

**ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ
ІМЕНІ ІВАНА БОБЕРСЬКОГО**

Кафедра економіки та менеджменту

Павленчик А. О.

**ОРГАНІЗАЦІЙНІ ВІДНОСИНИ В
СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ**

Лекція з навчальної дисципліни
«Менеджмент організацій»
Для студентів спеціальності 073 «Менеджмент»

«ЗАТВЕРДЖЕНО» на засіданні
кафедри економіки та менеджменту

«31» серпня 2020 р. протокол № 1

Зав. каф. _____ Н. Ф. Павленчик

ТЕМА 2 ОРГАНІЗАЦІЙНІ ВІДНОСИНИ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ

- 1 Розподіл праці та спеціалізація.**
- 2 Департаменталізація та її види в організації.**
- 3 Делегування повноважень.**
- 4 Централізація і децентралізація.**
- 5 Координація.**

1. Розподіл праці та спеціалізація

З давніх часів людство зрозуміло, що можна отримувати додаткові переваги, розподіляючи свої обов'язки. Одні люди були мисливцями, другі – збирачами, а треті виготовляли інструменти і зброю. Людство розуміло, що їх шанси вижити підвищувались, коли вони доручали кожному члену групи специфічні обов'язки в тій галузі, яку він знав найкраще.

Компанії також повинні здійснювати ефективний розподіл праці для того, щоб вижити у конкурентному середовищі. Вони повинні розподіляти роботу організації на специфічні задачі. Переваги спеціалізації були відображені в відомому дослідженні Адама Сміта, в якому він описав ефективність, досягнуту робітниками мануфактури із виробництва шпильок. Один робітник тягнув дріт, другий вирівнював його, третій обрізав і т. д.

Приклад 1. Шпильки, які здивували весь світ. Цей приклад демонструє переваги спеціалізації виробництва під час виготовлення шпильок, які сприяли початку промислової революції - дуже важливого моменту історії. Без розподілу праці робітник міг виготовити одну шпильку за день і ніяк не міг виготовити 20 штук. Але потім, із використанням спеціалізації, виготовляли шпильки так, що цей технологічний процес перетворився не тільки на самостійне виробництво, але й розділився на ряд стадій, кожна з яких стала окремим виробництвом. Одна людина витягувала дріт, друга вирівнювала його, третя розрізала на шматки, четверта заточувала кінці, п'ята обробляла один кінець, щоб отримати головку, ще двоє виготовляли петлю. Самостійними операціями були навіть одягання головки, відбілювання

шпильки, насаджування на головку. Отже, усе виготовлення шпильок чітко розділилося приблизно на **18 окремих операцій**, які на деяких фабриках дійсно виконував окремий робітник, хоч на деяких він часто виконував по дві або три операції.

Десять осіб, працюючи разом, могли б виготовити **48 тис. шпильок за день**. Такого результату було досягнуто завдяки правильному розподілу праці.

Приклад 2. З розподілом роботи для виготовлення та подавання їжі клієнтам між 12 працівниками, як це робиться у «МакДональдс», обслуговується в сотні разів більше людей за день, ніж у традиційних маленьких ресторанчиках з одним кухарем і кількома офіціантами.

Логіка аргументації на користь спеціалізації є простою. *Коли загальна задача організації розподілена між її учасниками таким чином, що кожна людина виконує свою особисту роботу, тоді люди стають експертами в своїй діяльності, що в свою чергу призводить до підвищення ефективності і продуктивності організації.*

Крім наведених переваг спеціалізації в таблиці 2.1 в неї є і недоліки: вона відводить загальну мету організації від робітника і є причиною відомої організаційної хвороби – функціоналізму; вона призводить до підвищення координації діяльності; надмірна спеціалізація призводить до зниження рівня моралі і задоволення власною роботою, що може призводити до зменшення продуктивності роботи усього підприємства.

Фактори, які виражають переваги спеціалізації наведені в таблиці 2.1.

Таблиця 2 – Переваги спеціалізації

№	Перевага	Пояснення
1	2	3
1	Можуть бути використані кваліфіковані робітники.	Оскільки складна задача розділена на більш прості і дрібні види діяльності, робітники, які цим займаються, не обов'язково повинні мати високу кваліфікацію. Крім того,

