



Організаційна діяльність як загальна функція менеджменту



- 7.1. Владні повноваження, відповідальність і делегування.*
- 7.2. Процес делегування повноважень і відповідальність.*
- 7.3. Організаційний механізм і структура управління.*
- 7.4. Елементи проектування організації.*
- 7.5. Вплив ситуаційних чинників на проектування організації.*
- 7.6. Головні форми проектування структур управління.*
- 7.7. Характеристика структур управління.*

Владні повноваження керівника

- **Влада** - можливість і здатність впливати на поведінку людини або групу за допомогою волі, авторитету, права
- **Повноваження** - офіційно надані посадовій особі права й обов'язки в певній сфері діяльності



Відповідальність – це обов’язок виконувати поставлені завдання і забезпечувати їх задовільне розв’язання. Тобто, це зворотна сторона “медалі” владних повноважень. Якщо відповідальність менеджера не підкріплюється достатніми повноваженнями, то виконання завдань можливе, але утруднене. В цьому випадку керівник повинен мати здібності до переконання колег і підлеглих.

Коли владні повноваження менеджера „перевищують” відповідальність, виникає спокуса зловживань надлишком ресурсів, використання всієї повноти влади заради нічого не вартих результатів.



Підзвітність – це механізм, за допомогою якого досягається баланс владних повноважень менеджера і покладеної на нього відповідальності. Підзвітність означає, що наділені владними повноваженнями і відповідальністю менеджери зобов'язані доповідати і обговорювати результати виконання робочих завдань з керівниками, які займають більш високі позиції в командному ланцюжку.

Процес делегування повноважень

Етап 1

**Покладання
обов'язків**

Етап 2

**Передача
повноважень**

Етап 3

Прийняття доручення

Етап 4

Підзвітність

ТЕХНІКА ДЕЛЕГУВАННЯ

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

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.



Організаційна структура управління

будь-яким суб'єктом господарювання - це форма системи управління, яка визначає склад, взаємодію та підпорядкованість її елементів.

В організаційній структурі управління тим чи тим суб'єктом господарювання кожний її елемент (виробничий або управлінський підрозділ) має певне місце й відповідні зв'язки з іншими елементами.

Зв'язки названих елементів системи управління поділяються на лінійні, функціональні та міжфункціональні.

Рівні управління підприємства





Проектування організації пов'язано з прийняттям її керівництвом рішень, що мають відношення до багатьох областей життєдіяльності організації. Це стосується таких елементів, як:

- поділ праці та спеціалізація;
- департаментизація та кооперація;
- зв'язок в організації та координація;
- ієрархія організації та її ланцюговість;
- розподіл прав та відповідальності;
- централізація та децентралізація;



Функціональна департаментизація



Продуктова департаменталізація

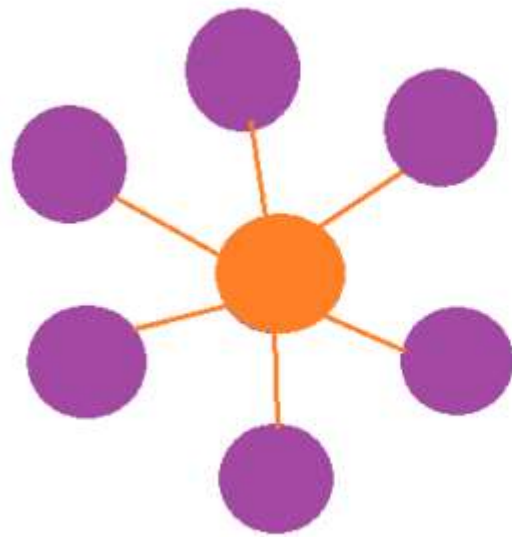




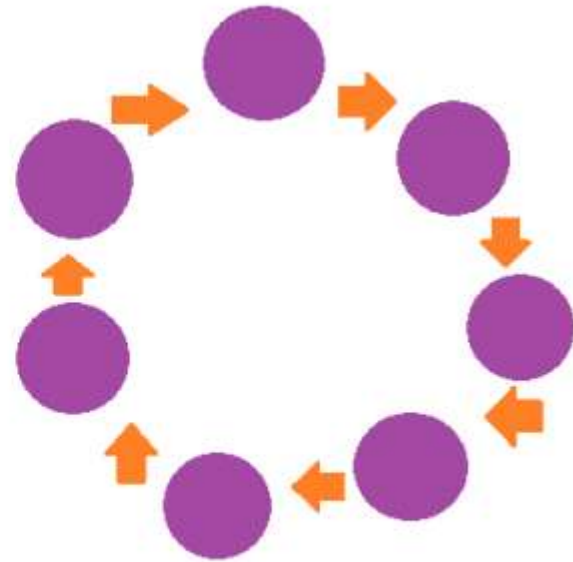
Кооперація праці — це організована виробнича взаємодія між окремими працівниками, колективами бригад, дільниць, цехів, служб у процесі праці для досягнення певного виробничого ефекту

