

## ТЕМА 6. ОРГАНІЗАЦІЯ ЯК ФУНКЦІЯ УПРАВЛІННЯ (4 год.)

---

6.1. Сутність і зміст поняття  
"організація"

6.2. Проектування організаційної  
структури

6.3. Типи організаційних структур

6.4. Управління людськими ресурсами

# 6.1. СУТНІСТЬ І ЗМІСТ ПОНЯТТЯ "ОРГАНІЗАЦІЯ"

---

**Організація** - це процес розміщення організаційних ресурсів для досягнення стратегічних цілей організації,

**Організаційна структура** - це формальна схема організації, відповідно до якої здійснюється розподілення організації по горизонталі й вертикалі, групування робочих завдань та їх координація.

**Організаційна схема** - це візуальне уявлення структури організації.

**Процес організації** - це формування структури компанії

## ОСНОВНІ ЕЛЕМЕНТИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ:

1. Спеціалізація робочих завдань (або розподіл праці).
2. Департаменталізація робочих завдань.
3. Формування структури владних повноважень, відповідальності й підзвітності (побудова командного ланцюжка).
4. Визначення норм керованості.
5. Централізація й децентралізація робочих завдань.
6. Формалізація і стандартизація робочих завдань.

## **6.2. ПРОЕКТУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ**

---

**1. Спеціалізація робочих завдань** (розподіл праці) - це ступінь, в якому робочі завдання розбиваються на самотійні операції.

**Види спеціалізації:**

**Горизонтальна спеціалізація** - це постадійний розподіл робочих завдань, що починається з надходження ресурсів і закінчується виходом продукції або послуг

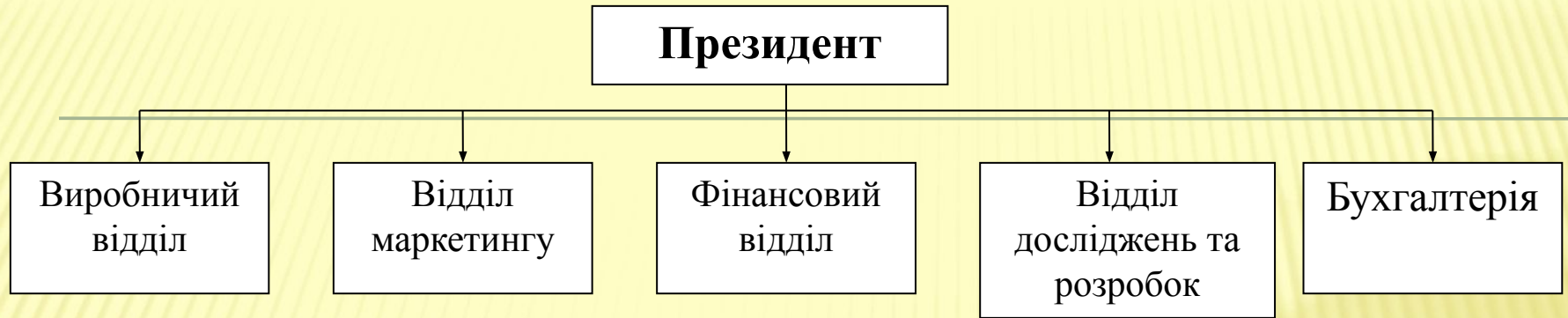
**Вертикальна спеціалізація** - це поділ організації на рівні управління.

**2. Департаменталізація робочих завдань –**  
це процес групування робочих завдань (видів діяльності) та їх виконавців в окремі блоки