		робітники з невисокою кваліфікацією отримають нижчу зарплату.
2	Відбір і навчання спрощується.	Оскільки майстерність, яка необхідна для певного виду діяльності, мінімальна, тоді простіше знайти людей, які вже мають рівень майстерності. Навчання нових робітників в даному випадку потребує менше часу і нескладне.
3	Швидше набувається необхідний досвід.	Оскільки завдання при спеціалізації повторюється, робітники отримують велику практику і стають експертами досить швидко.
4	В розпорядженні нараховується велика кількість робітників.	Маємо велику кількість робітників внаслідок того, що при спеціалізації виникає менше складних видів робіт.
5	Підвищується швидкість робіт, що виконуються.	Кожний робітник виконує великий об'єм робіт, тому завдання виконується швидше.
6	Можливість одночасно виконувати операції.	Оскільки одному робітнику не довіряють більше, ніж одне завдання, тому немає необхідності затримувати друге завдання до завершення першого.
7	Спеціалізація збільшує вибір.	Маємо велику різноманітність для вибору завдання, тому робітник може обирати або йому дадуть завдання згідно з його побажаннями та кваліфікацією.

Розподіл праці в організації відбувається по двох напрямках:

Ø **розподіл праці по стадіях**, починаючи з надходження в організацію ресурсів і закінчуючи виходом з неї продукції або послуг (постачання, планування, виробництво, збут). Такий розподіл робіт **називається горизонтальною спеціалізацією**;

Ø розподіл праці по рівнях ієрархії в організації як в цілому, так і в її окремих частинах. Такий шлях спеціалізації називається вертикальним.

Один із засобів, яким менеджери намагаються визначити відповідність спеціалізації, складається з оцінки діяльності в двох вимірах, глибини діяльності та розмаху діяльності.

Глибина діяльності – це рівень контролю, який робітник здійснює над своєю діяльністю. Глибина пов'язана з свободою планувати і організовувати свою роботу, працювати на своєму власному місці, пересуватись навколо свого робочого місця і взаємодіяти з іншими. Там, де строгі правила, робота в основному здійснюється згідно зі встановленою практикою і за робітниками пильно спостерігають, глибина діяльності невелика. (*камери в офісах-проти компанії Епл...*)

Розмах діяльності визначається тривалістю в часі циклу діяльності і числом включених в нього операцій. Робота, яка має менше повторювань і більше операцій, має більш високий розмах. **Робота швачки**, яка включає зняття мірок, моделювання, розкрій тканини, пошиття і примірювання одягу, ширше за розмахом, ніж робота **оператора зі шиття** на машинці, який зшиває шви на костюмах. Час на зшиття швів на костюмі набагато менше, ніж час, який необхідний для створення готового костюму.

Різні частини діяльності можуть змінюватись по своїй глибині і розмаху діяльності. Наприклад, глибина діяльності більш значуща, коли швачка створює модель, а не коли вона займається розкромом тканини. Наскільки діяльність спеціалізована, залежить від глибини і розмаху. **Чим менша глибина і менший розмах, тим більше робота спеціалізована.**

Менеджери, які бажають застосовувати принцип спеціалізації в своїй діяльності, повинні передбачати такий поділ апарату управління, при якому виділяються і виокремлюються функціональні відділи, забезпечується чітке розмежування кола робіт, обов'язків кожного підрозділу та робітника при цьому необхідно досліджувати розмах і глибину діяльності, з яким вони мають справу, і використовувати результати такого дослідження як базис для визначення рівня спеціалізації, який підходить. **Якщо діяльність глибока і масштабна, тоді доцільно проводити реорганізацію роботи з метою використання більшої спеціалізації.**

Як вище зазначалось, що крім великої кількості переваг спеціалізації в неї є і ряд недоліків. Якщо на підприємстві використовується надмірна

спеціалізація, *це може призвести до деградації працівників*, можуть з'являтися *прогули, текучість кадрів, низька продуктивність* і навіть *саботаж*. Можуть також виникнути втрати часу при переміщенні процесу роботи від одного робітника до іншого. Тому при проектуванні організації необхідно враховувати обидві сторони спеціалізації.

Для уникнення надмірної спеціалізації використовують метод розширення видів робіт і збагачення діяльності.

Розширення видів діяльності полягає в тому, щоб збільшити кількість видів робіт, які виконує робітник. Цим самим досягається збільшення розмаху діяльності. Одним з різновидів збільшення видів робіт є зміна діяльності, коли робітник пересувається по колу від одного виду робіт до іншого. В обох випадках почуття вибору збільшується і робітник отримує деяке полегшення від самоти.

Збагачення діяльності являє собою намагання збільшити глибину діяльності шляхом надання більшої самостійності. Часто зусилля зі збагачення діяльності включають в себе процес організації робочих команд, яким доручена якась виробнича задача.

