ

- ◎ Сутність функції організації.
- ◎ Основи теорії організації.
- ◎ Типи організаційних структур управління.
- ◎ Управління організаційними змінами.





СУТНІСТЬ ФУНКЦІ  
ОРГАНІЗАЦІЇ.

# СПЕЦІАЛІЗАЦІЯ ТА УЗГОДЖЕНІСТЬ ДІЙ

- ◎ Поняття спеціалізації:  
<http://www.youtube.com/watch?v=2wxL3DYen5g>
- **Організація** – це функція управління, в межах якої здійснюється розподіл робіт поміж окремими робітниками та їх групами та узгодження їх діяльності. Реалізація функції організації здійснюється у процесі організаційної 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.

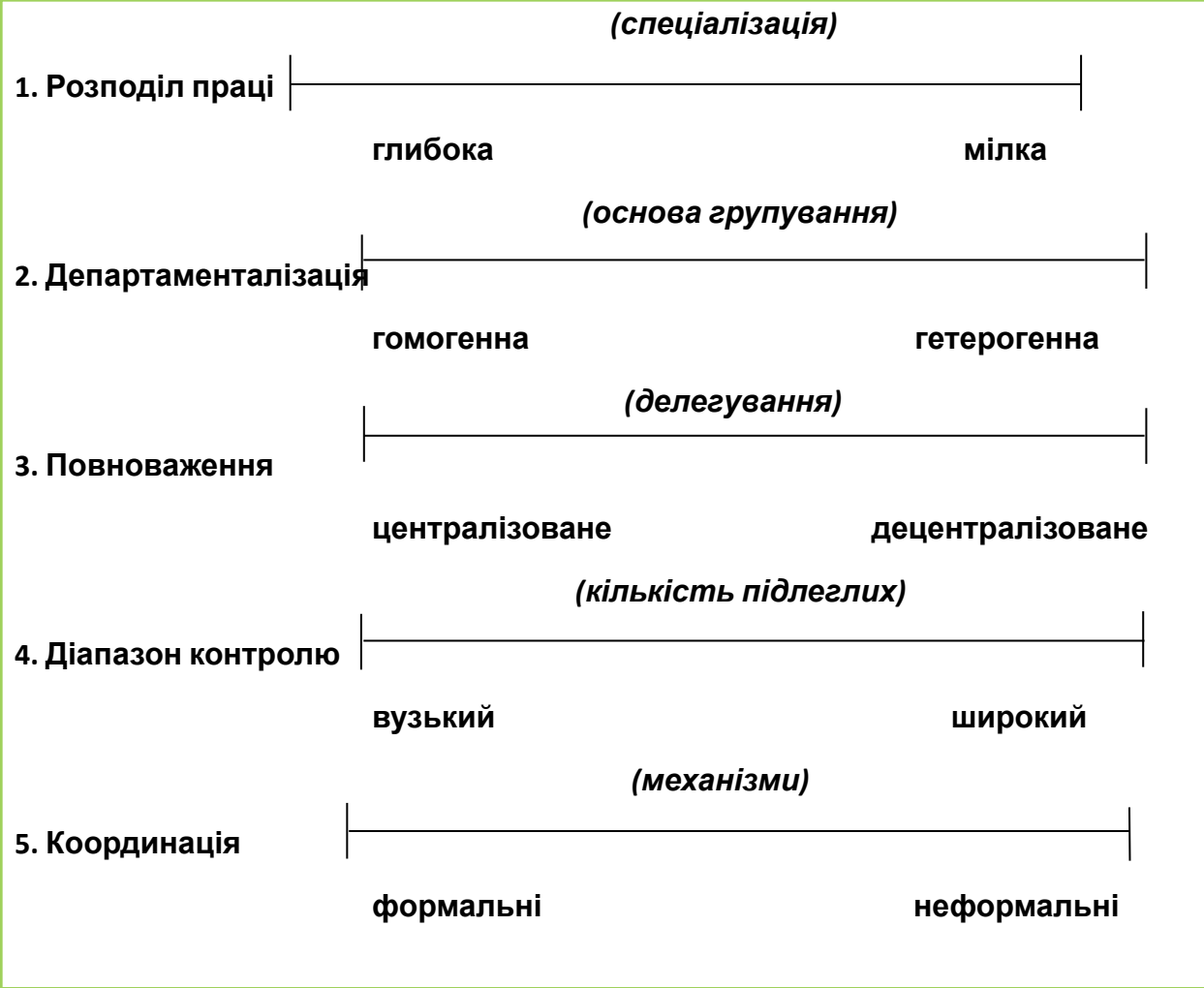


# СПЕЦІАЛІЗАЦІЯ ТА УЗГОДЖЕНІСТЬ ДІЙ

- **розподіл праці** - розподіл загальної роботи в організації на окремі складові частини, достатні для виконання окремим робітником відповідно до його кваліфікації та здібностей;
- **департаменталізація** - групування робіт та видів діяльності у певні блоки (групи, відділи, сектори, цехи, виробництва тощо);
- **делегування повноважень** підпорядкування кожної такої групи керівникові, який отримує необхідні повноваження ;
- **встановлення діапазону контролю** - визначення кількості робітників, безпосередньо підлеглих даному менеджерові ;
- **створення механізмів координації** - забезпечення вертикальної та горизонтальної координації робіт та видів діяльності



# ОРГАНІЗАЦІЙНІ РІШЕННЯ





# ЗА КРИТЕРІЄМ ЧАСУ В РОЗВИТКУ ТЕОРІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ВИДІЛЯЮТЬ

1. **класична (ієрархічна) теорію організації** - сформувалася як загальний теоретичний підхід до визначення організаційних параметрів, який ґрунтується на: вивченні анатомії організації; її формальній структурі; розподілі праці та спеціалізації; використанні ієрархії у побудові організації.
2. **неокласична (поведінкова) теорія організації** – вивчає людину в організації, більш конкретно – соціо-психологічні відношення, індивідуальні та групові взаємозв'язки, децентралізація повноважень тощо.
3. **сучасна теорія організації** – розглядає організацію як відкриту систему, яка знаходиться у постійній взаємодії зі своїм зовнішнім середовищем, до якого вона має пристосуватися. Сучасна теорія організації спрямована на вивчення механізмів адаптації організації до свого середовища.



# КЛАСИЧНА ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

**В основу класичної теорії організації** покладено результати досліджень А.Файоля та М.Вебера. За мету своїх досліджень вони ставили виділення "універсальних принципів управління", дотримуючись яких можна забезпечити успіх організації.

**За Вебером ідеальна бюрократія має 5 наступних основних характеристик:**

- високий ступінь розподілу праці - кожна операція повинна виконуватися спеціалістом;
- чітка управлінська ієрархія - кожний нижчий рівень контролюється вищим і підпорядковується йому;
- численні правила, стандарти та показники оцінки роботи - організація повинна розробити та встановити певний набір правил та стандартів, аби гарантувати певну єдність виконання робіт;
- "дух формальної безособовості" - менеджери повинні управляти бізнесом за відсутності симпатій та переваг щодо окремих робітників;
- підбір кадрів в організації має здійснюватися виключно за діловими та професійними якостями кожного співробітника.

# БЮРОКРАТИЧНІ (МЕХАНІСТИЧНІ) ОСУ

- *Бюрократія* - тип організації, для якої характерний високий ступінь розподілу праці, чітка управлінська ієрархія, правила та стандарти, показники оцінки роботи, принципи найму робітників, які будуються на його компетентності.
- Концепція бюрократії вперше була сформульована німецьким соціологом М.Вебером. Теорія Вебера розуміла бюрократію як нормативну модель, ідеал. Вебер називав цю структуру раціональною, оскільки передбачається, що рішення, які приймаються, мають об'єктивний характер. Він припускав, що особисті примхи власників організації та її співробітників не мають суперечити цілям організації. Бюрократію часто називають класичною або традиційною організаційною структурою тому, що більшість сучасних організацій являють собою варіанти бюрократії.
- *Механістичні організації* – це організації, які використовують формальні правила і процедури в роботі, централізоване прийняття рішень, вузько визначену відповідальність в трудових процесах і жорстку ієрархію влади.
- Такий тип ОСУ є доцільним, якщо зовнішнє середовище є простим і статичним, якщо мета проста, праця вимірюється, влада керівника визнається працівниками законною. Наприклад, завод конвеєрного

# БЮРОКРАТИЧНІ (МЕХАНІСТИЧНІ) ОСУ

## Позитивні сторони бюрократичних ОСУ:

- добре зарекомендували себе в стабільних, незмінних умовах;
- проблеми і задачі, з якими має справу організація, поділяються на безліч дрібних, які доручаються для виконання окремим підрозділам, спеціалістам;
- кожен підрозділ виконує свою задачу відособлено від задач організації в цілому;
- права і обов'язки кожного спеціаліста детально, жорстко визначені і не змінюються;
- зв'язки між підрозділами, які перебувають на одному рівні управління, здійснюються через вище керівництво;

## Негативні характеристики бюрократії:

- перебільшення вагомості стандартизованих правил, процедур і норм;
- організація втрачає гнучкість поведінки, оскільки всі питання та проблеми, що виникають, вирішуються тільки виходячи з прецедентів.
- нездатність вчасно реагувати на зовнішнє середовище;
- сковується ініціатива, знижується активність працівників;
- бюрократизм нищить здатність організації до впровадження нововведень, активного розвитку по шляху реформ.

# НЕОКЛАСИЧНА (ПОВЕДІНКОВА) ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

- Був сформульований у працях проф. Мічиганського університету Р. Лайкерта. Вивчаючи результати діяльності багатьох великих комерційних організацій з метою з'ясування питань, що робить їх роботу більш ефективною, він дійшов висновку, що організації, які орієнтувалися на бюрократичну модель були менш ефективними проти організацій, які приділяли більше уваги створенню робочих груп, поведінковим та соціальним аспектам діяльності організацій.

***Лайкерт* запропонував характеризувати організації за допомогою таких 8 ключових характеристик:**

- процеси лідування;
- процеси мотивації;
- процеси комунікацій (формальної і неформальної);
- процеси взаємодії (керівник підлеглий);
- процеси прийняття рішень( зверху, знизу);
- 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

Система1	Система2	Система3	Система4
<i>“Експлуататорсько-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 і собі і вірять у підлеглих, мотивують їх заохоченнями та в якійсь мірі страхом і покаранням, допускають деяку інформацію знизу, отримують ідеї від підлеглих, дозволяють приймати рішення з деяких питань, але під суворим контролем	Керівники надають значну, але не повну довіру підлеглим, прагнуть конструктивно використати їх ідеї і точки зору, використовують для мотивації заохочення з рідким покаранням, організують 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, організують широкий обмін інформацією, діють як рівні у складі груп

# СУЧАСНА ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ


**Сучасна теорія організації** (ситуаційний підхід в теорії організації) розглядає організацію як відкриту систему, яка постійно взаємодіє із зовнішнім середовищем, до якого вона має пристосуватися. На відміну від класичного та неокласичного підходів сучасна теорія ґрунтується на тому, що не існує найкращої, ідеальної структури або моделі до якої мають прагнути всі організації. *Кращою структурою організації буде така, яка найбільш повно враховує вплив ситуаційних факторів, які характерні для даної організації.*

**До основних ситуаційних факторів, які впливають на формування організаційної структури сучасна теорія організації відносить такі:**

- ◎ технологію;
- ◎ розміри організації;
- ◎ середовище;
- ◎ стратегію.

# Вплив типу використовуваної технології на вибір організаційної структури за Дж. Вудворд

	Типи технологій		
	<i>Одиничне виробництво</i>	<i>Масове виробництво</i>	<i>Процесне виробництво</i>
Структурні характеристики підприємств	а) низька вертикальна диференціація б) низька горизонтальна диференціація в) низька формалізація	а) середня вертикальна диференціація б) висока горизонтальна диференціація в) висока формалізація	а) висока вертикальна диференціація б) низька горизонтальна диференціація в) низька формалізація
Найефективніша структура	<i>органічна</i>	<i>механістична</i>	<i>органічна</i>



Г. Мінцберг класифікував організації за трьома основними критеріями:

- ◎ Основний механізм координації або основний підхід, який використовується для координації різних видів організаційної діяльності.
- ◎ Ключова частина організації (та її частина, яка відіграє головну роль в досягненні успіху або невдачі організації).
- ◎ Тип децентралізації (спосіб, який застосовується для розподілу влади в організації).