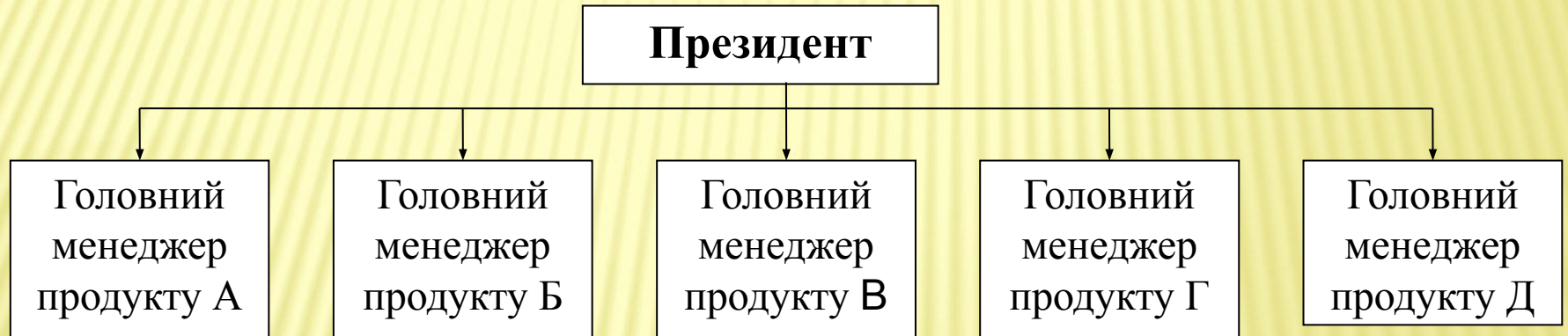
**Системи департаменталізації:**

- Функціональна
- Дивізіональна
- Матрична
- Командна
- Мережева

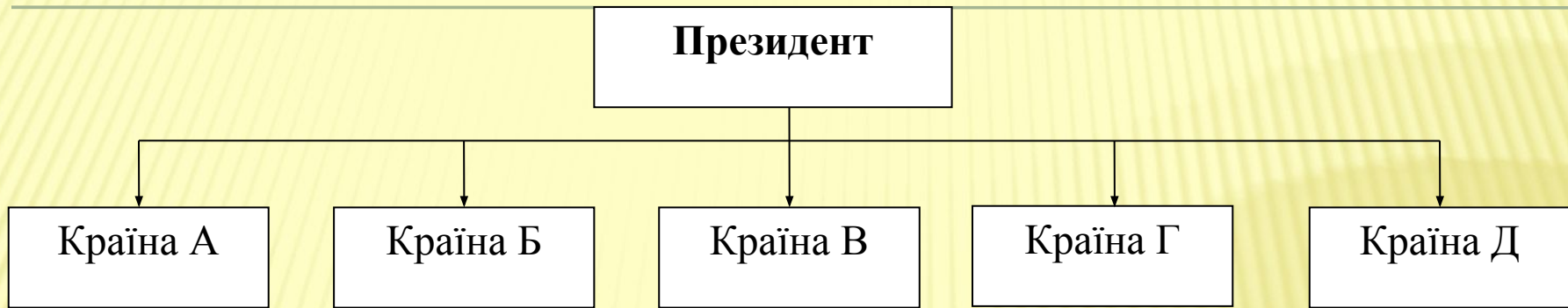
## Функціональна департаментизація



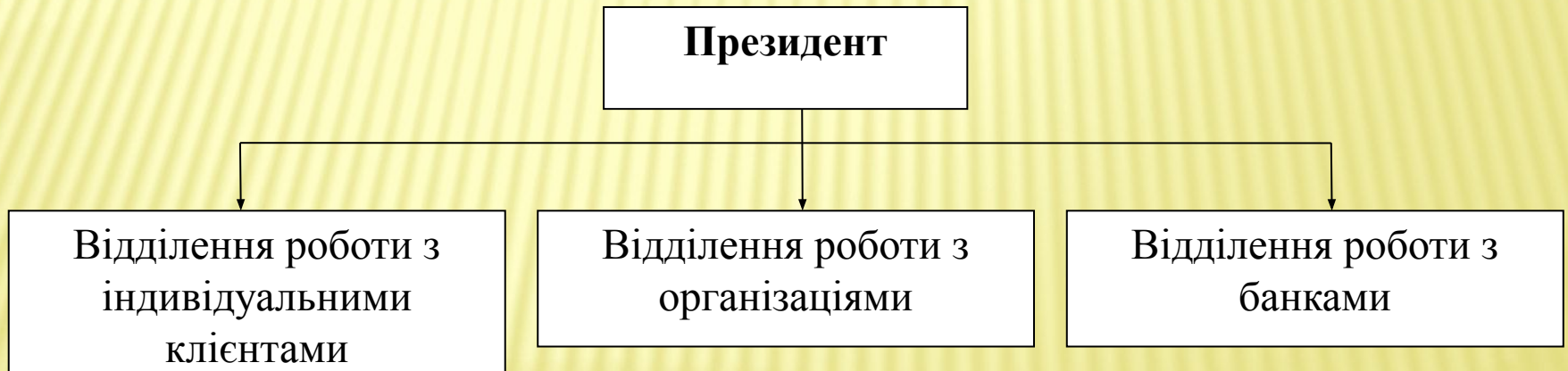
## Продуктова департаменталізація



## Територіальна департаменталізація



## Департаменталізація, орієнтована на споживача



### **3.Формування структури владних повноважень, відповідальності й підзвітності (побудова командного ланцюжка).**

---

**Командний ланцюг** - це нерозривна лінія владних повноважень, що пов'язує рівні управління за ієрархією й визначає їхню підзвітність.

**Принципи командного ланцюгу:**

**Принцип єдиноначальності** - означає, що кожен працівник безпосередньо підпорядковується тільки одному менеджеру і виконує розпорядження тільки одного менеджера.

**Принцип скалярності** - означає, що в організації діє чітка визначена лінія владних повноважень, яка охоплює всі рівні управління й визначає ієрархію підпорядкування.

# КОНЦЕПЦІЇ КОМАНДНОГО ЛАНЦЮГУ

---

**Владні повноваження** - це офіційне законне право менеджера приймати рішення, віддавати накази та розподіляти ресурси для досягнення цілей організації.

*Типи повноважень:*

*Лінійні відділи*- менеджери мають право віддавати накази своїм безпосереднім підлеглим й контролювати

*Допоміжні відділи* консультують лінійних керівників

**Відповідальність** - це зобов'язання виконувати доручені завдання й відповідати за їхні результати.

**Підзвітність** - це обов'язки звітувати про результати роботи.

**Делегування** - це передача завдань і повноважень особі, яка бере на себе відповідальність за їхнє виконання.

# Причини опору делегуванню (за Ньюменом)

## З боку керівників

Помилка «Я це зроблю краще»

Відсутність здібності управління

Недовіра до підлеглих

Боязнь ризику

Відсутність контролю

## З боку підлеглих

• Небажання брати на себе відповідальність

• Боязнь критики

• Відсутність інформації й ресурсів для виконання завдання

• Перевантаження роботою

• Відсутність упевненості в собі

• Відсутність стимулів до додаткової відповідальності

# СПОСОБИ ПОДОЛАННЯ ОПОРУ ДЕЛЕГУВАННЮ

---

- Створення чіткої системи контролю над виконанням завдань.
- Підвищення кваліфікації менеджерів у сфері лідерства.
- Довіра до підлеглих.
- Організація ефективних комунікацій.
- Реалізація принципу відповідності повноважень і відповідальності.
- Упровадження системи винагородження за додаткову відповідальність.
- Упровадження системи стимулювання лінійних керівників за успішне делегування повноважень.

# ТЕХНІКА ДЕЛЕГУВАННЯ

| Робота, що підлягає делегуванню                                                          | Правила делегування для менеджерів                                                                                                                                                                                                                                 | Правила делегування для підлеглих                                                                                                                                                                                                       |
|------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Рутинна робота<br><br>Спеціалізована діяльність<br>Підготовча робота<br>Приватні питання | Підбір співробітників<br><br>Розподіл сфери відповідальності<br>Координація роботи<br>Стимулювання та консультування підлеглих<br>Контроль робочого процесу і результатів<br>Використання винагородження<br>Припинення спроб наступного або зворотного делегування | Самостійне прийняття рішень<br><br>Своєчасне й докладне інформування керівника про результати роботи<br>Інформування керівника про проблеми<br>Координація роботи з колегами<br>Обмін інформацією з колегами<br>Підвищення кваліфікації |