КООРДИНАЦІЯ ТА ІНТЕГРАЦІЯ

- **КООРДИНАЦІЯ** – це процес встановлення зв'язків між різними робочими групами, відділами або підрозділами, філіалами, а також інтеграція їх дій.



centralized



decentralized



Диференціація - це виділення частин в організації, кожна з яких пропонує щось у відповідь на попит, запропонований зовнішнім середовищем і, зокрема, його інститутами, що знаходяться в безпосередньому зіткненні з організацією



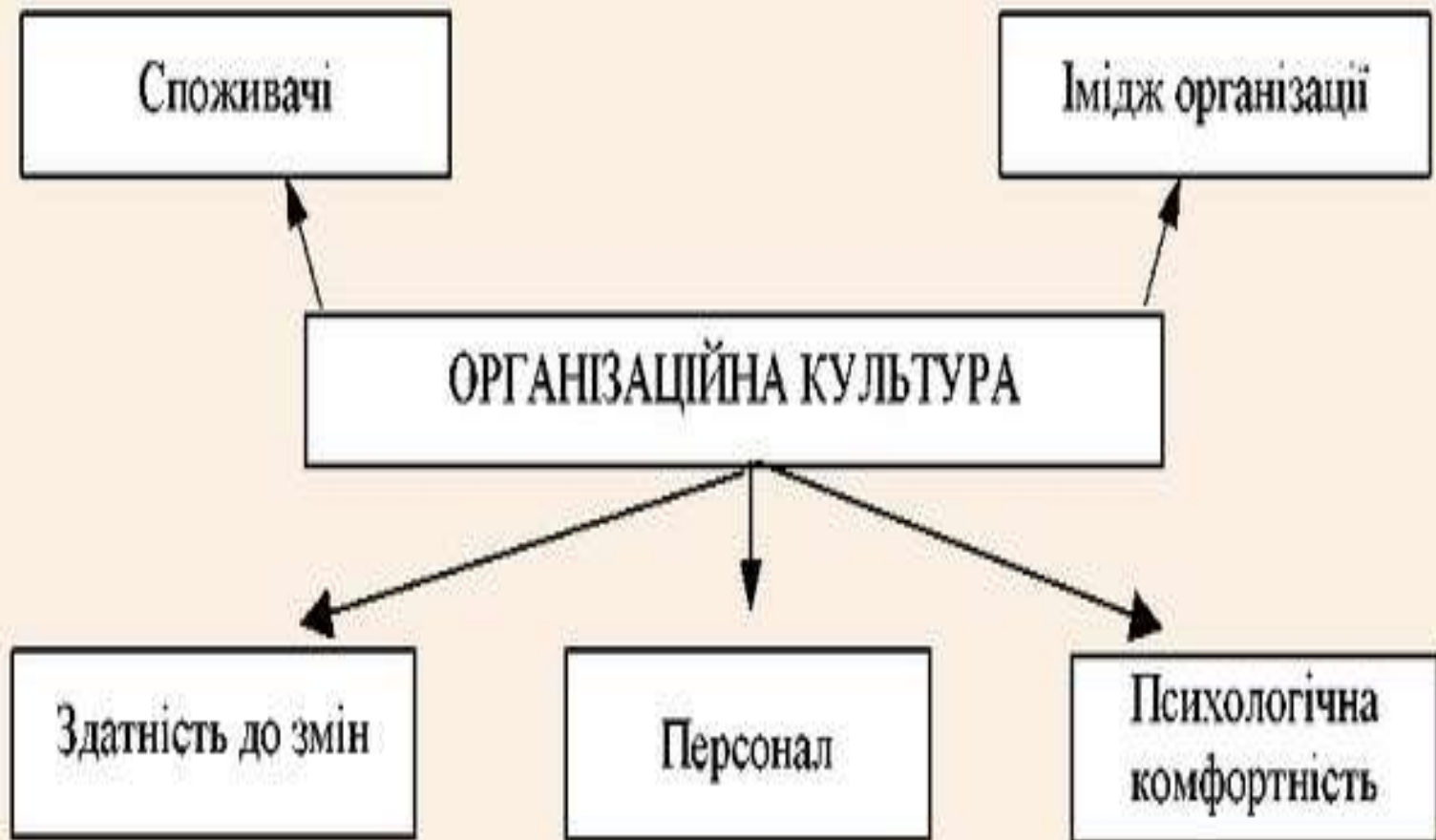
Оптимальний проект для будь-якої організації залежить від відповідних ситуаційних чинників. Можна виділити чотири групи таких ситуаційних чинників:

1. Стан зовнішнього середовища.
2. Технологія роботи всередині організації.
3. Стратегічний вибір керівництва організації по відношенню до її цілей.
4. Поведінка працівників.