# ПРИНЦИПИ КЛАСИФІКАЦІЇ ЗА Г. МІНЦБЕРГОМ

Критерії класифікації організації	Параметри критеріїв
<p><b>1. Основний механізм координації</b> (підхід, який використовується для координації організаційної діяльності)</p>	<p>1.1. <i>Пряме управління</i> (одна людина несе відповідальність за роботу інших)</p> <p>1.2. <i>Стандартизація робочих процесів</i> (зміст роботи специфіковано або запрограмовано)</p> <p>1.3. <i>Стандартизація виходу</i> (координація шляхом визначення кінцевих результатів роботи)</p> <p>1.4. <i>Стандартизація знань</i> (необхідний визначений рівень освіти для виконання даної роботи)</p> <p>1.5. <i>Взаємна узгодженість</i> (робота координується через неформальні комунікації)</p>
<p><b>2. Ключова частина організації</b> (частина організації, яка грає основну роль в досягненні успіху (або провалу) в діяльності організації)</p>	<p>2.1. <i>Стратегічна верхівка</i> (вищий менеджмент)</p> <p>2.2. <i>Оперативна база</i> (робітники, які реально виконують завдання організації)</p> <p>2.3. <i>Середня лінія</i> (середній та нижчий менеджмент)</p> <p>2.4. <i>Техноструктура</i> (інженерний персонал і працівники функціональних підрозділів)</p> <p>2.5. <i>Штат, що обслуговує</i> (підрозділи, які забезпечують операційну діяльність)</p>
<p><b>3. Тип децентралізації</b> (спосіб розподілення влади в організації)</p>	<p>3.1. <i>Вертикальна децентралізація</i> (розподіл влади в ланцюгу команд зверху вниз або делегування начальниками повноважень своїм підлеглим)</p> <p>3.2. <i>Горизонтальна децентралізація</i> (міра, в якій влада розподіляється між лінійними та штабними працівниками)</p> <p>3.3. <i>Селективна децентралізація</i> (міра, в якій влада розподіляється</p>

# ТИПИ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СТРУКТУР

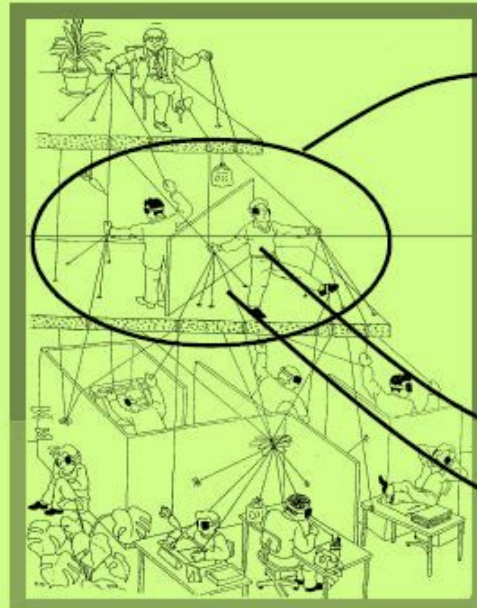
<i>Структурна конфігурація (тип структури)</i>	<i>Основний механізм координації</i>	<i>Ключова частина організації</i>	<i>Тип децентралізації</i>
1. Проста структура	Пряме управління	Стратегічна верхівка	Вертикальна та горизонтальна централізація
2. Машинна бюрократія	Стандартизація робочих процесів	Техноструктура	Обмежена горизонтальна децентралізація
3. професійна бюрократія	Стандартизація знань	Оперативна база	Вертикальна та горизонтальна децентралізація
4. Дивізіональна форма	Стандартизація виходів	Середня лінія	Обмежена вертикальна децентралізація
5. Адхократія	Взаємне узгодження	Штат, що забезпечує	Вибіркова децентралізація

# ТИПИ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СТРУКТУР

1. Проста структура. Такий тип структури використовують малі за розмірами організації, які контролюються агресивними підприємцями, а також організації, які тільки-но розпочинають свою діяльність. Влада прийняття рішень тут узурпована керівником. Організація здебільшого не є спеціалізованою.
2. Машинна бюрократія – цей тип структури нагадує механістичну структуру Барнса-Сталкера. Це організації зрілого віку, зі стабільним передбачуваним середовищем. Для таких організацій типові високий рівень спеціалізації, жорстка модель влади, вузький діапазон контролю.
3. Професійна бюрократія (державні університети, лікарні). Такі організації мають відносно мало функціональних менеджерів. Для членів такої організації характерна концепція об'єднання у підрозділи за професійними інтересами.
4. Дивізіональна форма. Характерна для більшості великих компаній (особливо з продуктовою департаменталізацією). Повноваження передаються на рівень дивізіонів, але в межах дивізіону вони централізовані. Виникнення такого типу структури пов'язане з необхідністю ринкової диверсифікації.
5. Адхократія. У широкому розумінні адхократія схожа на органічну структуру. Адхократія “уникає” спеціалізації, формалізації, жорстких

Organizational Complexity =  
Complexity of the Network

ar chy pel




Complexity is a function of:  
number of parts and relations

But also a function of: the stability and  
specificity of the parts and relations

Example: Ear Whispering

# ТИПИ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СТРУКТУР УПРАВЛІННЯ

- ⊙ Організаційна структура управління – це упорядкована сукупність взаємопов'язаних елементів, які перебувають між собою в стійких відносинах, що забезпечують їх функціонування та розвиток як єдиного цілого.
- ⊙ Свій конкретний вираз структура управління знаходить у схемі, штатному розкладі, положеннях про відділи та служби, існуючому співвідношенні структурних підрозділів і працівників апарату управління.
- ⊙ Ланка в організації - це структурно відокремлений елемент, 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 іншим.



Теорія і практика менеджменту розробили багато різних принципів побудови структур управління, які можна звести до наступних основних типів:

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

# ЛІНІЙНА ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА

- **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.

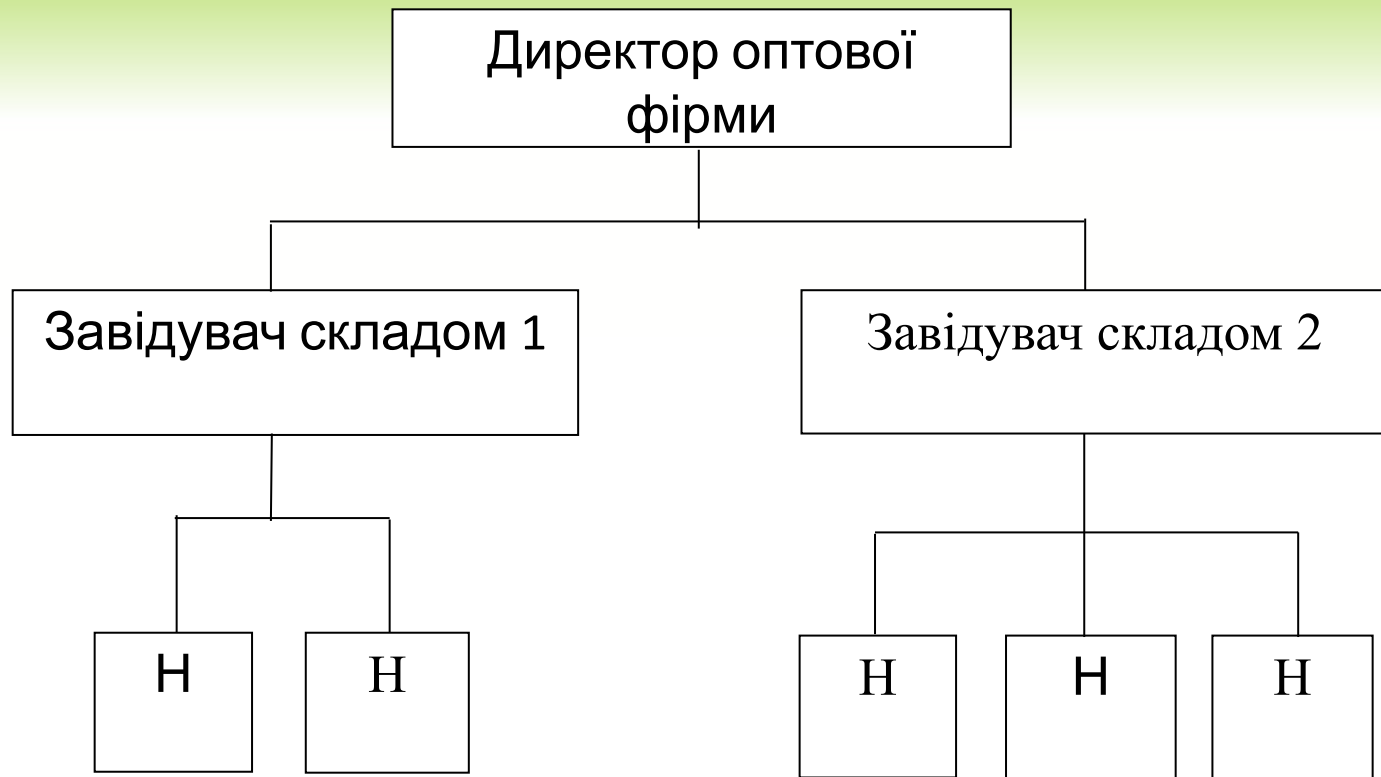
*Переваги* лінійної оргструктури:

- - чіткість і простота взаєємодії (неможливість отримання підлеглим суперечливих розпоряджень та вказівок);
- - відповідальність кожного за виконання свого завдання (надійний контроль та дисципліна);
- - оперативність підготовки і здійснення управлінських рішень;
- - економічність (за умови невеликих розмірів організації).

*Недоліки* лінійної оргструктури:

- - необхідність високої кваліфікації керівників;
- - зростання числа рівнів управління при збільшенні розмірів організації;
- - обмеження ініціативи у робітників на нижчих рівнях.

# ЛІНІЙНА ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА





# ЛІНІЙНО-ШТАБНА ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА

- **Лінійно-штабна організаційна структура.** Вона є різновидом лінійної оргструктури. За такої структури для розвантаження вищого керівництва створюється штаб, до складу якого включають фахівців з різних видів діяльності. Всі виконавці підпорядковуються безпосередньо лінійним керівникам. Повноваження штабних спеціалістів стосуються підготовки порад та рекомендацій лінійним керівникам або видачі вказівок виконавцям за дорученням лінійного керівника. Завдяки цьому підвищується ступінь оперативного та організаційного реагування.

# ЛІНІЙНО-ШТАБНА ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА



# ФУНКЦІОНАЛЬНА ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА

Для виконання певних функцій управління утворюються окремі управлінські підрозділи, які передають виконавцям обов'язкові для них рішення, тобто функціональний керівник в межах своєї сфери діяльності здійснює керівництво виконавцями. Завдяки спеціалізації функціональних керівників виникає можливість управління великою кількістю виконавців, а отже і зменшується кількість рівнів управління. До обов'язків вищого керівника входить: регулювання відносин поміж функціональними керівниками.