## 4.НОРМА КЕРОВАНOSTІ (НОРМА КОНТРОЛЮ) - ЦЕ ОПТИМАЛЬНА КІЛЬКІСТЬ ПІДЛЕГЛИХ, ЯКИМИ МОЖЕ ЕФЕКТИВНО КЕРУВАТИ МЕНЕДЖЕР.

### Кількість працівників на кожному рівні



**Норма управління дорівнює 4**  
Кваліфіковані працівники = 4096  
Менеджери (рівнів 1- 6) = 1365

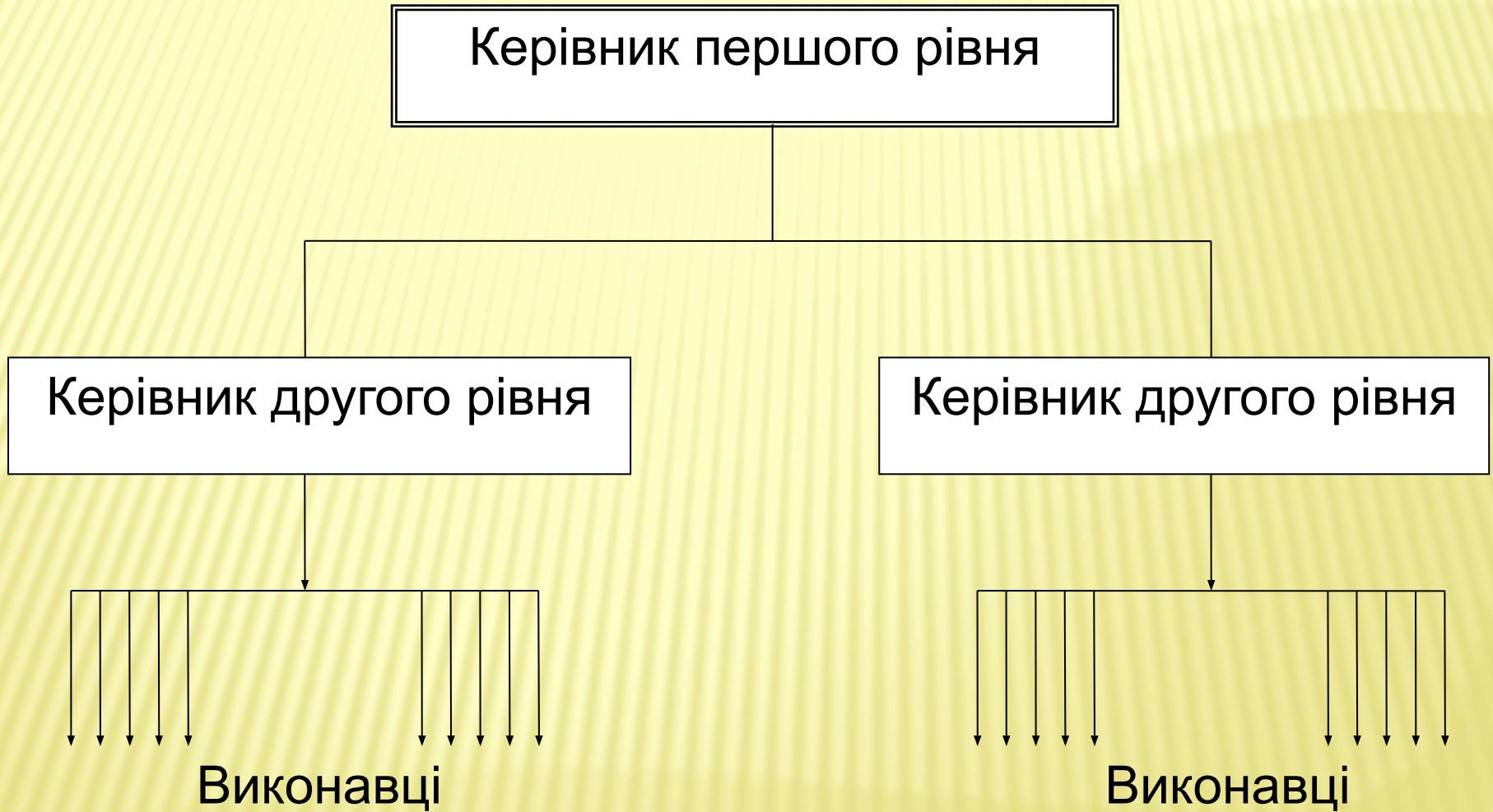
**Норма управління дорівнює 8**  
Кваліфіковані працівники = 4096  
Менеджери (рівнів 1- 4) = 585