2 Департаменталізація та її види в організації

Департаменталізація – це процес розподілу видів діяльності і ресурсів в логічні виробничі одиниці для виконання певних організаційних задач. Виділяють такі види департаменталізації: **функціональна, за продуктом, за споживачами, за географічним положенням, за часом, за процесом** тощо

Департаменталізація за територією – це процес розподілу по групах видів діяльності і ресурсів залежно від особливостей місця розташування (рис. 5).



Рисунок 5 – Територіальна департаменталізація

Перевага такої департаменталізації є те, що вона робить організацію найбільш пристосованою до потреб певних споживачів і до неповторних особливостей регіонів. *Недолік* такого розподілу відділів організації полягає в тому в тому, що контроль і узгодженість затруднюються і потребують збільшення адміністративного штату.

При *департаменталізації за часом* види діяльності організовані залежно від періоду часу. Так організації, які вважають ефективним (фабрики) або важливим (лікарні) діяти по годинах, розподіляють свою роботу на три восьмигодинні зміни.

Департаменталізація за чисельністю широко використовується в армії, серед студентів, учнів та молоді, що навчається, а також при проведенні суспільних робіт.

З розвитком спеціалізації робіт, пов'язаної з отриманням і розподілом ресурсів в організації, виникла функціональна департаменталізація.

Функціональна департаменталізація – це процес розподілу на групи видів діяльності і ресурсів всередині компанії таким чином, щоб службовці, виконуючі однакові або схожі види діяльності, були об'єднані в один відділ (рис. 6).

Різновидом функціональної департаменталізації є групування робіт за процесом (штучне, масове виробництво), тобто за типом виробництва і за технологією (механізація, автоматизація і роботизація), тобто за типом обладнання.



Рисунок 6 – Функціональна департаменталізація

Переваги функціональної департаменталізації

1. **Концентрація уваги на одній функціональній області** стимулює становлення службовців як фахівців в своїй справі та дозволяє економити час на виконання тієї чи іншої операції.

2. **Спостереження і координація спрощується**, оскільки менеджеру необхідно пам'ятати і інтегрувати тільки вузьке коло функціональних видів майстерності.

3. Функціональна департаменталізація **добре підходить до стабільних ситуацій.**

Недоліки функціональної департаменталізації

1. **Робітники втрачають з виду цілі організації**, тому що вони концентрують свою увагу лише на своєму відділі і своїй спеціалізації.

2. **Час на прийняття загальних рішень збільшується**, оскільки необхідно приймати рішення в кожній функціональній галузі.

3. Виникають **конфлікти між вузькими фахівцями різних функціональних відділів.**

4. Можуть виникнути **вузькі місця при переході роботи від одного відділу до іншого.**

Проблеми функціональної департаменталізації частково можна вирішити зміною пріоритету в напрямі при проектуванні організації, тобто **шляхом групування робіт навколо результату.**

Департаменталізація за продуктом – це процес розподілу за групами видів діяльності і ресурсів залежно від типів продукції, які компанія продає (рис. 7).



Рисунок 7 – Продуктова департаменталізація

Переваги

- 1. Продукція стає центральним елементом, відносно якого можуть координуватись усі задачі фірми.**
- 2. Прийняття рішень може стати більш швидким і ефективним, ніж в функціонально-організаційній компанії.**
- 3. Обов'язки і продуктивність кожної людини можуть бути чітко визначені.**
- 4. Така департаменталізація найбільш відповідає динамічному оточенню, оскільки вона підтримує гнучкість фірми і спонукає реагування на зміну умов.**

Недоліки

- 1. Відділи мають тенденцію до зосередження уваги тільки на своєму виді продукції, і вони слабо орієнтуються в проблемах всієї організації.**
- 2. Страждає узгодженість дій серед підрозділів, тому що кожний відділ діє певною мірою самостійно.**
- 3. Фірми з такою структурою більш дорогі, ніж функціонально-організовані компанії, тому що кожен відділ має власний штат фахівців.**

Департаменталізація за споживачами – це процес організації різних видів діяльності і ресурсів таким чином, щоб кожний відділ міг уважно реагувати на різноманітні потреби специфічних споживчих груп (рис. 8).