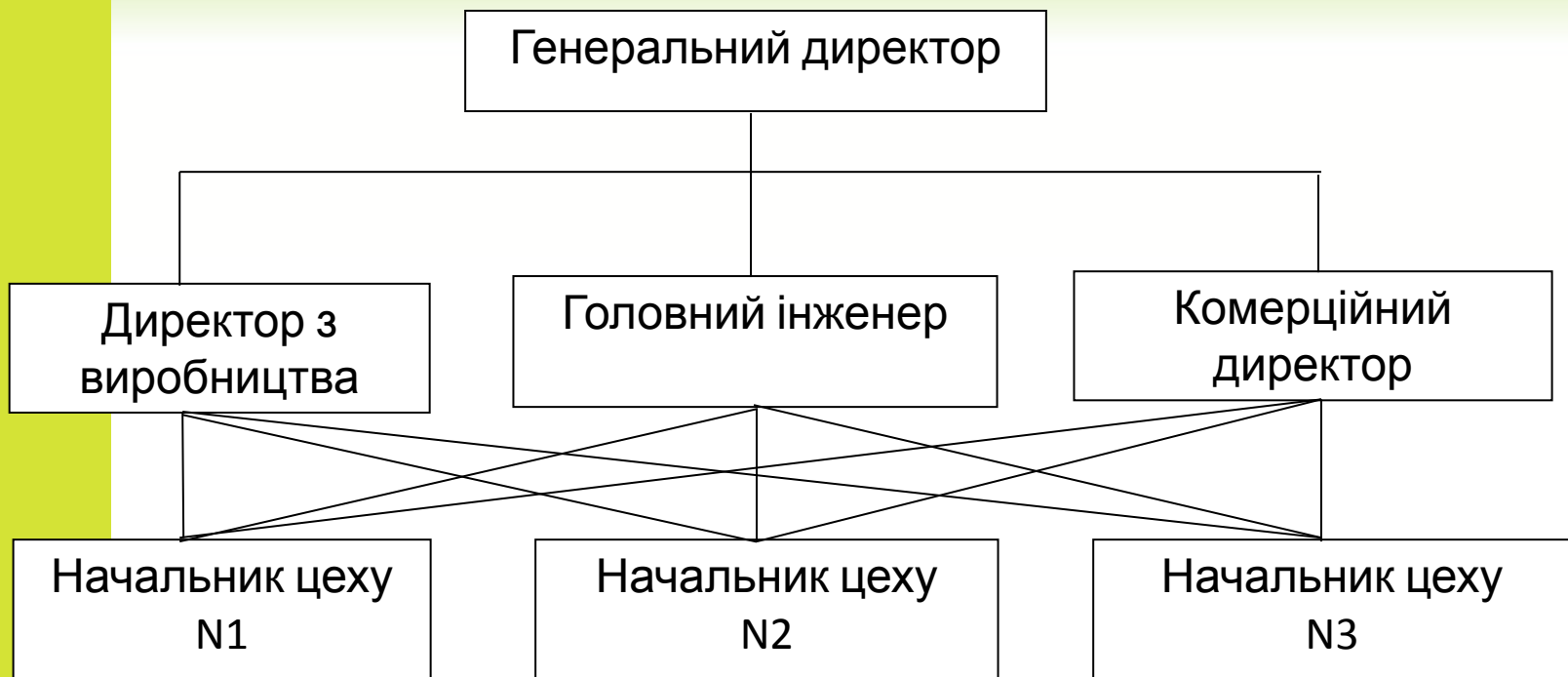
*Переваги* функціональної оргструктури:

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

*Недоліки* функціональної оргструктури:

- - можливість отримання суперечливих вказівок;
- - порушення принципу єдиноначальності (розмивання єдності розпорядництва і відповідальності);
- - складність контролю;
- - недостатня гнучкість.

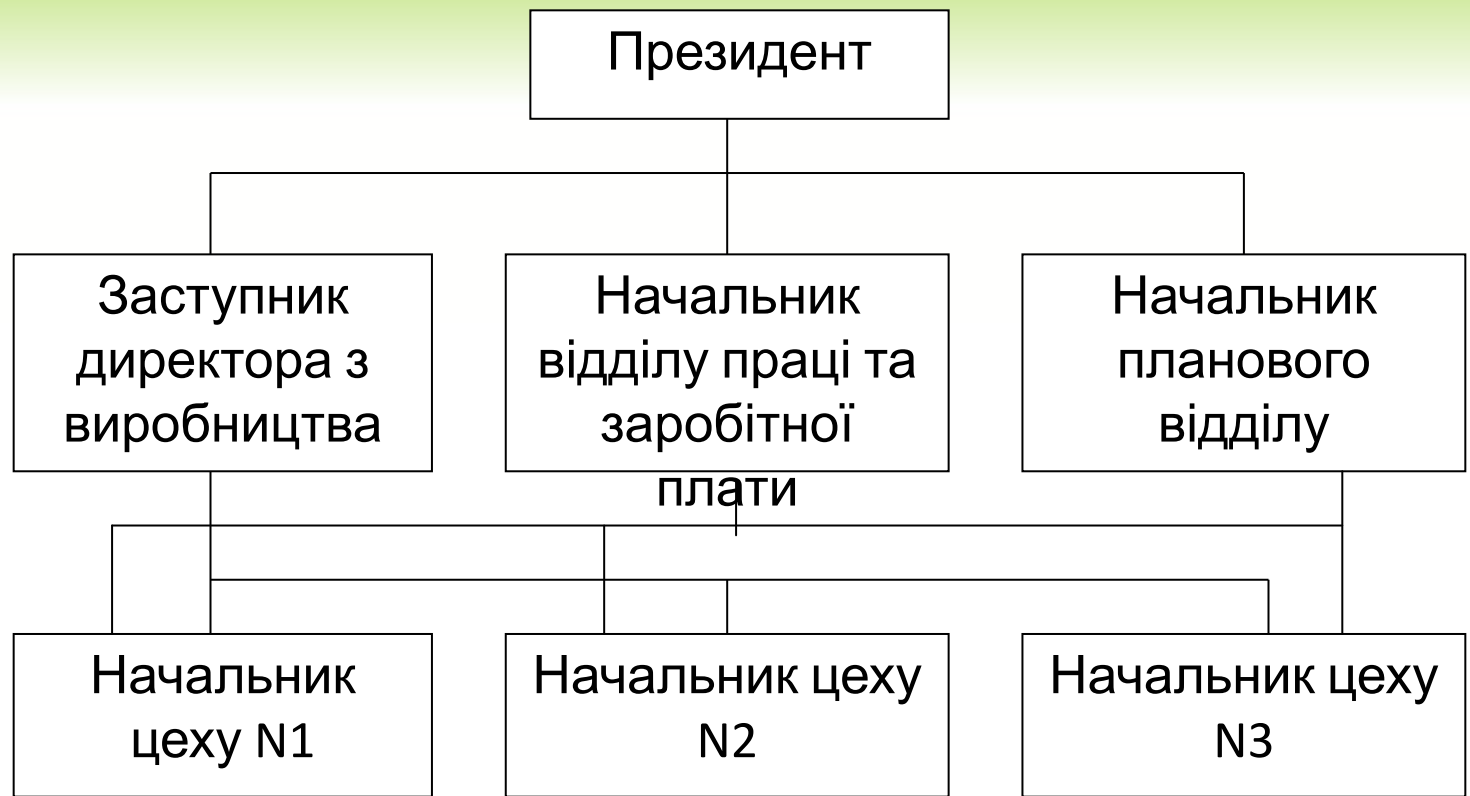
# Функціональна організаційна структура



# ЛІНІЙНО-ФУНКЦІОНАЛЬНА ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА

- **Лінійно-функціональна організаційна структура** являє собою комбінацію лінійної та функціональної структур. В основу такої структури покладено принцип розподілення повноважень і відповідальності за функціями та прийнятті рішень по вертикалі. Лінійно-функціональна структура дозволяє організувати управління за лінійною схемою, а функціональні підрозділи допомагають лінійним керівникам у вирішенні відповідних управлінських функцій
- Функціональні керівники мають право безпосередньо впливати на виконавців. При цьому аби усунути можливість отримання виконавцями суперечливих вказівок: 1) або вводиться пріоритет вказівок лінійного керівника; 2) або функціональному керівнику передається лише певна частина повноважень; 3) або функціональному керівнику передається тільки право рекомендацій.

# ЛІНІЙНО-ФУНКЦІОНАЛЬНА ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА



# ЛІНІЙНО-ФУНКЦІОНАЛЬНА ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА

## Переваги лінійно-функціональної структури:

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

Лінійно-функціональна оргструктура застосовується при вирішенні задач, які постійно повторюються, забезпечуючи максимальну стабільність організації. Вона ефективна для масового виробництва зі стабільним асортиментом продукції при незначних (еволюційних) змінах технології виробництва.

## 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 ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА

**Дивізіональна організаційна структура.** Групування видів діяльності здійснюється за принципом розподілу праці за цілями. Це означає, що навколо певного виробництва формується організаційний підрозділ з автономією у здійсненні своєї повсякденної операційної діяльності.

Перехід до дивізіональної організаційної структури означає подальший розподіл управлінської праці, який відбивається у децентралізації оперативних функцій управління, що передаються виробничим підрозділам та централізації загальнокорпоративних функцій управління (фінансова діяльність, розробка стратегії тощо), що сконцентровані на вищому рівні управління у штаб-квартирі компанії.

## **Переваги дивізіональної оргструктури:**

- 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 оргструктури:**

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



# ДИВІЗІОНАЛЬНА ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА



# МАТРИЧНА ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА

**Матрична організаційна структура** з'явилась як відповідь на підвищення ступеня динамічності (мінливості) середовища функціонування фірм. Особливістю оргструктур у такому середовищі має бути високий ступінь адаптованості. Це можна забезпечити за рахунок тимчасового характеру функціонування структурних одиниць.

В матричній організаційній структурі крім звичайних функціональних підрозділів, які функціонують постійно, формуються так звані проектні групи як тимчасові колективи. Проектні групи відповідають за реалізацію стратегічних планів. Робітники проектних груп залишаються членами своїх функціональних підрозділів і повертаються в підпорядкування своїх функціональних керівників після розформування своєї проектної групи