## ФАКТОРИ, ЩО ВПЛИВАЮТЬ НА ЗБІЛЬШЕННЯ НОРМИ КЕРОВАНOSTI

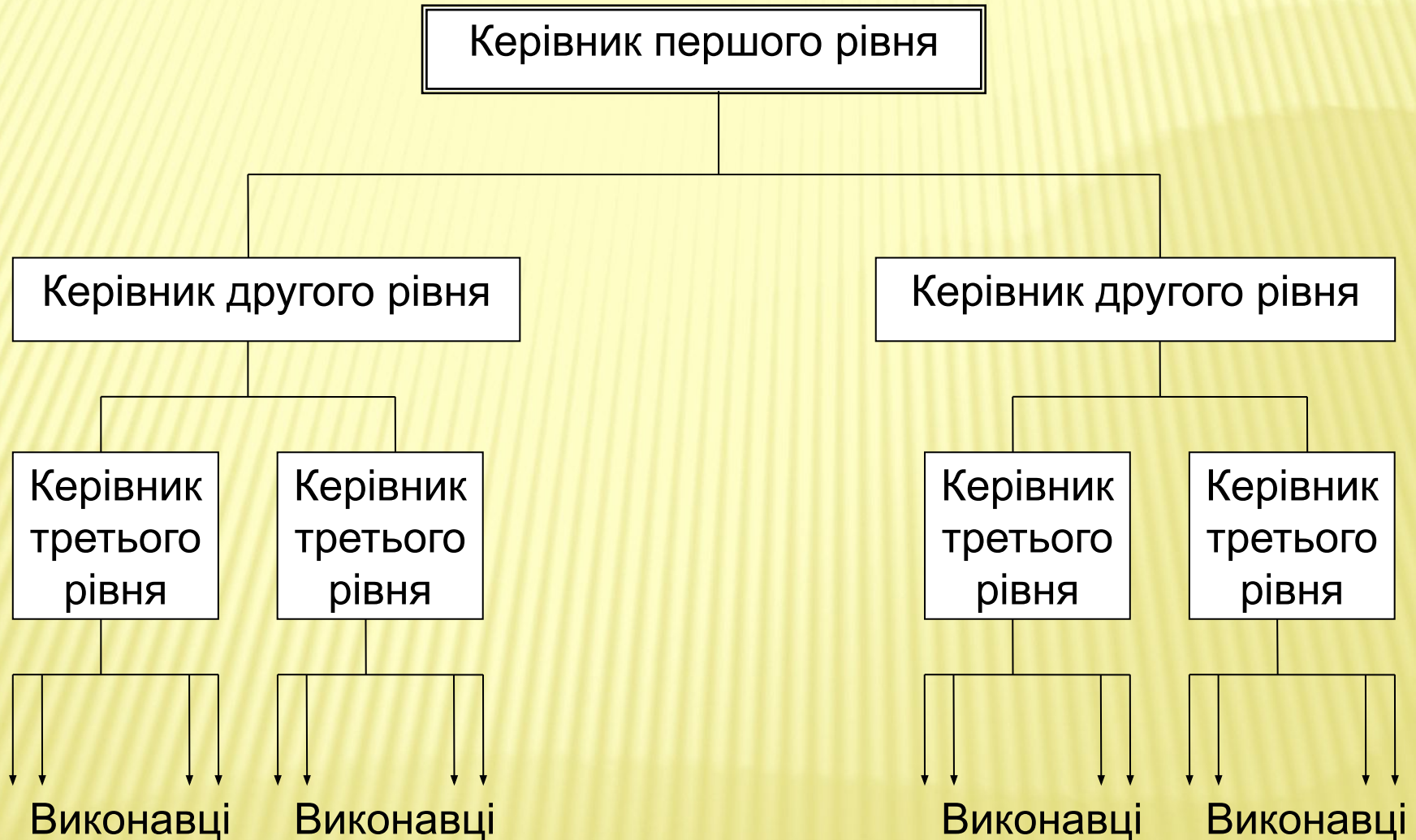
---

1. Стабільний, рутинний характер завдань, що використовуються підлеглими.
2. Виконання співробітниками однотипних робочих завдань.
3. Усі підлеглі перебувають в одному приміщенні.
4. Співробітники досить досвідчені, твердий контроль над їхньою діяльністю недоцільний.
5. Виконання робочих завдань регламентується правилами й процедурами.
6. Менеджер має доступ до систем підтримки й вирішення кадрових питань.
7. Відсутня гостра необхідність здійснення непов'язаних із безпосереднім управлінням персоналом функцій (координація дій з іншими відділами або планування).
8. Індивідуальні переваги і стиль керівництва менеджера адекватний високій нормі керованості.

# СХЕМА ПЛОСКОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ



# СХЕМА ВИСОКОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ



## 5.ЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ Й ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ

---

- **Централізація** - це концентрація владних повноважень з прийняття рішень на верхніх рівнях управління.
- **Децентралізація** - це зсув владних повноважень з прийняття рішень у напрямі нижніх рівнів управління.

**6. ФОРМАЛІЗАЦІЯ РОБОЧИХ ЗАВДАНЬ** - це стандартизація робочих завдань за допомогою розробки політики, процедур і правил.

# ЕТАПИ ПРОЕКТУВАННЯ СТРУКТУРИ ОРГАНІЗАЦІЇ

---

1. Розподіл організації на блоки відповідно до основних напрямів діяльності
2. Установлення співвідношення повноважень різноманітних посад за ланцюгом команд
3. Визначення службових обов'язків як сукупності завдань і функцій

# МОДЕЛІ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СТРУКТУР

---

- **Бюрократична (механістична) структура** - жорстке закріпленням робочих завдань та централізоване прийняття рішень.
- **Адаптивна (органічна) структура** - це структура, що вільно розвивається, діяльність якої регламентується обмеженою сукупністю правил і вимог, в якій менеджмент стимулює колективну роботу, а процес прийняття рішень є децентралізованим.

# ПОРІВНЯЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА БЮРОКРАТИЧНОЇ Й АДАПТИВНОЇ СТРУКТУРИ ОРГАНІЗАЦІЇ

| Бюрократична<br>(механістична) структура                                                                                                                                                                                                                     | Адаптивна (органічна)<br>структура                                                                                                                                                                                                                                  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Високий ступінь спеціалізації</li><li>• Тверда департаменталізація</li><li>• Чіткий командний ланцюжок</li><li>• Невелика норма керованості</li><li>• Централізація</li><li>• Високий ступінь формалізації</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Команди з перехресними функціями</li><li>• Команди з перехресною ієрархією</li><li>• Вільний потік інформації</li><li>• Більша норма керованості</li><li>• Децентралізація</li><li>• Низький ступінь формалізації</li></ul> |

## 6.3. ТИПИ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СТРУКТУР

**ФУНКЦІОНАЛЬНА СТРУКТУРА** - ЦЕ СТРУКТУРА, ЩО ПЕРЕДБАЧАЄ РОЗПОДІЛ ОРГАНІЗАЦІЇ НА ОКРЕМІ БЛОКИ (ФУНКЦІОНАЛЬНІ СФЕРИ), КОЖЕН З ЯКИХ МАЄ ПЕВНІ ЗАВДАННЯ Й ОБОВ'ЯЗКИ.