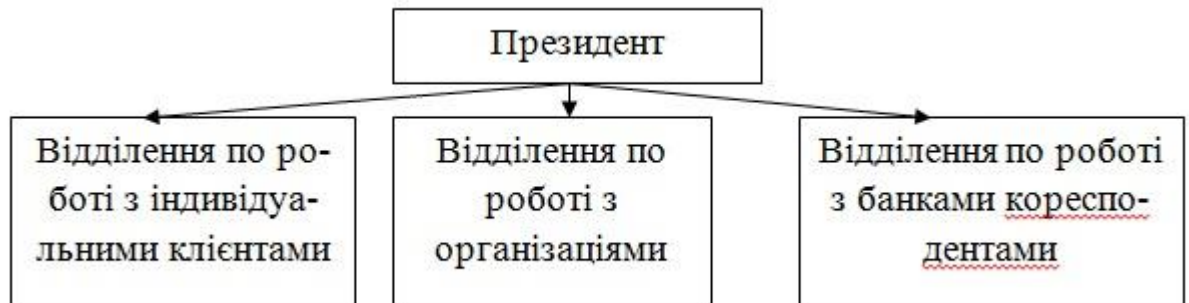


Рисунок 8 – Департаменталізація за споживачами

Переваги

Дозволяє фахівцям бути досить чуйними до потреб специфічних споживчих груп. Часто це дає організації перевагу в передбаченні нових потреб клієнтів і дозволяє реагувати на них краще і швидше, що досить важливо в умовах конкуренції.

Якщо проблема адаптації до зовнішнього середовища ефективно не вирішується в рамках окремих напрямів, тоді виходом з такого становища є одночасне підсилення в групуванні робіт як ресурсного підходу, так і підходу, орієнтованого на результат.

Матрична департаменталізація є відображенням спроб одночасно максимізувати переваги і мінімізувати слабкі сторони як функціонального, так і продуктового підходу. Вона використовується, коли існує динамічне зовнішнє середовище і при вирішенні проблем управління організаціями в ситуаціях, коли є обмеження в ресурсах, особливо в фінансових і людських, а також коли висуваються дуже високі вимоги до функціональних і продуктових напрямків. В даній департаменталізації використовується двійне підпорядкування, керівнику по функціях і керівнику по продукту.

Переваги

Ø високий потенціал адаптації до зовнішнього середовища шляхом зміни балансу між ресурсами і результатами, функціями і продуктом, технічними і адміністративними цілями;

Ø можливість гнучкого використання кадрів, які мають як функціональну, так і продуктову підготовку;

Ø поєднання вертикальних і горизонтальних зв'язків дає можливість приймати управлінські рішення на місцях, залучаючи робітників.

Недоліки

Ø двійне підпорядкування, що є джерелом багатьох конфліктів в організації;

Ø в матричній схемі дуже багато зв'язків, вона громіздка і дорога як під час впровадження, так і під час експлуатації.

3 Делегування повноважень

Делегування – це процес, завдяки якому менеджер передає завдання і владу підлеглим, які приймають на себе відповідальність за ці види діяльності.

Основні причини важливості делегування повноважень:

1. **Розширює здібності і компетентність менеджерів.** Шляхом делегування різних задач ключовим службовцям менеджер здатний братись за більш амбіційні проекти, краще планувати свою діяльність;

2. **Делегування повноважень забезпечує гарні можливості для навчання і тестування потенційних можливостей.** Коли вище керівництво делегує деякі управлінські обов'язки, підлеглі отримують можливість більше дізнатися про дії виробничих одиниць і розвивати свою управлінську майстерність;

3. **Делегування дозволяє використовувати унікальний досвід і знання підлеглих в будь-якій особливій галузі;**

4. **Делегування дозволяє впровадити спеціалізацію в роботу менеджера.**

Повноваження, що передаються підлеглим, бувають **трьох типів: лінійні; штабні; функціональні.**

Лінійні повноваження – це повноваження, які передаються від начальника безпосередньо його підлеглому і далі іншим підлеглим. Делегування лінійних повноважень утворює ієрархію рівнів управління в організації. Така ієрархічна будова **називається "скалярним принципом організації"**. Отже, повноваження лінійного керівника знаходяться у прямому ланцюгу команд від вищого керівника до виконавця.

Штабні повноваження (апаратні, адміністративні) – це повноваження, що передаються особам, які здійснюють консультативні, обслуговуючі функції щодо лінійних керівників. Повноваження штабного керівника пов'язані з експертизою, підготовкою рекомендацій, підтримкою лінійних керівників. **Суть штабних посадових зв'язків полягає у їх дорадчому характері.**

Функціональні повноваження – це повноваження, що дозволяють особі, якій вони передаються, в межах її компетенції пропонувати або забороняти певні дії підлеглим лінійних керівників. Іншими словами, функціональні повноваження дають право контролю за окремими видами діяльності інших підрозділів. При цьому слід зауважити, що функціональні повноваження є обмеженою формою повноважень. Вони охоплюють лише окремі специфічні види діяльності (наприклад, робота з кадрами, організація обліку тощо). Разом з тим, така обмеженість порушує принцип єдиноначальності. Підлеглий, на якого розповсюджуються дії функціонального керівника, має одразу двох начальників - лінійного та функціонального. Це часто спричинює конфлікти між центральним апаратом управління компанією та керівниками лінійних підрозділів.