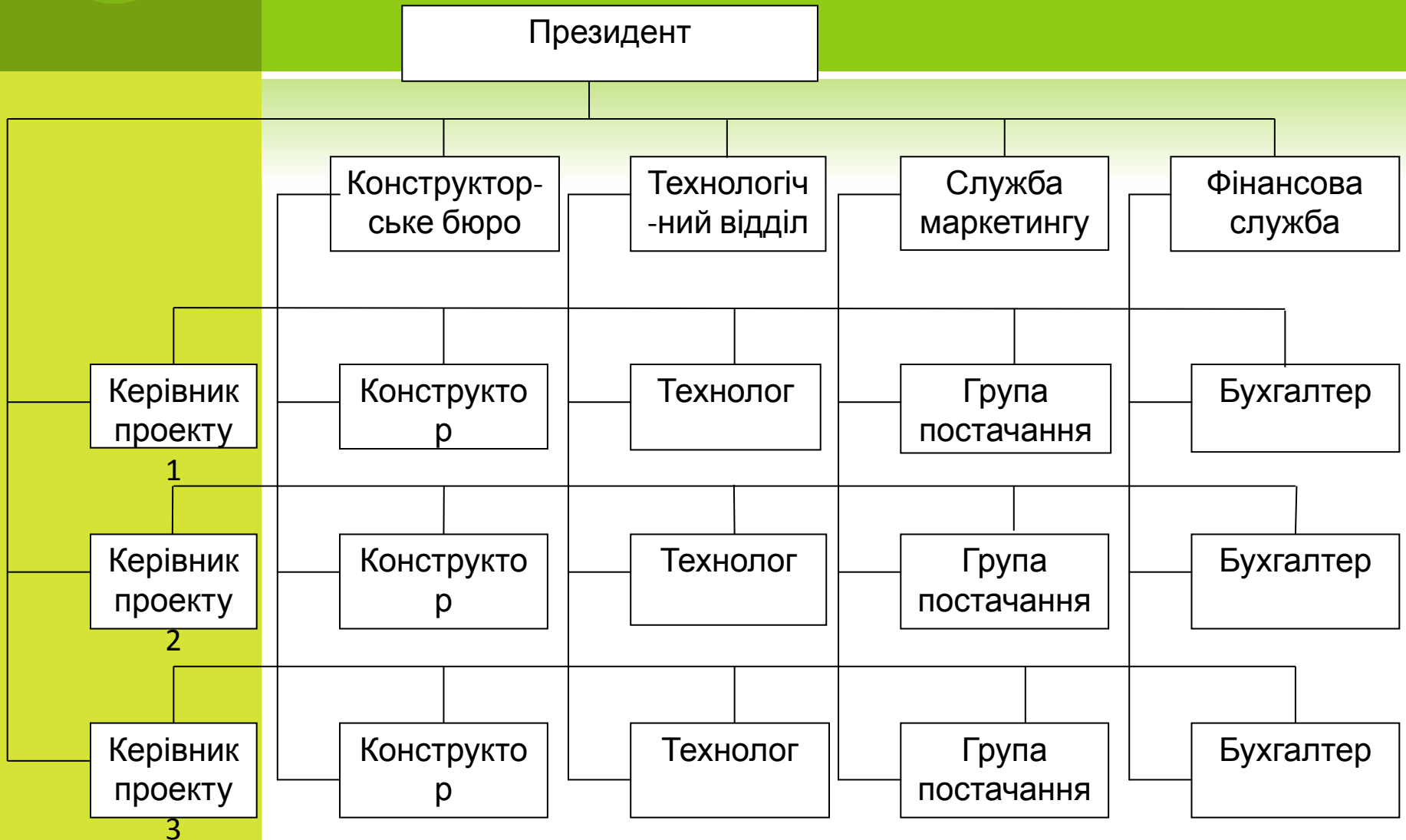
## **Переваги матричної структури:**

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

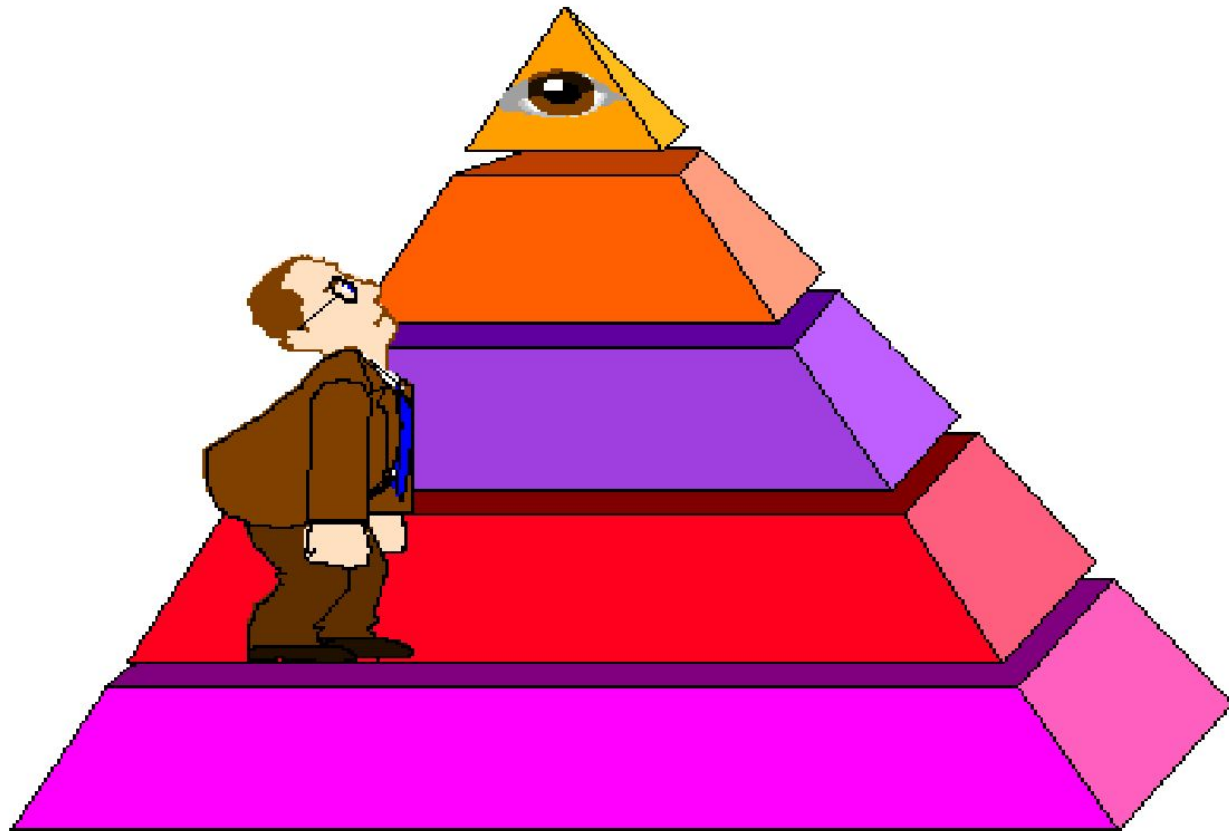
## **Недоліки матричної структури:**

- ⦿ обмежена сфера застосування;
- ⦿ виникнення конфліктів на підставі "боротьби за владу" між функціональними керівниками і керівниками проектів.

# МАТРИЧНА ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА



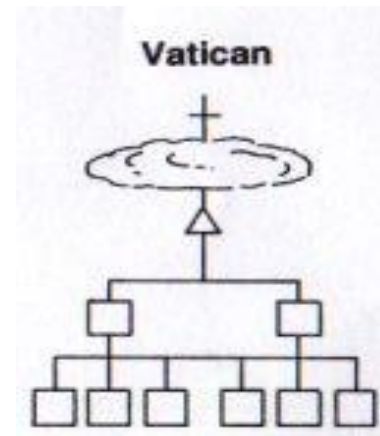
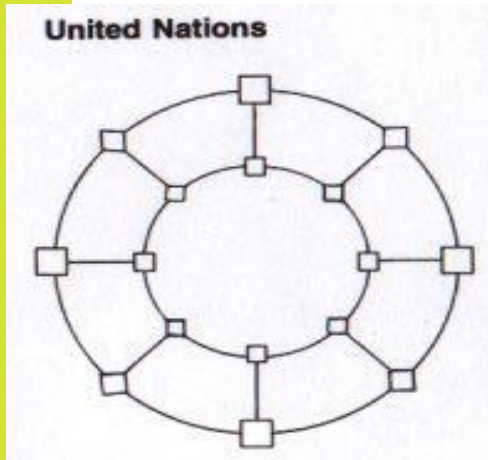
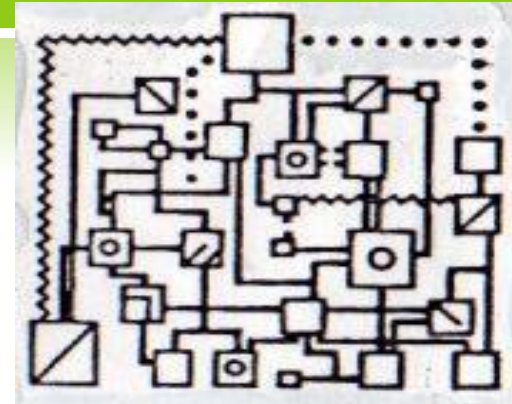
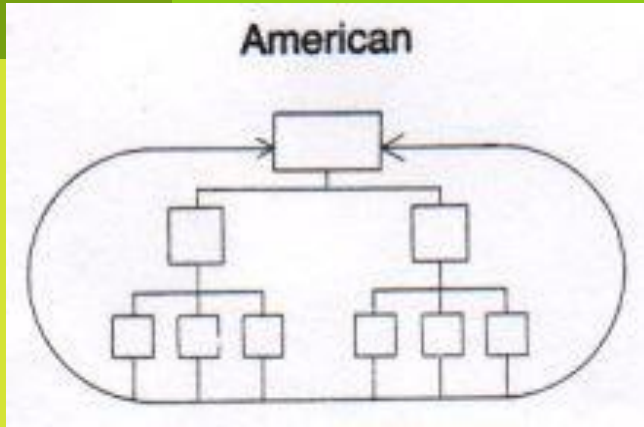
# Принципи в організації