**СЕО**  
Майкл Делл

**Директор по  
производству**  
Брэд Андерсон

**Директор по  
персоналу**  
Эндрю  
Эспарза

**Директор по  
маркетингу**  
Эрин Нельсон

**Финансовый  
директор**  
Брайан  
Гладдэн

**Директор по  
ИиР**  
Дэйв Джонсон

**Сотрудники**

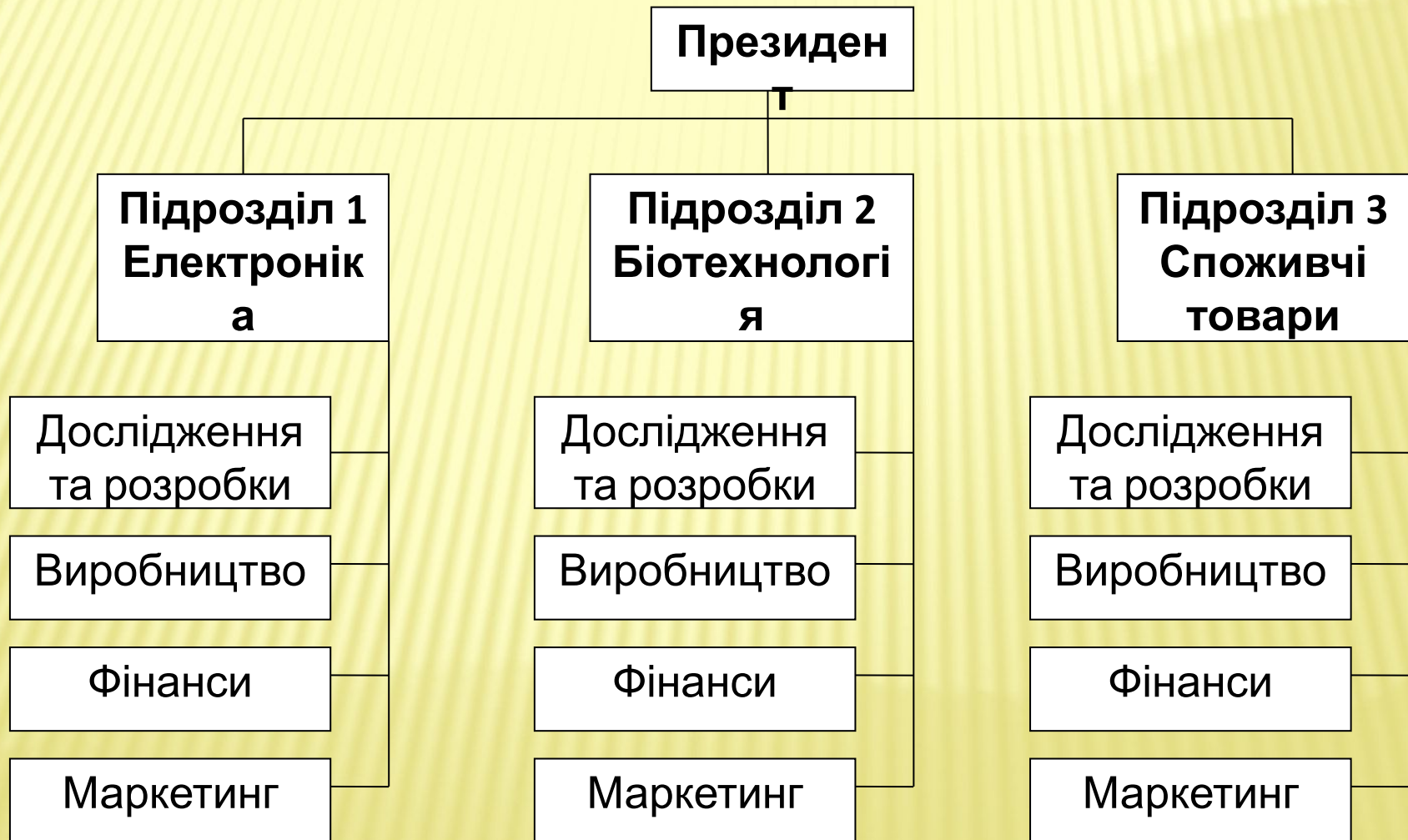
**Сотрудники**

**Сотрудники**

**Сотрудники**

**Сотрудники**

**ДИВІЗІОНАЛЬНА (ПРОДУКТОВА) СТРУКТУРА** - ЦЕ СТРУКТУРА, ЩО ПЕРЕДБАЧАЄ РОЗПОДІЛ ОРГАНІЗАЦІЇ НА ОКРЕМІ БЛОКИ ЗА ВИДАМИ ПРОДУКТІВ АБО ПОСЛУГ, ГРУПАМИ СПОЖИВАЧІВ, ГЕОГРАФІЧНИМИ (ТЕРИТОРІАЛЬНИМИ) РЕГІОНАМИ.



# ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА, ОРІЄНТОВАНА НА СПОЖИВАЧА

---

**Директор з продаж**

```
graph TD; A[Директор з продаж] --> B[Менеджер відділу роздрібних продаж]; A --> C[Менеджер відділу оптових продаж];
```