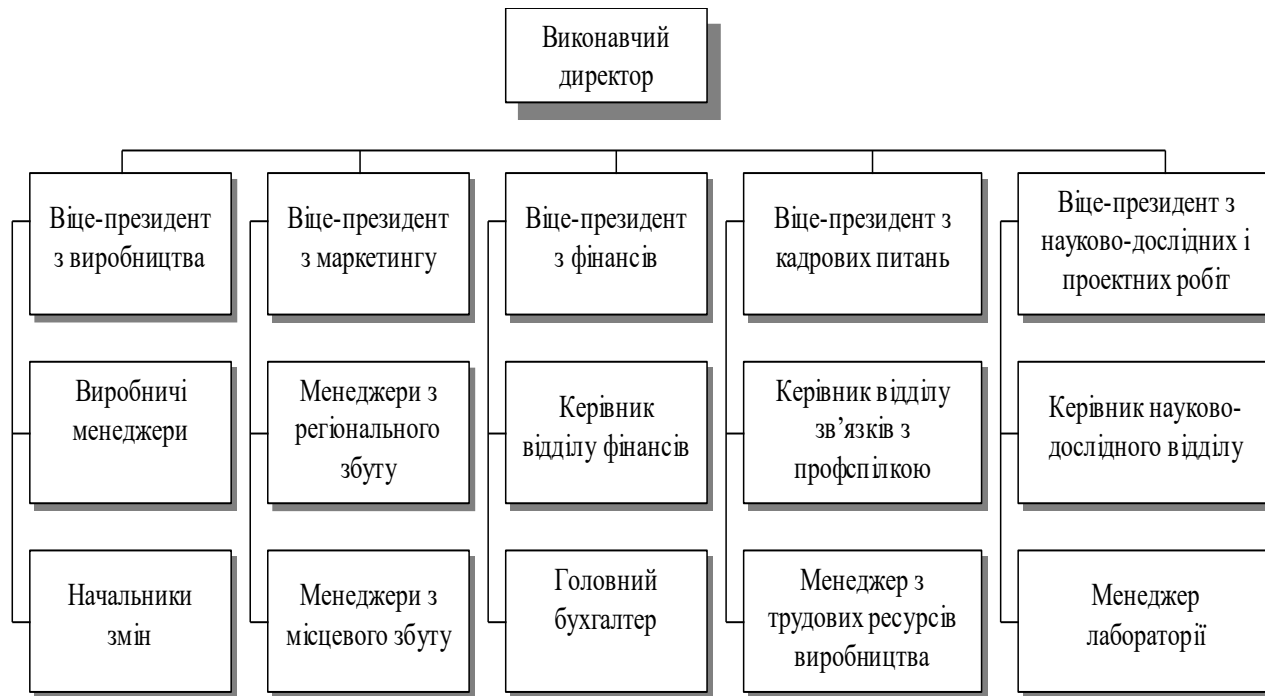
Організаційна (корпоративна) культура

- Організаційна культура — це сформована впродовж всієї історії організації сукупність прийомів та правил адаптації бібліотеки до вимог зовнішнього середовища і формування внутрішніх відносин між групами працівників. Організаційна культура концентрує політику та ідеологію життєдіяльності бібліотеки, систему її пріоритетів, критерії мотивації та розподілу влади, характеристику соціальних цінностей та норм поведінки. Елементи організаційної культури є орієнтиром в ухваленні керівництвом організації **управлінських рішень**, налагодженні контролю за поведінкою та взаєминами співробітників у процесі оцінювання виробничих, господарських та соціальних ситуацій.
- У деяких дослідженнях організаційну культуру називають корпоративною культурою.