# ОРГСТРУКТУРИ

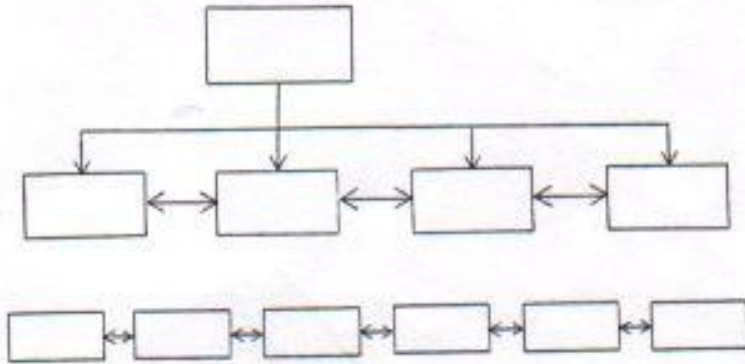


EU

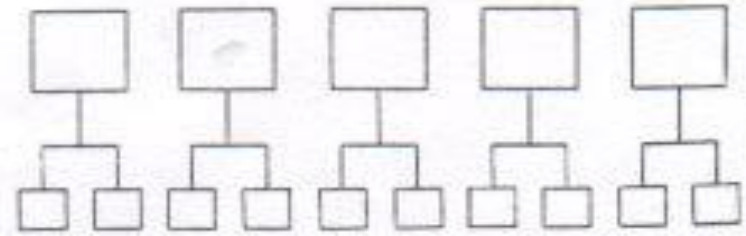


# ОРГСТРУКТУРИ 😊

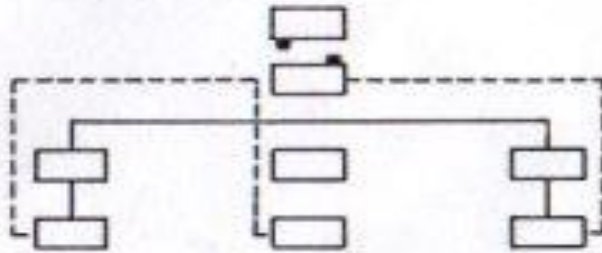
British



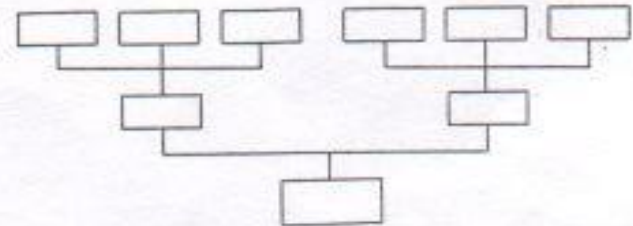
Italian



French



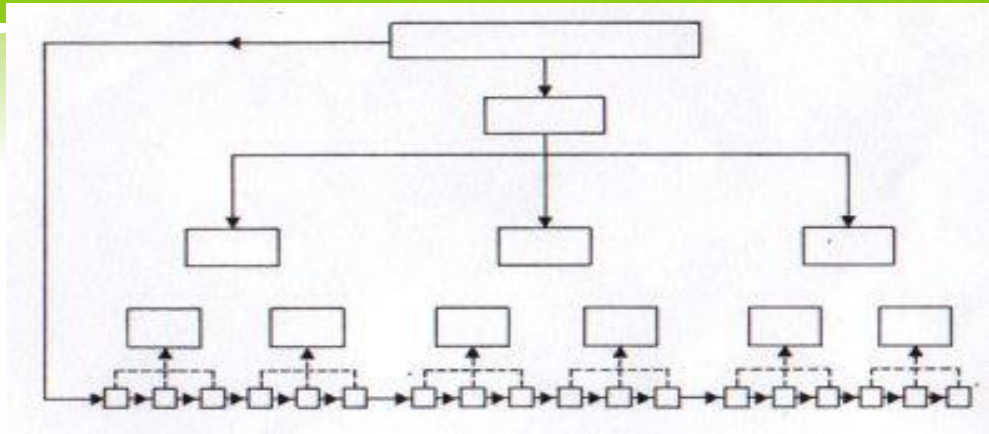
Irish



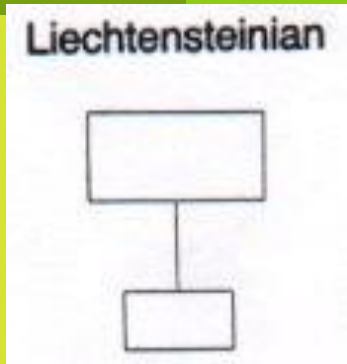
# ОРГСТРУКТУРИ



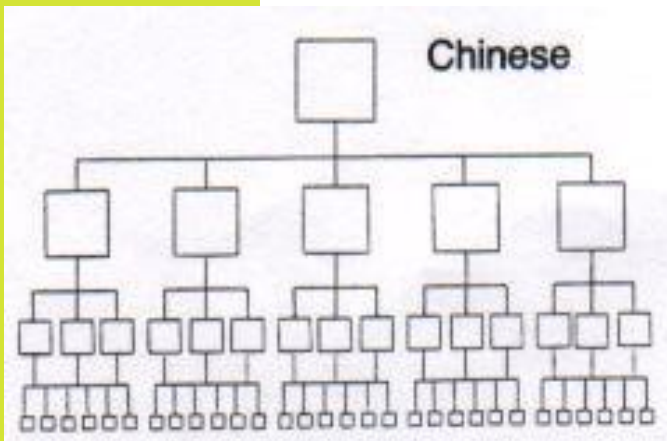
Scandinavian



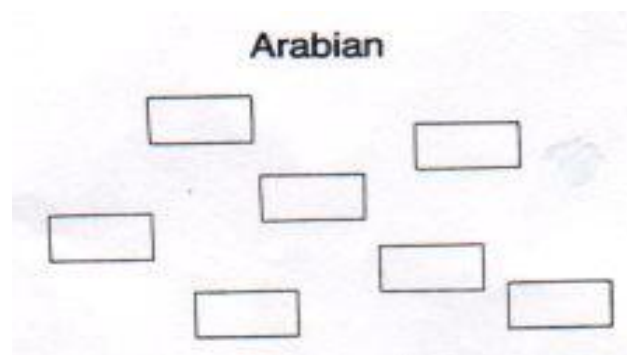
Liechtensteinian



Chinese



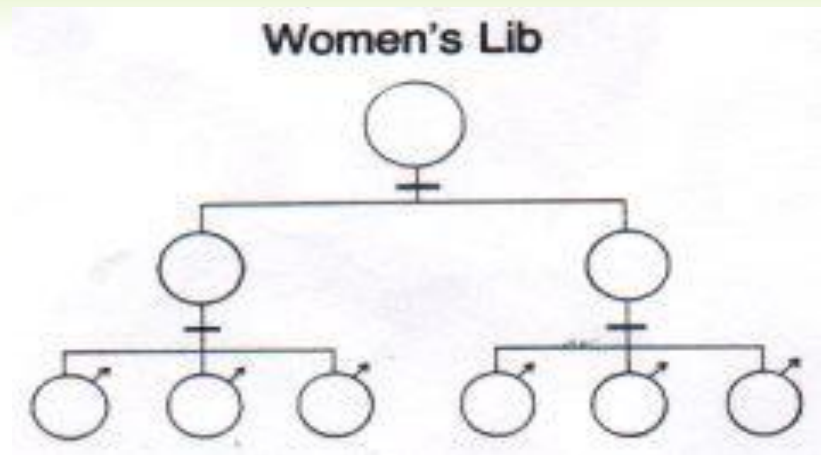
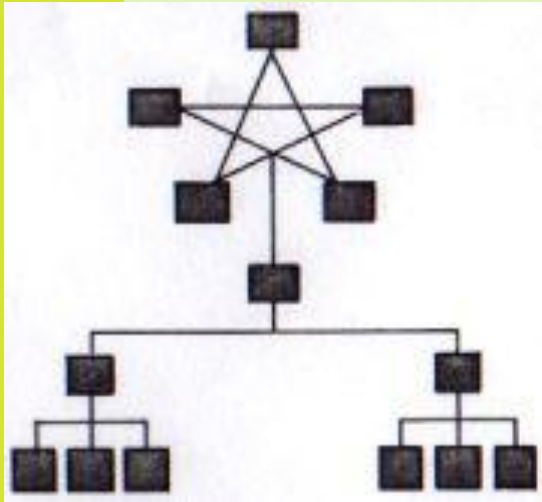
Arabian



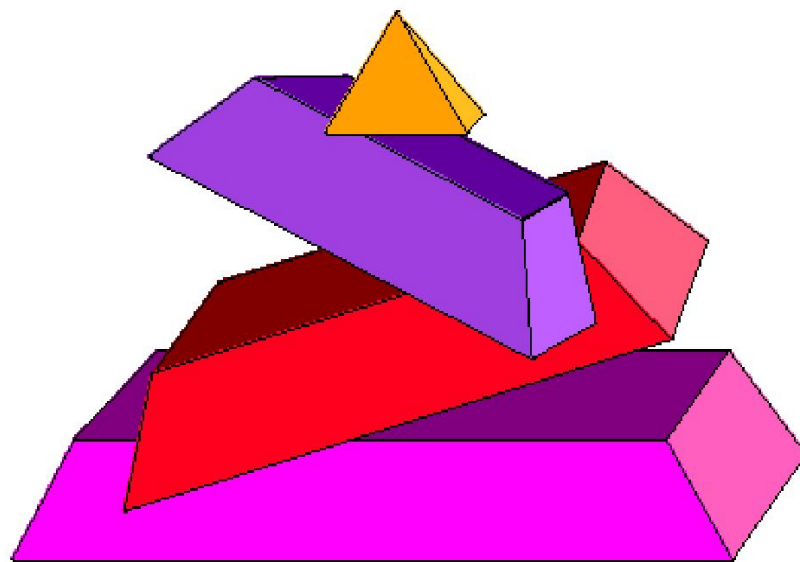
# ОРГСТРУКТУРИ



xUSSR







# УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ.

- ⦿ Приклад впровадження змін в організації:
- ⦿ <http://www.work.ua/fun/ant/>



# ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗМІНИ

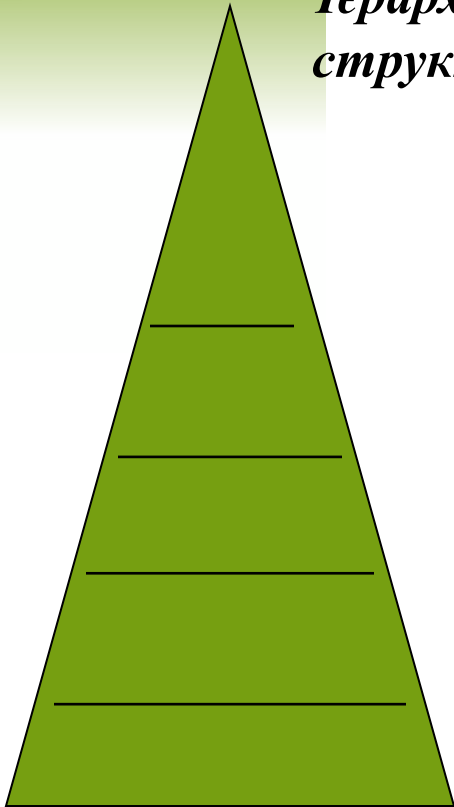
Під **організаційними змінами** розуміється будь-яка зміна в одному або кількох елементах організації. Зміни можуть стосуватися будь-якого елемента процесу організації (рівня спеціалізації; способів групування; діапазону контролю; розподілу повноважень; механізмів координації).

**Причини, які викликають необхідність змін, поділяють на дві групи: зовнішні і внутрішні.**

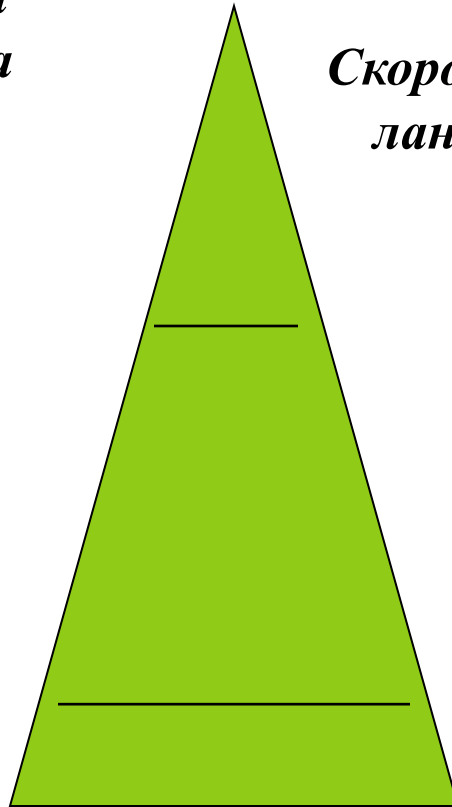
- *Зовнішні* – пов'язані з загальним і специфічним середовищем функціонування організації, а точніше – зі змінами в компонентах цього середовища: в економічній ситуації, державному регулюванні, технологічній складовій, міжнародних аспектах, в соціально-культурних компонентах. Більш сильний вплив на необхідність проведення організаційних змін чинять фактори специфічного середовища: конкуренти, споживачі, постачальники.
- Внутрішні чинники також можуть бути причинами організаційних змін. При цьому: частина з них може бути наслідком прямого та/або непрямого впливу змін у зовнішньому середовищі, решта може бути результатом розвитку самої організації.

# Системні зміни

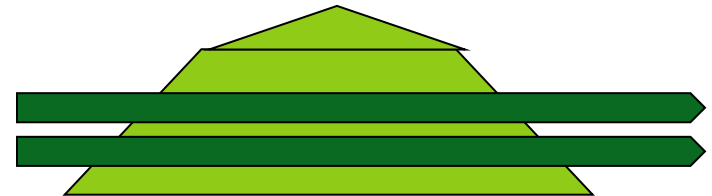
*Ієрархічна  
структура*



*Скорочення середньої  
ланки управління*



*Процесна  
організація*



*Скорочення середньої ланки*

# ПРОВЕДЕННЯ ЗМІН

Крок 1. Визнання необхідності змін (про необхідність організаційних змін свідчать, наприклад, зростання невдоволення співробітників організації існуючим станом, падіння показників ефективності діяльності організації тощо).

Крок 2. Визначення цілей організаційних змін. Цілі організаційних змін можуть бути різноманітними, наприклад:

зберігання або покращення ринкового положення фірми;

вихід на нові ринки;

підвищення продуктивності фірми;

впровадження нових технологій тощо.

Крок 3. Діагноз, тобто вивчення причин організаційних змін. Зміни, зокрема, можуть бути обумовлені усіма або деякими з наступних чинників:

низький рівень оплати праці;

погані умови роботи;

некомпетентне керівництво тощо.

Менеджер має чітко розуміти причини змін, щоб вірно визначити, якими повинні бути самі зміни.

Крок 4. Планування змін і вибір техніки змін, що включає: визначення витрат, пов'язаних зі здійсненням змін; визначення впливу змін на інші елементи організації; визначення ступеня участі робітників в проведенні змін; вибір техніки (засобів) здійснення змін.

Крок 5. Здійснення змін – проведення організаційних змін.

Крок 6. Оцінка змін. На завершальному етапі менеджер повинен оцінити до чого реально призвели організаційні зміни, які їх кінцеві результати.

# ОПІР ЗМІНАМ

- 1) невизначеність. Можливо це найважливіша причини опору змінам. Напередодні змін співробітники стають занепокоєними, нервованими, турботними. Вони занепокоєні щодо своїх можливостей виконувати нову роботу, можливого звільнення тощо;
- 2) власні (особисті) інтереси окремих менеджерів або груп робітників. Такі інтереси часто суперечать цілям організаційних змін;
- 3) різне сприйняття. Робітники можуть опиратися змінам тому, що вони не погоджуються з такою оцінкою ситуації, яку запропонував менеджер або просто сприймають її інакше;
- 4) відчуття втрати. Організаційні зміни, як правило, порушують соціальні взаємозв'язки, що вже склалися в колективі, руйнують міжособові відносини в організації. З іншого боку організаційні зміни загрожують втратою влади, зміною статусу робітника тощо.