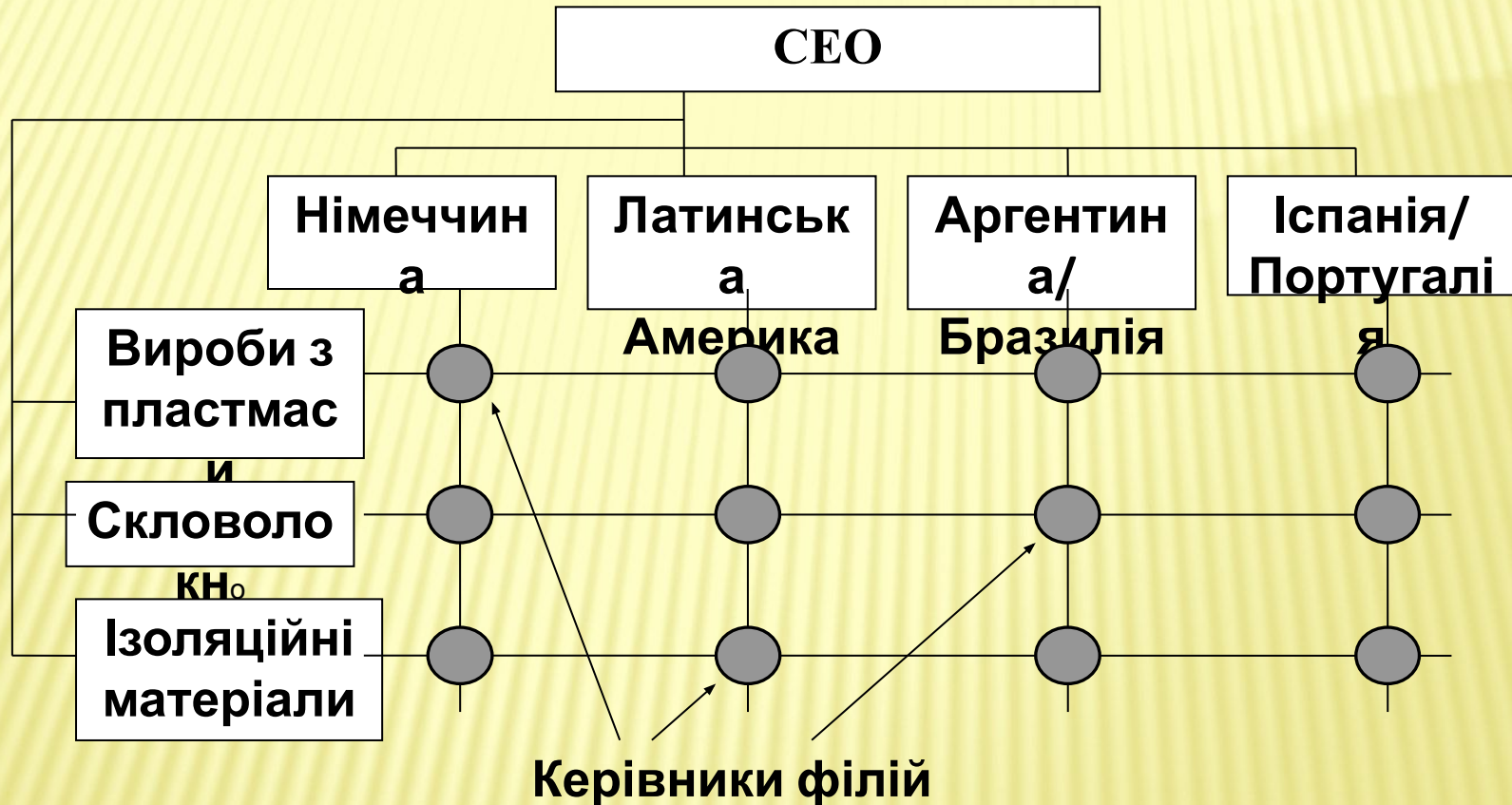
Менеджер відділу  
роздрібних продаж

Менеджер відділу  
оптових продаж

# **Регіональна організаційна структура**

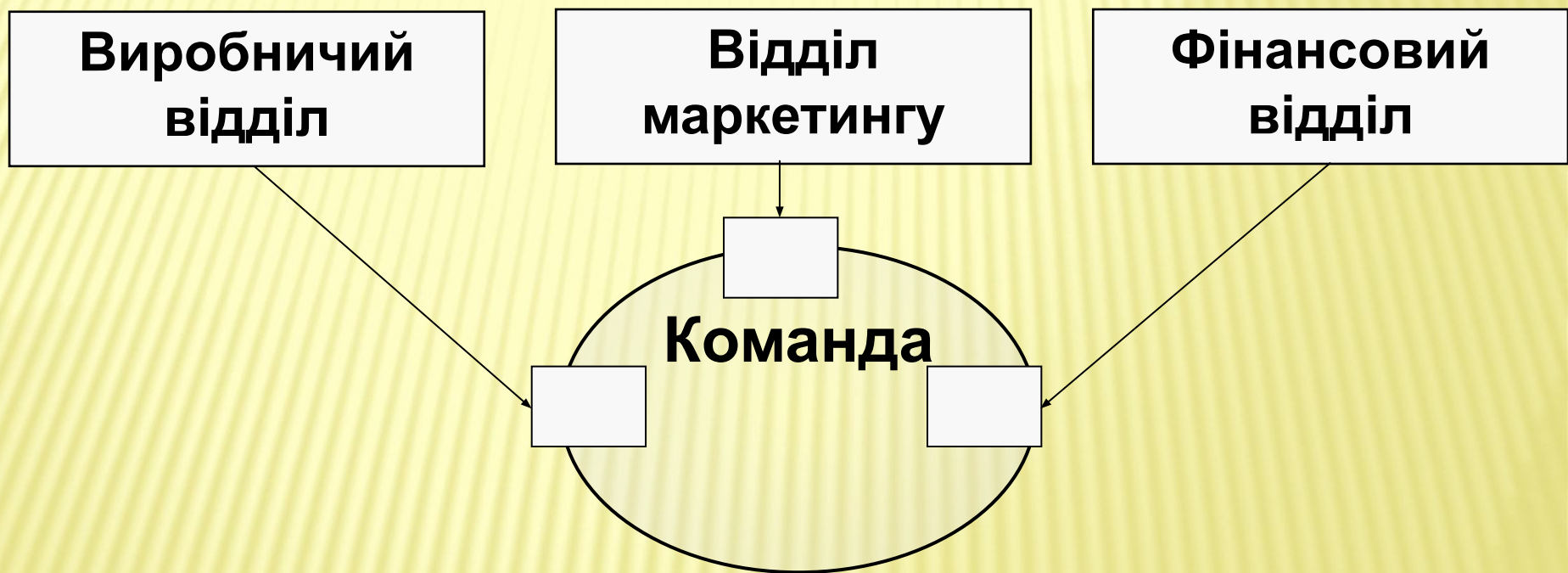


**МАТРИЧНА СТРУКТУРА** - ЦЕ СТРУКТУРА, ЩО ОДНОЧАСНО ПОЄДНУЄ У СОБІ ОЗНАКИ ФУНКЦІОНАЛЬНОЇ І ДИВІЗІОНАЛЬНОЇ СТРУКТУР. МАЄ ПОДВІЙНУ ЛІНІЮ ВЛАДНИХ ПОВНОВАЖЕНЬ.



**Chief Executive Officer** или **CEO** (дословно — главный исполнительный директор)

**КОМАНДНА СТРУКТУРА - ЦЕ СТРУКТУРА, ЩО  
СКЛАДАЄТЬСЯ З РОБОЧИХ ГРУП АБО КОМАНД.**



**МЕРЕЖЕВА СТРУКТУРА** - ЦЕ СТРУКТУРА, ЩО ПЕРЕДБАЧАЄ ПЕРЕДАЧУ КОМПАНІЄЮ БІЛЬШОСТІ СВОЇХ ГОЛОВНИХ ФУНКЦІЙ НЕЗАЛЕЖНИМ ФІРМАМ Й КООРДИНАЦІЮ ЇХ ДІЯЛЬНОСТІ ЗА ДОПОМОГОЮ НЕВЕЛИКОЇ ГОЛОВНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ.