Делегування повноважень від менеджера до підлеглих включає 3 основних елементи:

1. Скласти перелік обов'язків (завдань) безпосереднім підлеглим;
2. Дати владу підлеглим, необхідну для виконання цих обов'язків;

3. Встановити обов'язки (обов'язки частини підлеглих) виконувати свою роботу успішно.

Основні джерела перешкод в делегуванні повноважень: 1) керівники, 2) підлеглі; 3) організація (рис. 9).

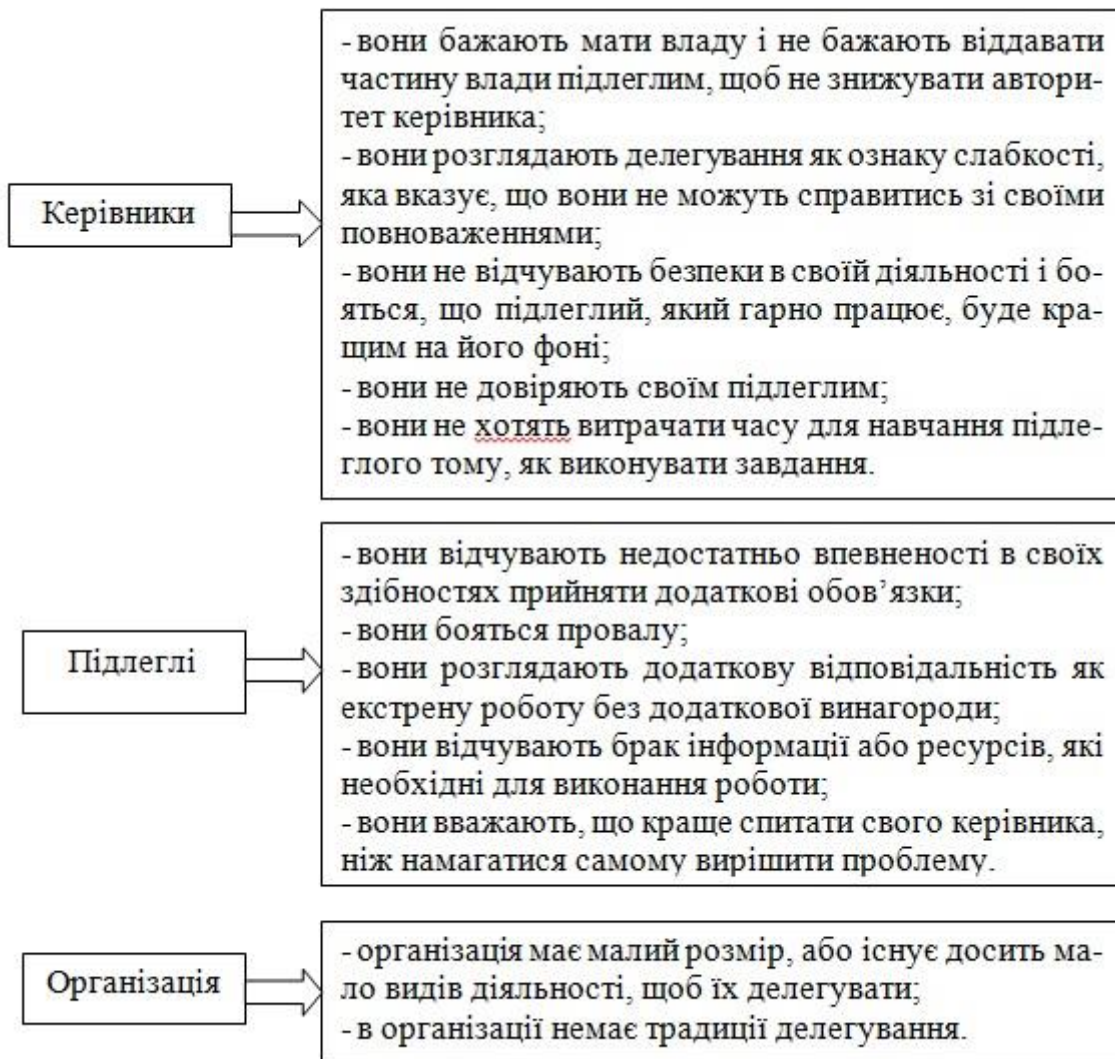


Рисунок 9 – Перешкоди в делегуванні повноважень

Для ефективного делегування корисно використовувати рекомендації, запропоновані німецьким фахівцем у галузі менеджменту Л. Зайвертом:

Ø рішення про те, що і кому делегувати, слід приймати відразу після складання плану особистої праці;

- Ø делегувати необхідно відповідно до можливостей і здібностей працівників, делегування має здійснюватися з урахуванням потреби мотивації і стимулювання працівників;
- Ø виконання завдання слід делегувати цілком, а не у вигляді окремих ізольованих доручень;
- Ø інформувати працівника про тривалість делегування;
- Ø однорідні завдання делегувати тому ж самому працівнику;
- Ø пересвідчитися у тому, чи хоче і може працівник виконати завдання;
- Ø не доручати ту ж саму роботу двом працівникам (для надійності), які не знають про це;
- Ø разом з роботою обов'язково передавати працівнику повноваження і компетенцію, необхідні для її виконання;
- Ø давати повні і точні інструкції та інформацію про завдання, пересвідчитися у тому, що делеговане доручення зрозуміли правильно;
- Ø важливі завдання доручати у формі наказу, якщо необхідно — письмово; нові і складні завдання делегувати за методом, що включає п'ять етапів:
 - 1) підготовка працівника;
 - 2) пояснення завдання;
 - 3) докладне роз'яснення, як виконувати роботу;
 - 4) коригування дій працівника;
 - 5) здійснення контролю за виконанням завдання;
- Ø працівнику слід надавати можливість для професійного розвитку з метою якнайкращого виконання доручених йому відповідальних завдань;
- Ø забезпечувати доступ до необхідної інформації;
- Ø уникати втручання у робочий процес без важливих причин, тому що це «перекреслює» делегування;
- Ø разом із попередньою рекомендацією у працівника слід створити впевненість у тому, що в разі виникнення труднощів і проблем він завжди може звернутися до менеджера за порадою і підтримкою;

- Ø періодично вимагати від працівника звіт про хід виконання завдання;
- Ø конструктивно схвалювати успіхи і критикувати недоліки у роботі підлеглого.

4 Централізація і децентралізація

В малих підприємствах майже усі рішення приймаються керівником. В великих підприємствах керівнику дуже складно контролювати всю діяльність самотійно, тому в управлінській структурі повноваження розподіляються не завжди рівномірно і можуть бути сконцентровані на верхніх або на нижніх «поверхах». Тоді в першому випадку має місце їх централізація, а в другому – децентралізація.

Ступінь централізації (децентралізації) управлінських повноважень визначається такими чинниками:

- 1) **необхідністю розподілу дефіцитних ресурсів і проведення єдиної відносно всіх підрозділів політики, що при значній децентралізації важко;**
- 2) **витратами**, пов'язаними з прийняттям загальноорганізаційних рішень. Чим ті «дорожчі», тим на більш високому рівні дані питання повинні розглядатися;
- 3) **розмірами**. Через складність координування внутрішніх процесів великі організації необхідно розбивати на ряд самотійних структур, керівництво яких повинно бути максимально наближеним до рівня прийняття рішень, і розвивати між ними горизонтальні зв'язки;
- 4) **специфікою діяльності**. Деякі її види можуть технічно обмежувати можливості централізації повноважень, інші – потребують стратегічних рішень, неможливих без централізації;
- 5) **динамічність середовища**. Швидке пристосування до його змін потребує децентралізації;
- 6) **історичні традиції і погляди керівництва;**
- 7) **підготовленість кадрів до самотійної діяльності.**

У централізованій організації всі повноваження й відповідальність з певної функції зосереджені в одному підрозділі та є прерогативою керівника даного підрозділу. Це сприяє:

- Ø підвищенню контролю й координації спеціалізованих функцій;**
- Ø зменшенню кількості помилкових рішень, які приймаються керівниками;**
- Ø забезпеченню збалансованого розвитку всіх структурних підрозділів;**
- Ø ефективності використання ресурсів.**

Але така раціональність ефективна при малій організації, при зростанні масштабів діяльності раціональність втрачить свій сенс насамперед через неможливість координації дій, викликаних природним збільшенням комунікаційних зв'язків.

Переваги та недоліки централізації наведені в таблиці 3.

Децентралізована організація передбачає передання або делегування відповідальності за низку ключових рішень на нижчі рівні правління. Децентралізація на підприємстві дає можливість:

- Ø більшу кількість рішень приймати на нижчих рівнях управлінської ієрархії;**
- Ø стимулювати ініціативу працівників;**
- Ø підвищення відповідальності підрозділів за їхню прибутковість чи збитковість;**
- Ø зменшувати централізований контроль за рішеннями, прийнятими управлінським персоналом.**

Перехід до децентралізованих організаційних структур дає можливість організації бути більш гнучкою і динамічною до зовнішнього середовища, приділяти більше уваги стратегічним і маркетинговим функціям в умовах гострої конкурентної боротьби, а також широко застосовувати інформаційні технології в управлінні, в результаті чого в організаціях відбувається розподіл функцій: менеджери вищого рівня зосереджуються на стратегічних

завданнях, а менеджерам середнього й нижчого рівня доводиться приймати дедалі більше поточних рішень.