# ПОДОЛАННЯ ОПОРУ ЗМІНАМ

- - стратегія залучення до участі. Робітники, які приймають участь в плануванні та реалізації змін краще розуміють їх причини. Завдяки участі зменшується вплив особистих інтересів, згладжується розрив міжособових контактів, з'являється можливість запропонувати власні ідеї щодо змін та сприймати ідеї інших співробітників;
- - стратегія навчання. Навчання співробітників під майбутні організаційні зміни зменшує ступінь невизначеності та збільшує впевненість щодо подальшої роботи в організації;
- - стратегія сприяння. Означає завчасне повідомлення про організаційні зміни, ознайомлення та роз'яснення їх сутності, проведення лише необхідних змін. Все це створює умови для кращого завчасного пристосування до нових умов;
- - стратегія переговорів. Має на меті ухвалення "нововведень" шляхом "покупки згоди" тих, хто чинить опір змінам за допомогою матеріальних стимулів;
- - стратегія кооптації. Надання особі, яка чинить опір, певних повноважень щодо впровадження та здійснення організаційних змін (наприклад, включення до складу комісії з проведення організаційних змін);
- - стратегія маніпулювання. Свідоме використання заздалегідь неповної, неточної або неправдивої інформації про зміни з метою отримання

## 5. ГОЛОВНІ ФОРМИ ПРОЕКТУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙ

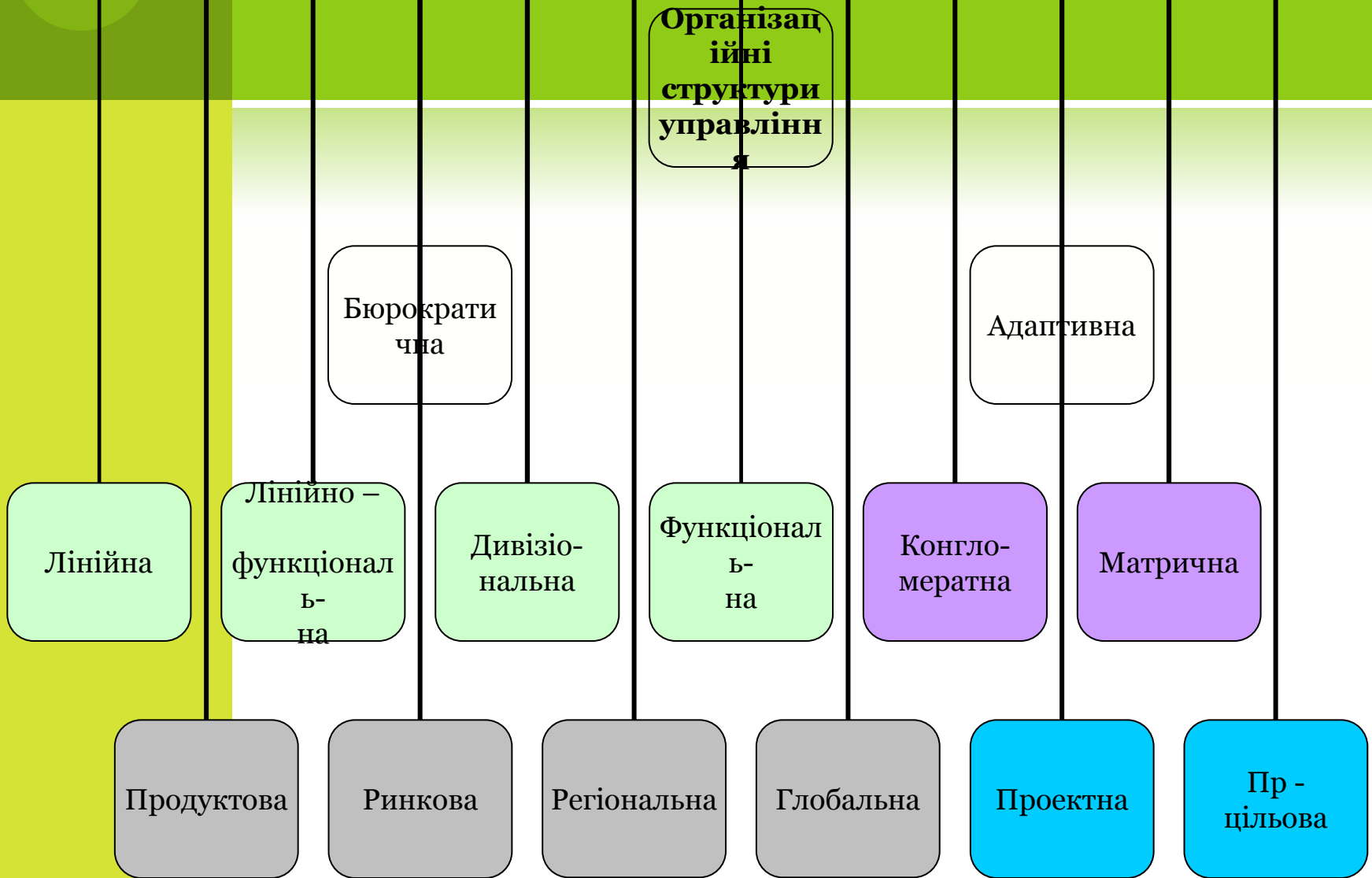
*ОСУ - важливий інструмент управління. Її роль проявляється у наступному:*

- ⊙ за допомогою відповідної структури здійснюється перехід від стратегічних планів до координованих дій співробітників щодо їх виконання;
- ⊙ дає змогу працівникам усвідомити своє місце на підприємстві, завдяки чому вони спільно працюють над досягненням цілей компанії.

**ОСУ фіксується у графічних схемах, штатних розкладах персоналу, положеннях про підрозділи підприємства, посадових інструкціях окремих виконавців**



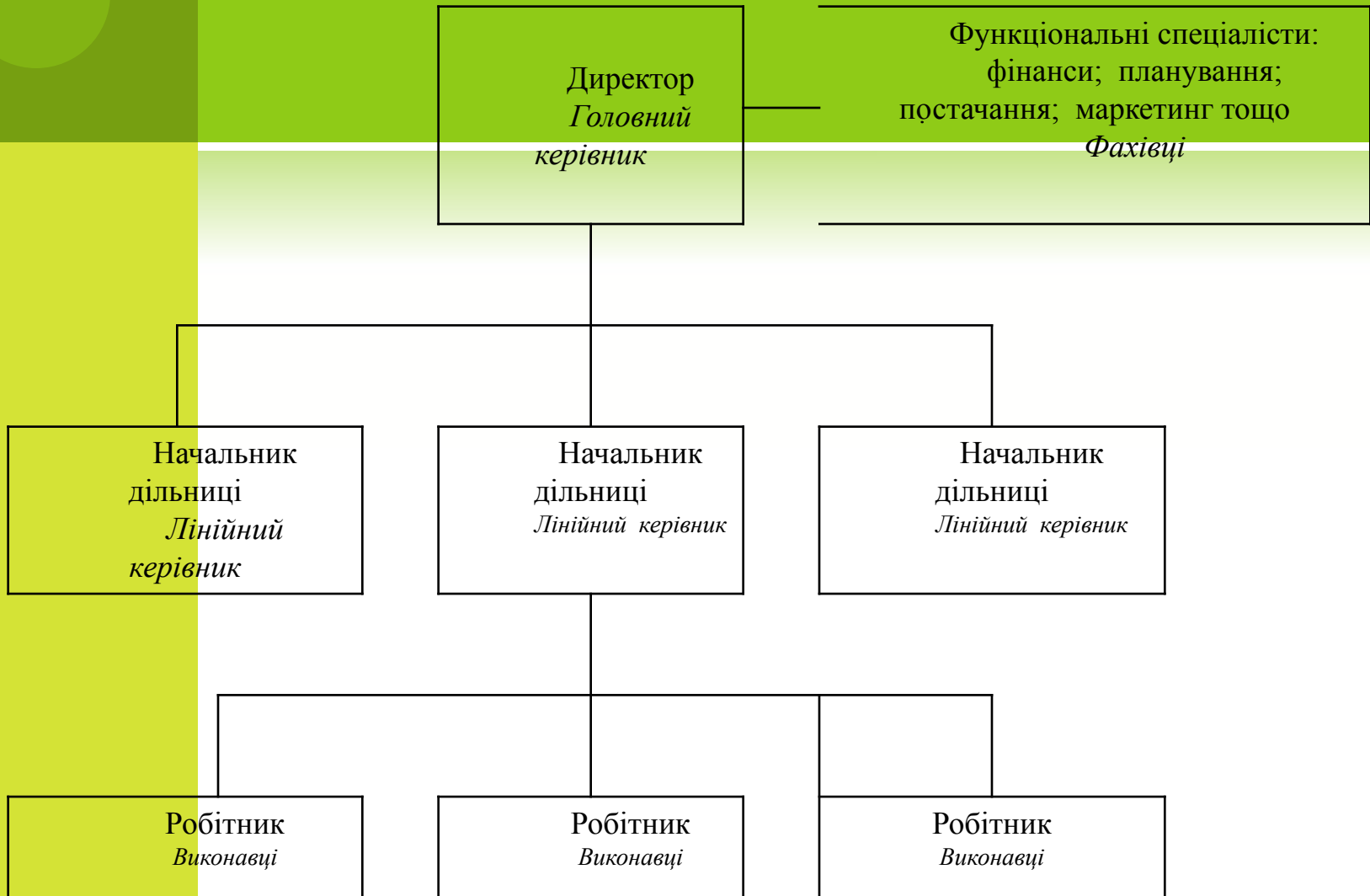
# ТИПИ ОСУ



# ЛІНІЙНА СТРУКТУРА



# ЛІНІЙНА СТРУКТУРА



Лінійну структуру управління застосовують дрібні і середні фірми, які здійснюють нескладне виробництво.

Кожний виробничий чи управлінський підрозділ очолює керівник, який зосереджує в своїх руках всі функції управління і повноваження по прийняттю рішень. **Чітко виражений принцип єдиноначальності; висока ступінь централізації в управлінні; повноваження функціональних фахівців незначні, носять рекомендаційний характер.**

*Переваги:*

особиста відповідальність кожного керівника за результати діяльності підрозділу;

оперативність у прийнятті рішень;

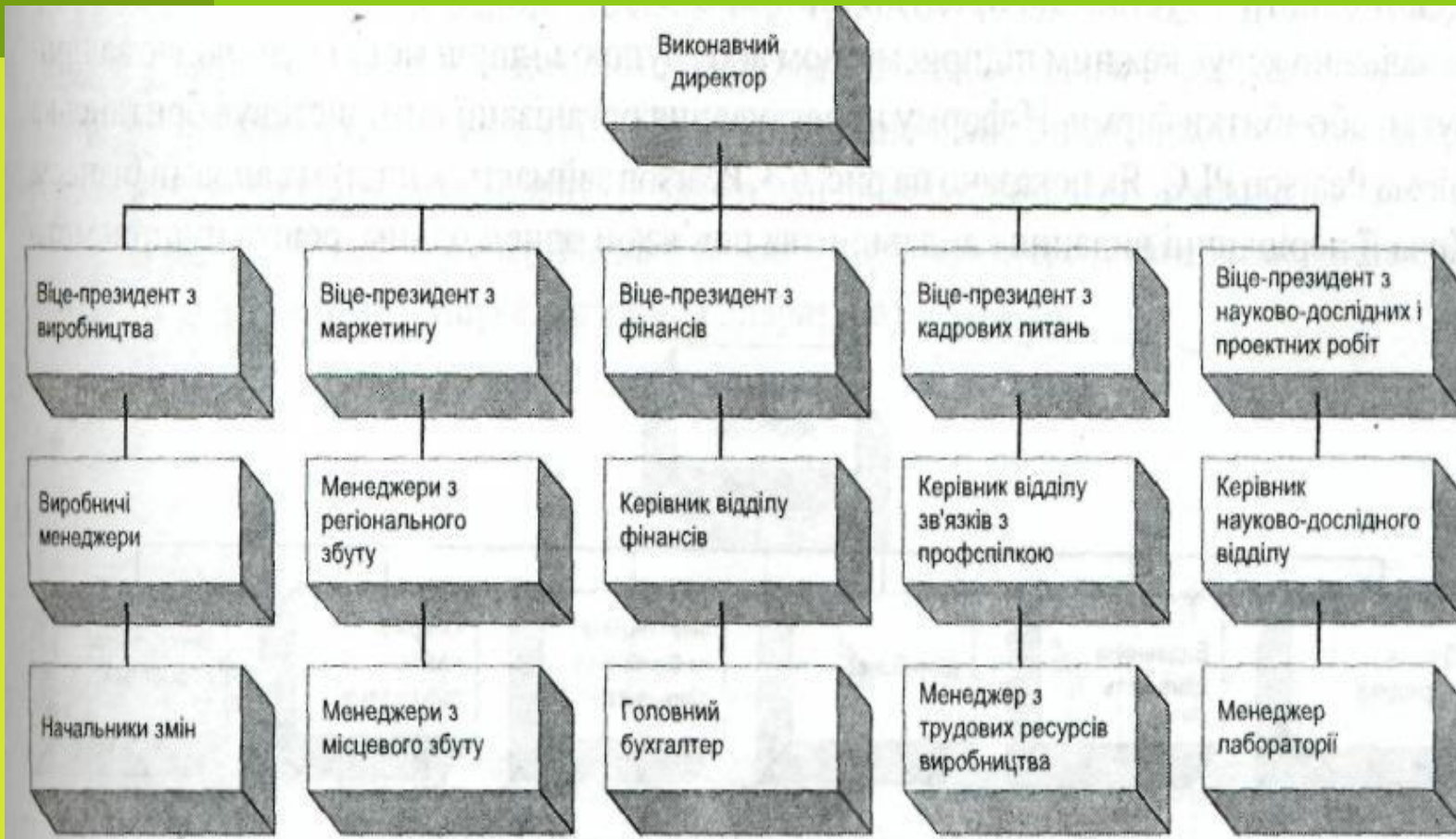
єдність і чіткість керівництва;

узгодженість дій виконавців.