**ТОВ «АГРОФІРМА «КОЛОС»**

**ДИРЕКТОР**

**РОСЛИНИЦТВО**

Сільськогосподарські споруди: амбари

Зернове виробництво

Виробництво кормів

**ТВАРИНИЦТВО**

Сільськогосподарські споруди: свинарники

Біологічні активи:  
свині і птиці

**ДОПОМІЖНІ  
ВИРОБНИЦТВА**

Машинно-тракторний парк

Електростанції

# ФАКТОРИ, ЩО ВПЛИВАЮТЬ НА СТРУКТУРУ ОРГАНІЗАЦІЇ

---

Ситуаційні  
фактори

Стратегія

Зовнішнє  
середовище

Технологія



Результат  
и  
діяльності  
компанії

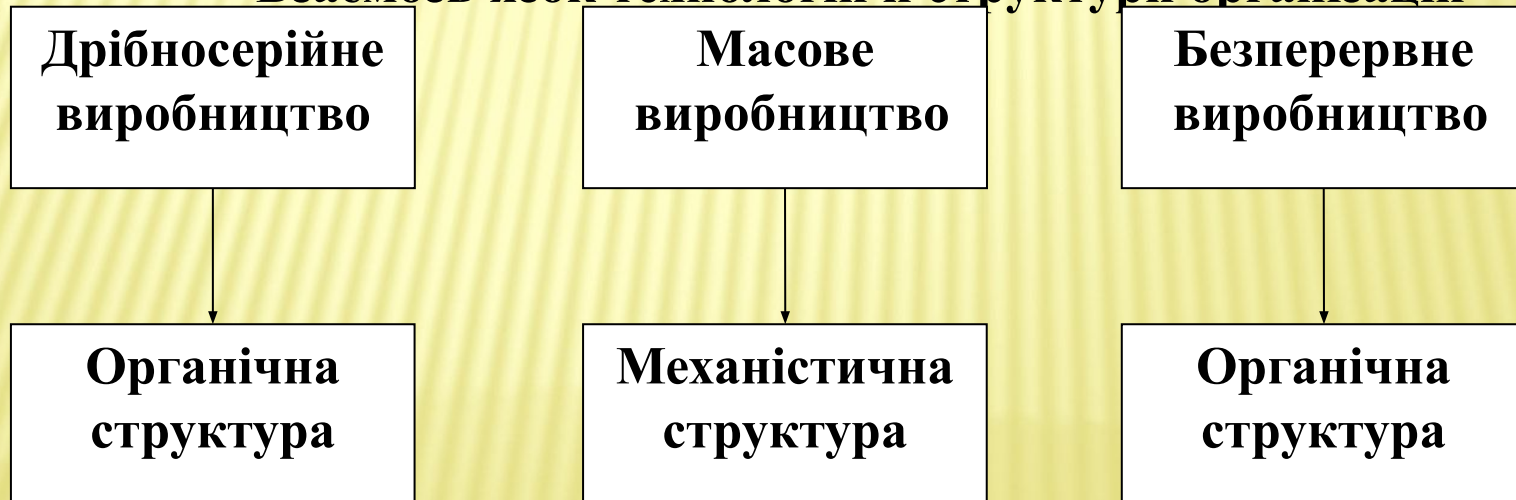
# ТИПИ ТЕХНОЛОГІЙ ЗА ДЖ. ВУДВОРД

**Дрібносерійне виробництво** - це виробництво товарів за специфікацією замовника одиничними або дрібними партіями (виробництво унікальних видів обладнання, шиття одягу та ін.).

**Масове виробництво** - це виробництво стандартних товарів крупними партіями (складальний конвеєр автомобільних заводів та ін.).

**Безперервне виробництво** - це виробництво, що використовує процеси з безперервним циклом (хімічні і нафтопереробні заводи, атомна електростанція та ін.)

## Взаємозв'язок технологій й структури організацій



# ЯК СКЛАСТИ ОРГАНІЗАЦІЙНУ СТРУКТУРУ ПІДПРИЄМСТВА

1. Врахувати ті цілі, які поставлені перед вашим підприємством
2. Виділити ті відділи, які є традиційними: бухгалтерія, відділ кадрів, канцелярія, господарський та юридичний відділ.
3. Продумати існування горизонтальних зв'язків між підрозділами. Якщо ви - виробник товарів чи іншої продукції, то традиційним видом взаємодії буде безпосередньо виробництво - відділи продажів або збуту - фінансовий облік.
4. Встановити вертикальні зв'язки між посадами, ієрархічну підпорядкованість.



## **6.4. УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ**

**Управління людськими ресурсами (УЛР)** - це розробка і використання формальних систем, що забезпечують ефективне використання людських здібностей для досягнення цілей організації.

**Цілі стратегічного УЛР:**

- Залучення ефективної робочої сили.
- Підготовка ефективної робочої сили і розвиток її потенціалу.
- Підтримування ефективної робочої сили.

# КОНКУРЕНТНІ СТРАТЕГІЇ УЛР

---

- **Зростання людського капіталу .**

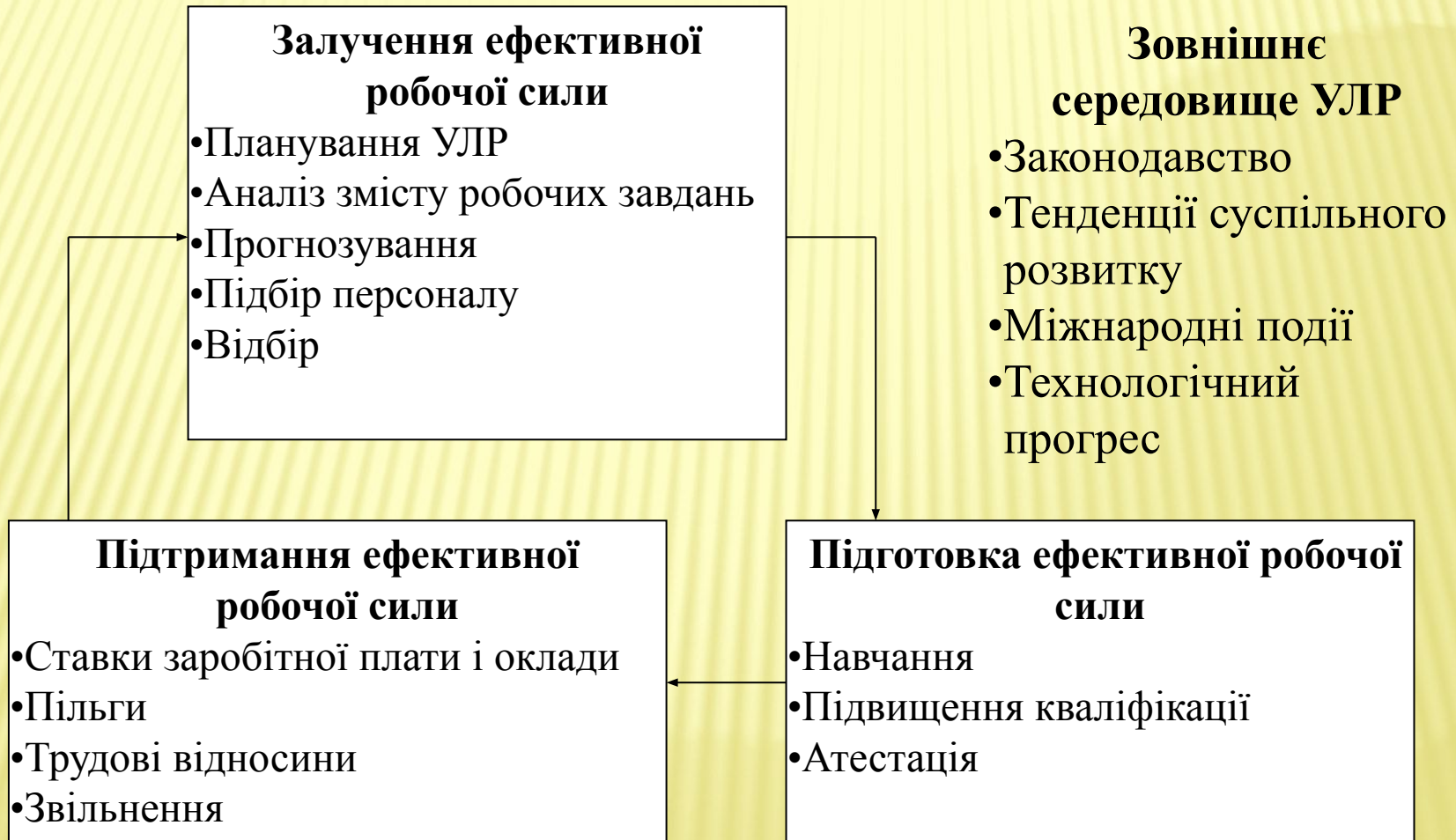
*Людський капітал - це економічна цінність знань, досвіду, навиків і здібностей персоналу.*