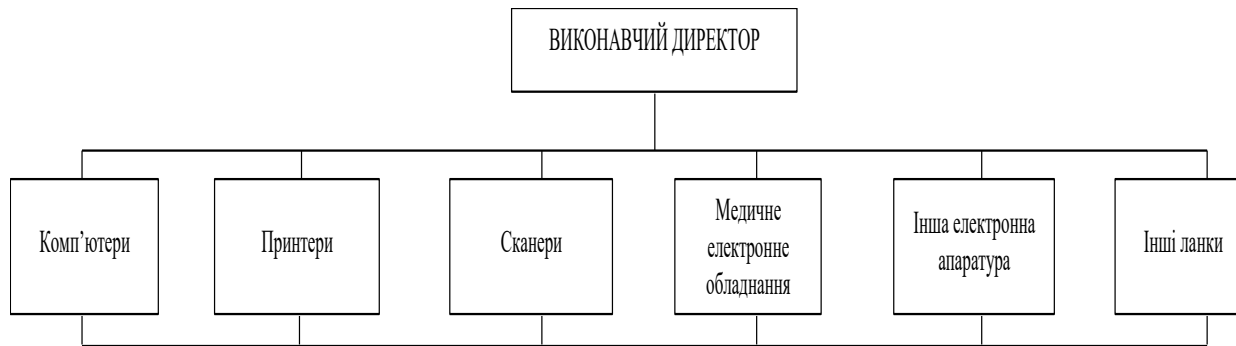
Функційна (U-) форма



Конгломератна (H-) форма

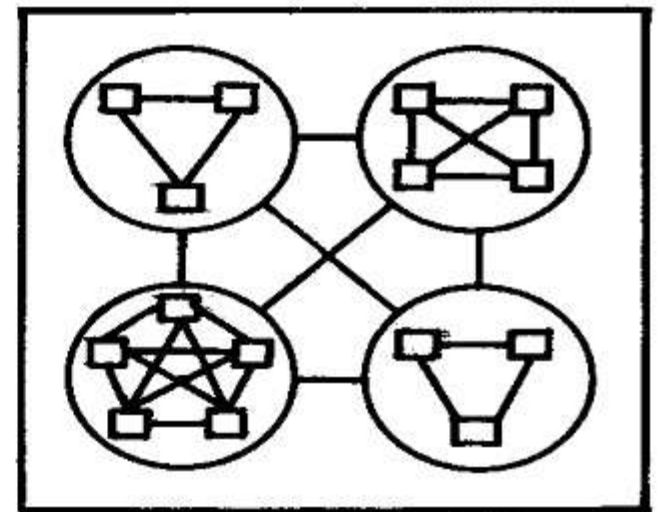
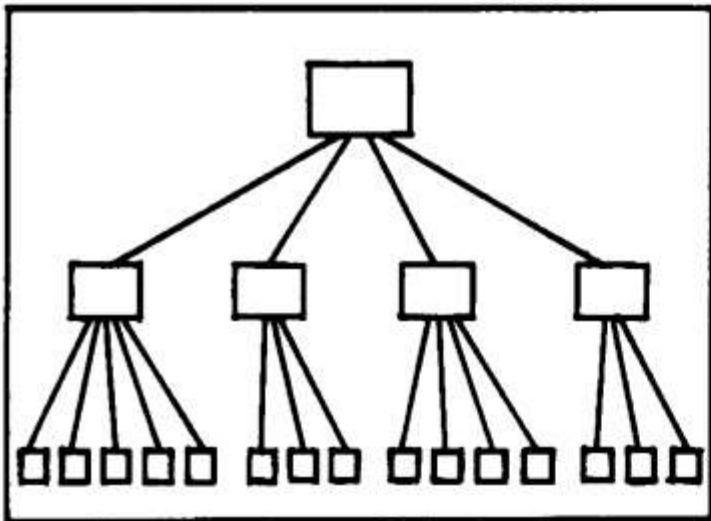