*Недоліки:*

Високи вимоги до керівника, який перевантажений інформацією, значним потоком паперів, чисельними контактами і повинен мати різноманітні знання і досвід у всіх сферах діяльності, де діють його підлеглі;

# ФУНКЦІОНАЛЬНА СТРУКТУРА УПРАВЛІННЯ



Функціональну структуру управління використовують при великій кількості спеціалізованих робіт в організації.

Виконання вказівок функціональних органів (відділів планування, постачання, обслуговування виробництва і т.п) в межах їх компетенції обов'язкове для виробничих підрозділів. Функціональна структура управління націлена на виконання завдань, які постійно повторюються і не потребують оперативного прийняття рішень. **Оптимальна для підприємств, які виробляють обмежену номенклатуру продукції та діють в стабільних умовах.**

*Переваги:*

висока компетентність фахівців, які відповідають за виконання окремих функцій;

розширення можливостей лінійних керівників по оперативному управлінню виробництвом як наслідок їх вивільнення від підготовки даних по питанням функціональної діяльності;

можливість розвитку та зростання.

*Недоліки:*

труднощі підтримки постійних взаємозв'язків різних служб;

тривала процедура прийняття рішень;

відсутність взаєморозуміння та єдності дій між представниками

# ЛІНІЙНО - ФУНКЦІОНАЛЬНА СТРУКТУРА УПРАВЛІННЯ

- Була розроблена, щоб усунути недоліки лінійного та функціонального управління.
- Всю повноту влади бере на себе лінійний керівник, який очолює певний колектив. Йому під час розробки конкретних питань та підготовці відповідних рішень, програм, планів допомагає спеціальний апарат, який складається з функціональних служб.
- Функціональні служби доводять свої рішення до виконавців або через вищого керівника, або (в межах спеціальних повноважень) напяму. Як правило, функціональні служби не мають право самостійно віддавати розпорядження виробничим підрозділам. Функціональні ланки позбавлені права безпосереднього впливу на виконавців, вони готують рішення

**Президент**

**Фінансовий  
відділ**

**Відділ  
постачання**

**Відділ  
кадрів**

**Служба  
маркетингу**

**Керівник  
виробництва**

**Цех № 1**

**Цех № 2**

**Цех № 3**



# ЛІНІЙНО - ФУНКЦІОНАЛЬНА СТРУКТУРА УПРАВЛІННЯ

- Лінійно-функціональна оргструктура застосовується при вирішенні задач, які постійно повторюються, забезпечуючи максимальну стабільність організації. Вона ефективна для масового виробництва зі стабільним асортиментом продукції при незначних (еволюційних) змінах технології виробництва.

- Переваги

дозволяє організувати управління виробничими процесами за лінійною схемою (керівник вищого рівня - керівник нижчого рівня - виконавець);

можливість залучення лінійними керівниками фахівців функціональних підрозділів для надання методичної допомоги, консультацій;

більш глибока підготовка рішень і планів, що пов'язано з високою компетентністю спеціалістів, які відповідають за здійснення конкретних функцій;

поєднання принципу спеціалізації управління з принципом єдності керівництва.

- Недоліки

затягнені строки підготовки управлінських рішень;

інформаційне перевантаження керівників вищих рівнів управління;

незабезпеченість скоординованості в роботі функціональних підрозділів;

# ДИВІЗІОНАЛЬНІ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ

Організація розподіляється на відділення:

- за видами товарів чи послуг (продуктова структура управління);
- за групами покупців, ринками (ринкова структура управління);
- за географічними регіонами (регіональна і глобальна структура управління).

Вперше такий тип структури управління був застосований в США в кінці 20-х років ХХ ст. в автомобільній промисловості та у виробництві споживчих товарів. Із 60-х років ХХ ст. широко застосовується в Європі.

*Причини появи дивізіональних структур управління:*

великі підприємства із функціональною ОСУ досягли меж власного розвитку. При їх подальшому розширенні виникали серйозні проблеми в управлінні: значно зростала кількість рівнів керівництва та підрозділів, підпорядкованих

# ОСОБЛИВОСТІ РОЗПОДІЛУ ПРАВ ТА ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ В ДИВІЗІОНАЛЬНИХ СТРУКТУРАХ УПРАВЛІННЯ

Права та відповідальність розподілюється **між двома основними рівнями:**

- **головним офісом (штаб - квартирою)** фірми, де знаходиться вища адміністрація та кілька функціональних служб. Вони відповідають за стратегічне планування, фінансування, розподіл ресурсів, проведення кадрової (вищій і середній рівень управління) та маркетингової політики;
- **виробничими (збутовими) відділеннями**, на чолі яких знаходяться керівники, які мають повну самостійність у вирішенні поточних оперативних проблем підпорядкованих підрозділів. Виробничі (збутові) відділення як самостійні господарські підрозділи несуть всю відповідальність за результати діяльності - рентабельність виробництва та отримання прибутку. Тому їх називають центрами прибутку.

Самостійність виробничих відділень розповсюджується на маркетинг (власної товарної групи чи місцевого ринку), виробництво, збут, облік, звітність, підбір і розстановку кадрів (нижча управлінська ланка і виконавці), ціноутворення.