- **Формулювання глобальних кадрових стратегій.**

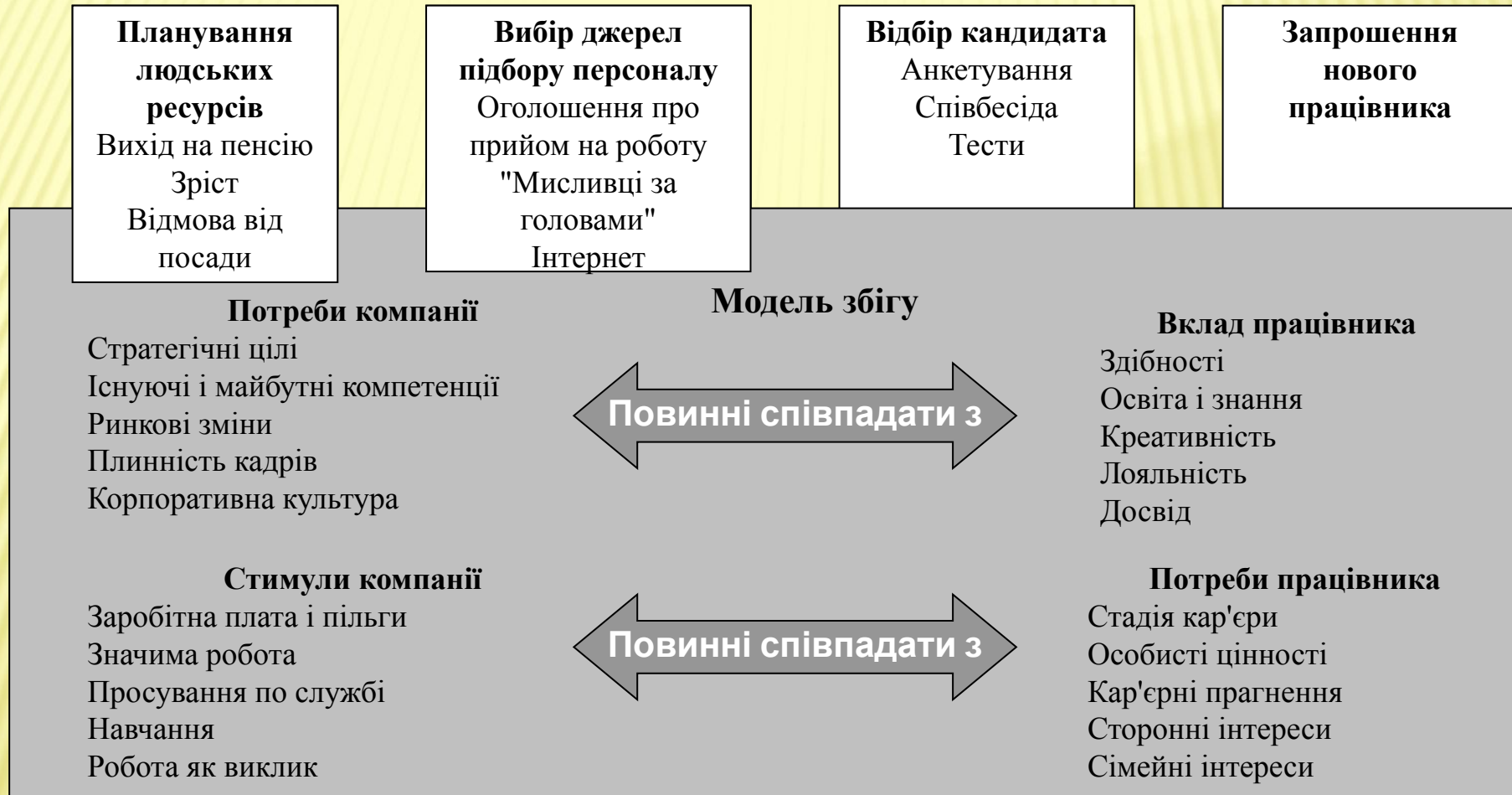
- **Впровадження інформаційних технологій - кадрових інформаційних систем.**

# ПРОЦЕС СТРАТЕГІЧНОГО УЛР

## Стратегія компанії



# МОДЕЛЬ ЗБІГУ - ПІДХІД ДО ВІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ, ЗГІДНО ЯКОГО КОМПАНІЯ І ІНДИВІД ПРАГНУТЬ УЗГОДЖУВАТИ СВОЇ ПОТРЕБИ, ІНТЕРЕСИ І ЦІННОСТІ.



# УПРАВЛІННЯ РІЗНОМАНІТНОЮ РОБОЧОЮ СИЛОЮ

---

**Різноманітність робочої сили** – це включення у склад робочої сили людей, що мають різні людські якості або належать до різних культурних груп.

# ПЕРВИННІ Й ВТОРИННІ ХАРАКТЕРИСТИКИ РІЗНОМАНІТТЯ



# ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ РІЗНОМАНІТТЯ

---

- ❑ **Етноцентризм** - це упевненість людини в тому, що його група або субкультура споконвічно краща інших груп або культур.
- ❑ **Монокультура** - це культура, що припускає тільки один порядок речей і тільки одну систему цінностей й переконань.
- ❑ **Етнорелятивізм** - це переконаність у тому, що усі групи і культури споконвічно є рівноправними.
- ❑ **Плюралізм** - це середовище організації, що забезпечує умови для повної інтеграції представників різних субкультур, які у протилежному випадку можуть відчувати себе ізольованими або пригнобленими.
- ❑ *Метою організацій, що прагнуть до культурного різноманіття, є плюралізм й етнорелятивізм.*

# ЕТАПИ УСВІДОМЛЕННЯ РІЗНОМАНІТТЯ

## Вищий рівень усвідомлення

### Інтеграція

- Полікультурна позиція - прийняття відмінностей і свідоме поведінкове пристосування до них

### Адаптація

- Здатність співпереживати представникам іншої культури
- Вміння поглянути на проблему з позицій іншої культури

### Прийняття

- Прийняття відмінностей в поведінці та пов'язаних з ними відмінностей в цінностях
- Усвідомлення права на існування іншого світосприйняття та способу мислення

### Мінімізація відмінностей

- Зменшення або спрощення культурних відмінностей
- Концентрація уваги на схожості людей

### Оборона

- Відчуття загрози власному звичному й зручному погляду на світ
- Негативні стереотипи
- Переконавання, що власна культура вище інших

### Заперечення

- Вузький погляд на світ
- Повне заперечення культурних відмінностей
- Звинувачення щодо інших культур і субкультур

## Нижчий рівень усвідомлення