Таблиця 3 – Переваги та недоліки централізації

Переваги	Недоліки
1. Рішення приймає особа, яка добре знає роботу всієї організації	1. Рішення приймає особа, яка погано обізнана з конкретними обставинами
2. Особи, які приймають рішення на вищих рівнях управління, мають зазвичай великий досвід	2. Особи, які приймають рішення на вищих рівнях, рідко спілкуються з виконавцями.
3. Усувається дублювання робіт, отже зменшуються витрати	3. Довгі лінії комунікації потребують більших затрат часу на передачу інформації, її великих втрат.
4. Централізація управління забезпечує можливість зростання кваліфікації менеджерів	
5. Полегшення контролю і координації діяльності в масштабах організації, підтримання дисципліни і порядку, стабілізація робочого стану, відхилення від якого вважається шкідливим.	4. Менеджери нижнього рівня управління практично усуваються від процедури прийняття рішень

Переваги та недоліки децентралізації наведені в таблиці 4.

Таблиця 4 – Переваги та недоліки децентралізації

Переваги	Недоліки
1. Швидко розробляються і приймаються рішення	1. Рішення можуть прийматися на основі неповної інформації
2. Менеджери схильні до	2. Іноді ініціатива затримує розум

ініціативної поведінки	менеджера.
3. Активність менеджерів середньої ланки під час прийняття рішень підвищується	3. Слабкий облік або ігнорування інтересів інших підрозділів і організації в цілому
4. Відсутність необхідності в розробці детальних планів	4. Перешкода уніфікації правил та процедур
5. Орієнтація виконавців на конкретні результати, а не на показники.	5. Тактичний характер більшості рішень і низька їх ефективність
6. Швидке навчання персоналу	

Організації ніколи не є повністю децентралізованими або централізованими: деякі підприємства вибирають позицію, ближчу до першого стану, інші – до другого.

На централізацію і децентралізацію мають вплив різні фактори. Одним із них є зовнішнє середовище організації. Звичайно, що чим складніше і не повніше середовище, тим більше виявляється тенденція до децентралізації. Організації також намагаються дотримуватись своїх попередніх принципів, тому є певний зв'язок між тим, що вибрало підприємство після заснування і що воно вибирає сьогодні – централізацію чи децентралізацію. Беруть також до уваги і природу ухвалених рішень. Чим дорожче і ризикованіше рішення, тим більший тиск централізації. Отже, менеджер не має чіткого правила щодо проведення централізації чи децентралізації. Багато успішних організацій майже цілком децентралізовані. Водночас процвітаючі фірми є централізованими.

5 Координація

В організації, яка складається з багатьох частин, повинна здійснюватись координація їх діяльності.

Координація – це процес стикування дій різних посад та підрозділів організації. Головна мета координації полягає в тому, що підрозділи організації та робочі групи взаємозалежні — вони залежать одна від одної через інформацію і ресурси для проведення відповідної діяльності.

Якщо на підприємстві існує тісний взаємозв'язок між відділами, то більшою є потреба в координації для забезпечення ефективної роботи підприємства. Виділяють три форми взаємозалежності: **пряма, послідовна і зворотна**.

Пряма взаємозалежність – це найнижчий рівень взаємозалежності. Вона існує між підрозділами, які мало взаємодіють, оскільки результати їхньої діяльності об'єднують на організаційному рівні.

У послідовній взаємозалежності результат діяльності одного підрозділу є початковим для іншого у послідовному порядку. Наприклад, на заводі, де виробляється солодка вода, в одному підрозділі відбувається дуття пляшок, в іншому виробляється вода і здійснюється наповнення цих пляшок. Рівень взаємозалежності в цьому випадку односторонній, тому що підрозділ, на якому виготовляють пляшки, не залежить від заводу, де здійснюється наповнення їх водою.

Зворотна взаємозалежність існує тоді, коли діяльність між підрозділами відбувається в обох напрямках. Ця форма взаємозалежності є найскладнішою. Наприклад, будівництво будинку через інвестиційний фонд, коли будівельна компанія і інвестиційний фонд тісно між собою пов'язані. Якщо хоча б один підрозділ не буде якісно виконувати свою роботу не – буде закінчено будівництво.