Філіальна (М-) форма

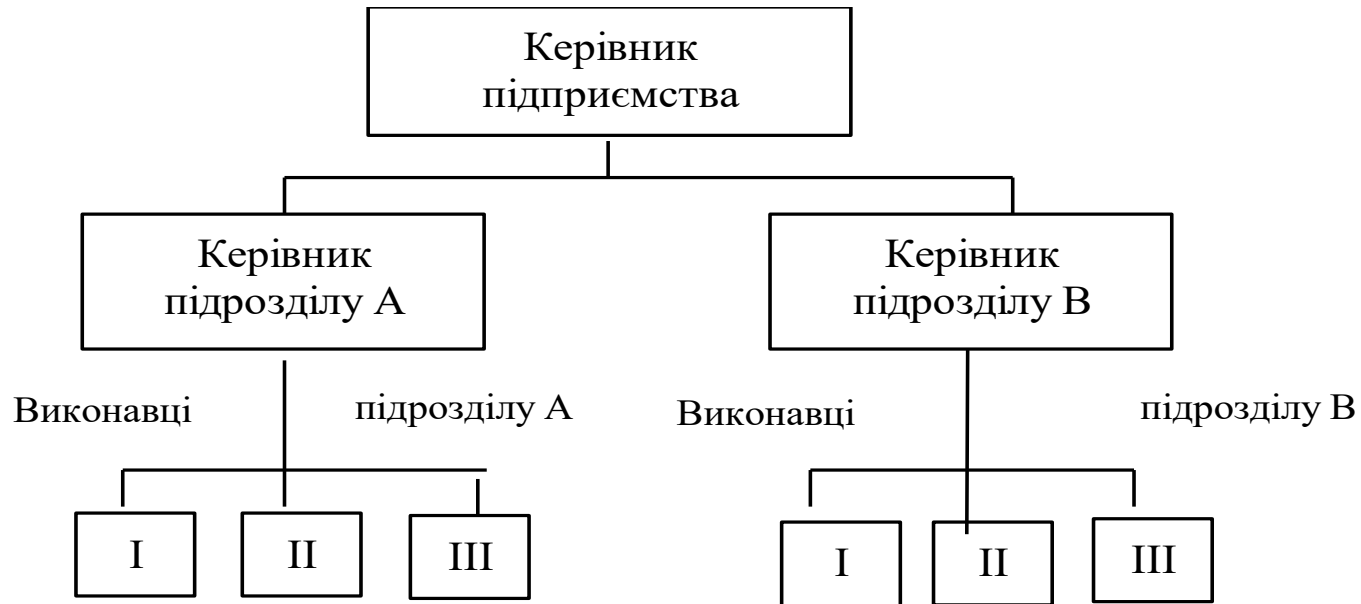


Ієрархічні організаційні структури (їх ще іноді називають: формальні, механістичні, бюрократичні, класичні, традиційні) характеризуються твердою ієрархією влади на підприємстві, формалізацією правил і процедур, які використовуються централізованим прийняттям рішень, вузько визначеною відповідальністю в діяльності.

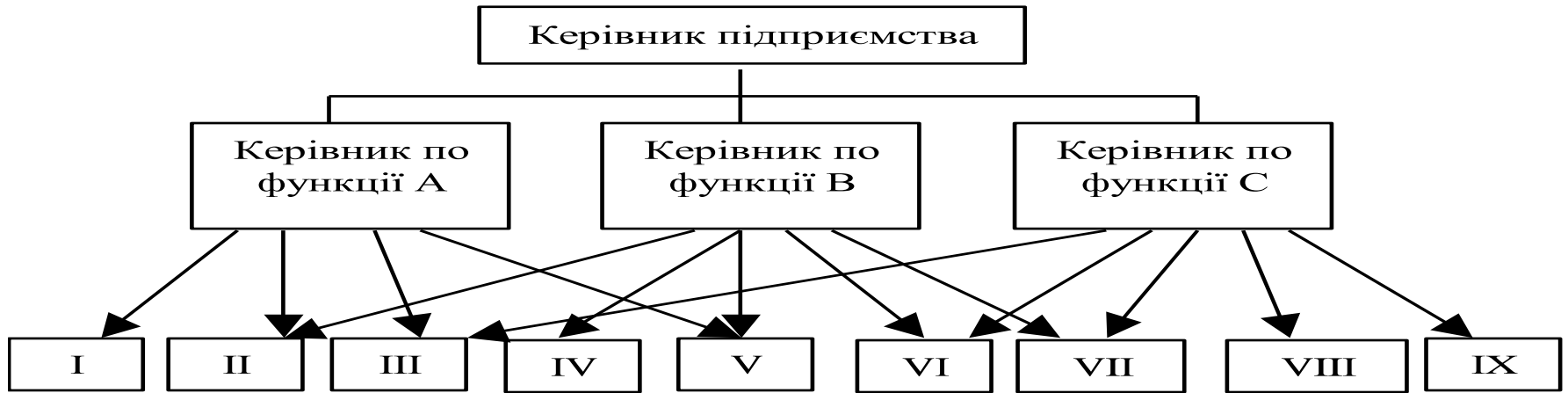
Адаптивні організаційні структури (органічні, гнучкі) характеризуються розмитістю ієрархії управління, невеликою кількістю рівнів управління, гнучкістю структури влади, слабким чи помірним використанням формальних правил і процедур, децентралізацією прийняття рішень, широко обумовленою відповідальністю в діяльності



Лінійна структура управління підприємством



Функціональна структура управління підприємством



Лінійно-штабна структура управління підприємством