# ДИВІЗІОНАЛЬНА ПРОДУКТОВА СТРУКТУРА

Президент

Фінансовий  
відділ

Відділ  
постачання

Відділ  
кадрів

Служба  
маркетингу

Завод  
автомобілів

Завод

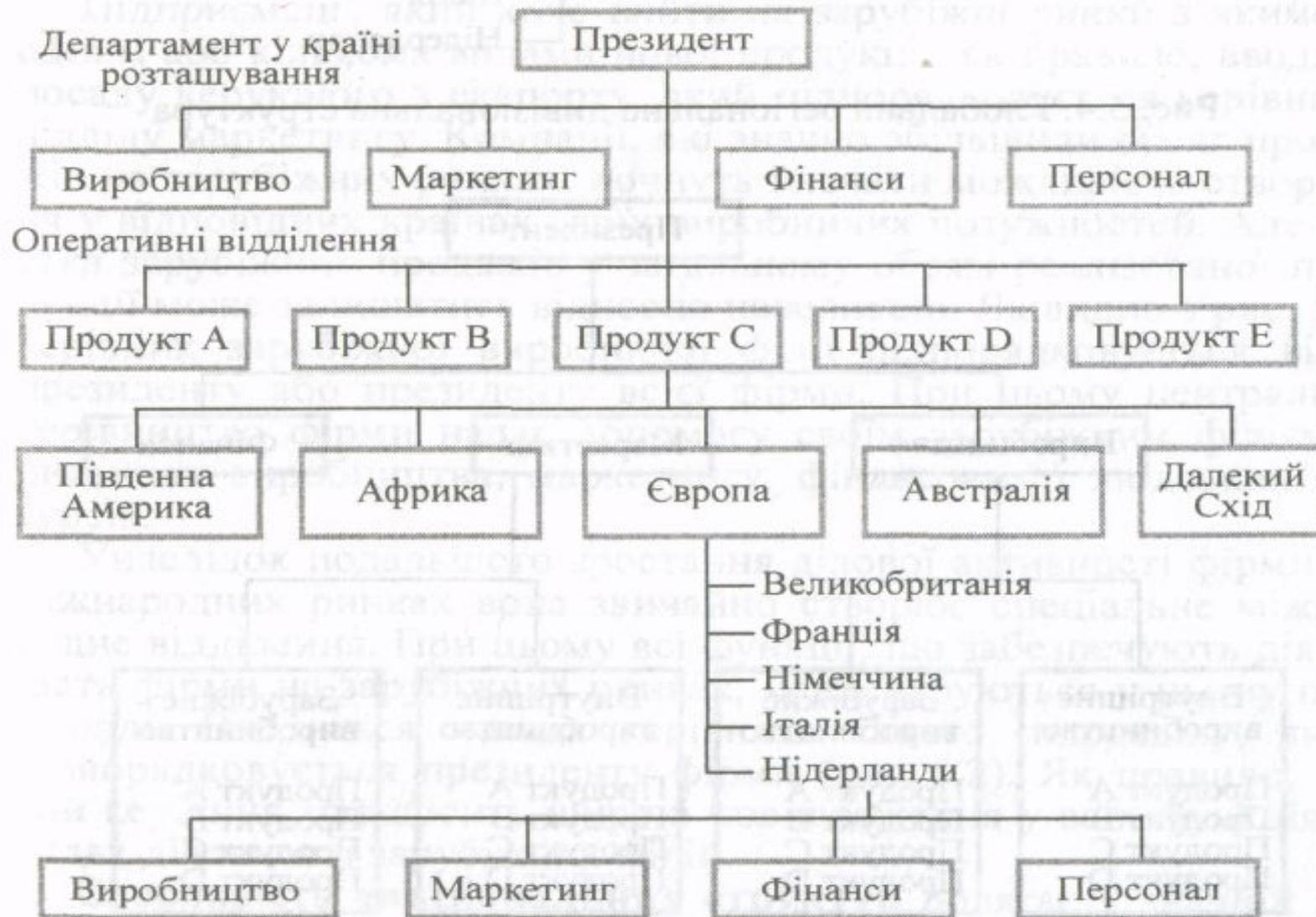
ХОЛОДИЛЬНИКІ

В

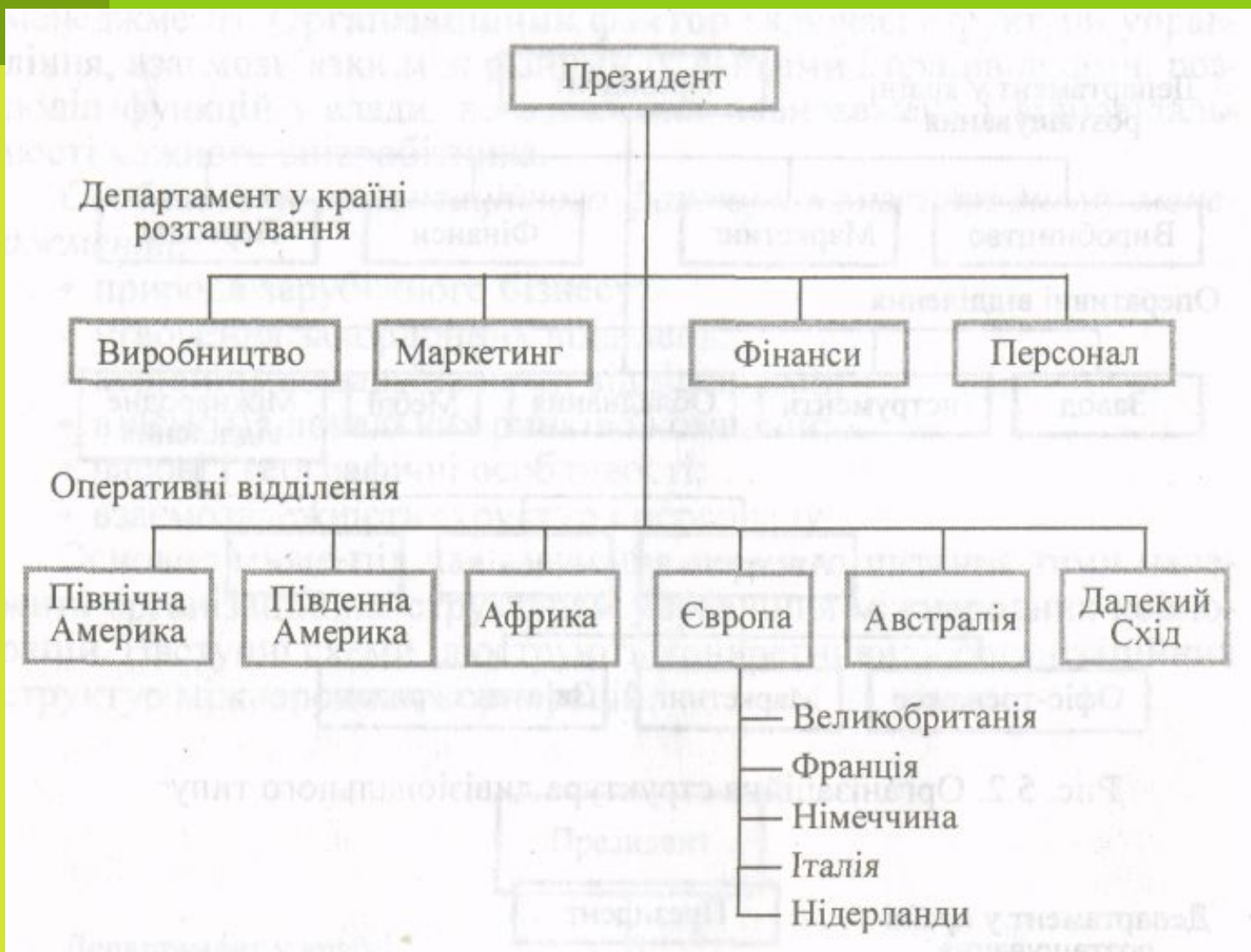
Бухгалтерія

Цех № 1

# ГЛОБАЛЬНА ПРОДУКТОВА ДИВІЗІОНАЛЬНА СТРУКТУРА



# ГЛОБАЛЬНА РЕГІОНАЛЬНА ДИВІЗІОНАЛЬНА СТРУКТУРА

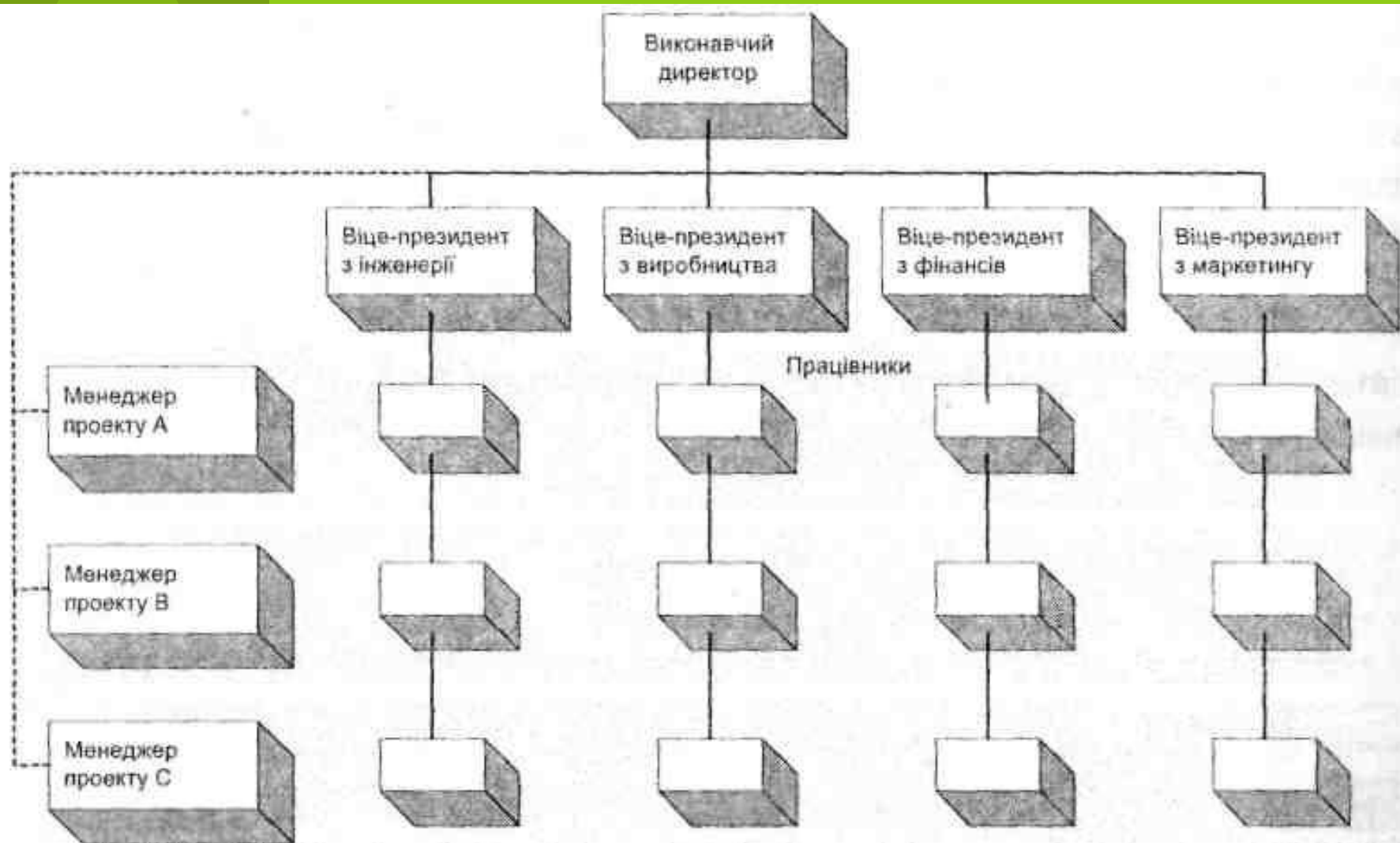


# МАТРИЧНА СТРУКТУРА УПРАВЛІННЯ

формується шляхом поєднання двох структур управління, наприклад функціональної та проектної.

Тоді ряд груп, що займаються продуктом, або тимчасові відділи тоді накладаються на відділи функціональні. *Працівники створеної матриці є одночасно членами функціонального відділу й однієї або кількох проектних груп.*

Матричні структури управління використовуються у багатьох галузях і сферах діяльності: хімічній, електронній, авіакосмічній, автомобільній і т.п. Різноманітні варіанти матричної структури також застосовують у лікувальних установах, банках, урядових організаціях, будівництві, рекламному бізнесі. Матричні організації - це організації, які використовують роботу автономних груп для запуску та запровадження нового продукту або проекту.





# МАТРИЧНА СТРУКТУРА УПРАВЛІННЯ

## Переваги:

- По-перше, розширення гнучкості, оскільки групи можна створювати, переукомплектовувати, розпускати у разі потреби.
- По-друге, ці групи можуть брати активну участь в ухваленні рішень, і члени групи мають вищий рівень мотивації.
- По-третє, в матричних організаціях працівники мають добру нагоду набувати нових навиків.
- По-четверте, матричний проект забезпечує підвищення ефективності використання людських ресурсів.
- По-п'яте, члени групи зберігають членство у своїх функціональних одиницях, отже, вони можуть слугувати своєрідним "мостом" між функціональними одиницями і групою, розширюючи співробітництво.
- По-шосте, матричний проект корисний для менеджменту тим, що він дає змогу впроваджувати децентралізацію. Якщо поточна діяльність поставлена в обов'язок іншим, вище керівництво може приділити більше уваги перспективному плануванню.

## Недоліки:

проблеми через відсутність принципу єдинства керівництва в управлінні:

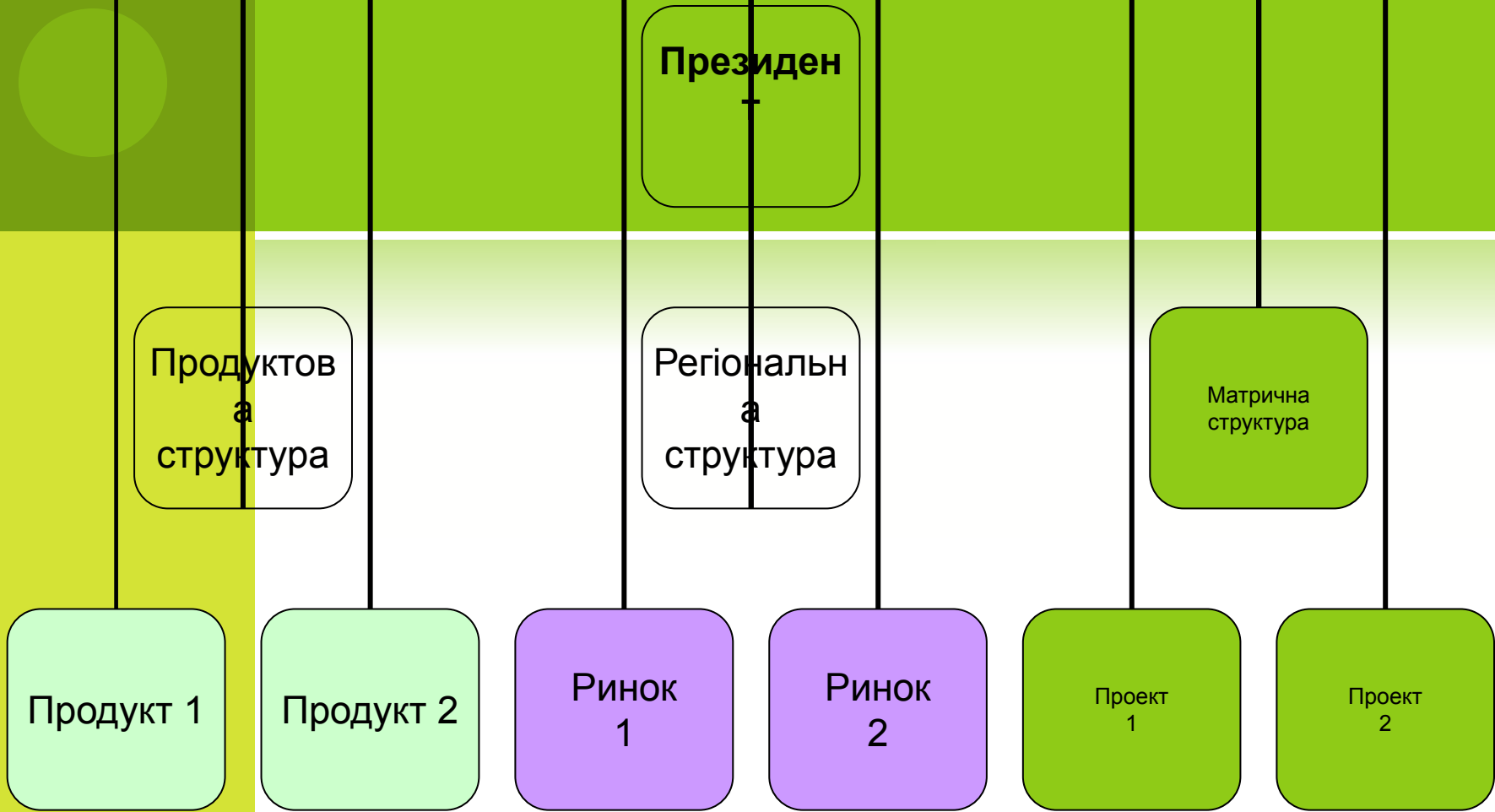
# КОНГЛОМЕРАТНА (ЗМІЩАНА) СТРУКТУРА УПРАВЛІННЯ

Конгломератну (H-) форму використовують організації, які утворилися внаслідок об'єднання різних, не пов'язаних між собою, підприємств. Отже, проект H-форми, по суті, є холдинговою компанією, яка діє за не пов'язаної диверсифікації (H - holding).

Загальний менеджер незалежно

ГОЛОВНИЙ НЕДОЛІК - ЦЕ СКЛАДНІСТЬ, ОСКІЛЬКИ МЕНЕДЖЕРАМ ВАЖКО ПОЄДНУВАТИ ТА ІНТЕГРУВАТИ РІЗНІ ВИДИ ДІЯЛЬНОСТІ ВНАСЛІДОК ВЕЛИКОЇ КІЛЬКОСТІ ДИВЕРСИФІКОВАНИХ ОПЕРАЦІЙ. ДОСЛІДЖЕННЯ СВІДЧАТЬ, ЩО БАГАТО ОРГАНІЗАЦІЙ, ЯКІ ВИКОРИСТОВУЮТЬ ЦЕЙ ПІДХІД, ДОСЯГЛИ ТІЛЬКИ СЕРЕДНЬОГО АБО НИЖЧЕ СЕРЕДНЬОГО ФІНАНСОВОГО РІВНЯ.





Керівництво вищої ланки конгломерату відповідає за довгострокове планування, розробку стратегії, політики, координацію і контроль дій всієї організації. Цю центральну групу оточує ряд незалежних фірм, які практично автономні в прийнятті оперативних рішень. Вони підпорядковані основній компанії у питаннях фінансів, утриманні витрат у визначених для всього конгломерату межах і в досягненні визначених показників прибутковості. Виконання цих функцій знаходяться у сфері відповідальності керівництва відповідної економічної одиниці.

Фірми, які входять до складу конгломерату, зберігають власні організаційні структури:

при збереженні власних організаційних структур фірми, які входять до конгломерату, можуть швидко згортати і розгортати ділову активність в різних сферах з мінімальним порушенням зв'язків, які склалися.