Існує багато методів координації, які залежать від особливостей діяльності організації. **Якщо на підприємстві існує чітка ієрархія зв'язків, тоді призначається один керівник, який координує роботу між взаємозалежними відділами**. В деяких випадках порядок координації дій фіксують у правилах і стандартах, але даний метод є неефективним у складних і нестандартних ситуаціях. У випадках, коли одна особа не в змозі

координувати діяльність кількох підрозділів, може створюватись спеціальна комісія. До складу комісії входять представники з кожного підрозділу, які відповідають за координацію всієї діяльності. Інколи для координації використовують інтеграційні відділи. Вони дещо нагадують спеціальні комісії, однак відрізняються терміном дії. Такі відділи, зазвичай, мають постійних членів та тимчасових представників. Інтеграційний відділ має більше повноважень, ніж спеціальна комісія, і йому можуть делегувати навіть певне бюджетне керування організацією.

Механізми координації. Аби організація функціонувала як єдиний організм, необхідно налагодити взаємодію між створеними організаційними одиницями та окремими виконавцями. Це досягається шляхом створення механізмів координації.

Координація робіт – це процес узгодження дій усіх підсистем організації для досягнення її цілей.

Координація роботи здійснюється:

- 1) або шляхом підпорядкування (вертикальна координація);
- 2) або шляхом встановлення горизонтальних зв'язків між підрозділами, які знаходяться на одному організаційному рівні (горизонтальна координація).

Вертикальна координація ґрунтується на вказівках, які проходять по ланцюгу команд. В межах вертикальної координації менеджер узгоджує роботу своїх підлеглих. Одночасно робота даного менеджера узгоджується його начальником з роботою паралельних підрозділів.

На практиці вертикальна координація реалізується:

- 1) шляхом **взаємної комунікації** - безпосередні неформальні контакти між членами організації;
- 2) шляхом **прямого контролю** (надання керівникові повноважень розподіляти завдання та контролювати їх виконання), тобто через використання ієрархії управління;

3) шляхом **стандартизації діяльності**, тобто через визначення способу, за допомогою якого операція (завдання, дія) повинна бути виконана.

Стандартизація здійснюється через застосування: правил; стандартних операційних процедур; опрацювання графіків роботи.

Горизонтальна координація ґрунтується на взаємних контактах співробітників, які знаходяться на одному рівні в ієрархічній структурі.

Горизонтальна координація здійснюється у чотирьох основних формах:

- 1) взаємодопомога;
- 2) оперативні групи (тимчасові робочі групи);
- 3) комісії (постійні робочі групи);
- 4) збори за участю співробітників різних підрозділів організації.

Взаємодопомога (особисті взаємозв'язки, взаємні комунікації) – це найпростіша форма координації (безпосередні неформальні контакти між співробітниками організації). Вона можлива за умови розвинутих неформальних зв'язків в організації та слугує методом збагачення роботи та зменшення кількості контролерів.

Оперативна група (тимчасова робоча група) – це організаційна група, яка створюється з працівників різних підрозділів для виконання спеціального завдання або вирішення специфічної короткострокової проблеми. Оперативна група – це засіб керування спеціальними проектами із залученням багатьох людей із різних підрозділів. Одночасно вона слугує засобом підвищення гнучкості організації та прискорення реакції на зміни.

Комісія – це постійна група, яка сформована з представників різних підрозділів організації з метою вирішення певної довгострокової проблеми або виконання довгострокового завдання.

До методів горизонтальної координації відноситься також **організація зборів** за участю співробітників різних підрозділів організації.

Існують також так звані **нетрадиційні механізми координації**, до яких, зокрема, відносяться:

а) *організаційна культура* – це комплекс цінностей, пріоритетів, неписаних правил, що впливають на ведення справ організацією та в організації;

б) *неформальна організація* – це система взаємозв'язків між співробітниками організації, які виникають і розвиваються спонтанно (несанкціоновано). Внаслідок цього в організації формуються неформальні центри влади, тобто такі, які не відображені в організаційній схемі.

Література:

1. Менеджмент організацій : 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.
2. Небава М. І., Менеджмент організацій і адміністрування : навч. посіб. Ч. 1 / М. І. Небава, О. Г. Ратушняк ; Вінниц. нац. техн. ун-т. - Вінниця, 2012. - 104 с.
3. Небава М. І., Менеджмент організацій і адміністрування : навч. посіб. / М. І. Небава, О. Г. Ратушняк ; Вінниц. нац. техн. ун-т. - Вінниця : ВНТУ, ч. 2. - 2012. - 107 с.