

ЛЕКЦІЯ 2-3

Когнітивне осягнення феномену організації: формулювання переліку робіт. Моделювання у проектуванні робіт в державних та приватних організаціях.

Поняття "робота" включає в себе змістовну та організаційну сторону виконання індивідом, групою або організацією в цілому тієї чи іншої діяльності. Змістова сторона відповідає на запитання, що слід робити, а організаційна дає відповідь на питання: як робити і кому слід (права і відповідальність) робити. Виділення і опис того або іншої ділянки роботи називається **проектуванням роботи**.

Важливими параметрами роботи є масштаб і складність роботи. *Масштаб роботи* пов'язаний із змістовною стороною роботи і являє собою кількість завдань або операцій, яке повинен виконати відповідальний за цю роботу працівник. *Складність роботи* носить переважно якісний характер і відображає ступінь самостійності в прийнятті рішень і ступінь володіння процесом. Дані параметри роблять одну роботу відмінною від іншої у рамках однієї і тієї ж або різних організацій. Під *відносинами по роботі* при її проектуванні розуміється встановлення міжособистісних зв'язків між виконавцем роботи та іншими працівниками як з приводу самої роботи, так і у зв'язку з іншими видами робіт в організації.

Моделі проектування роботи

Модель "*побудова роботи*" включає в себе визначення на основі тейлоровської системи вивчення рухів і часу таких елементів проекрованої роботи: передбачувані для виконання операції; використовувані методи, час і місце роботи; показники виконання роботи і взаємовідносини між людиною і

машиною. Таким чином, в основу побудови роботи закладені спеціалізація і ефективність виконання роботи.

Модель *"розширення масштабу роботи"* виходить з того, що розширюється кількість операцій чи завдань, виконуваних працівником.

"Ротація роботи" полягає в переміщенні працівника з однієї роботи на іншу і відповідно надання йому можливості виконувати більш різноманітні функції.

"Збагачення праці" означає додавання до виконуваної індивідом роботи функцій або завдань, що дозволяють підвищити відповідальність виконавця за планування, організацію, контроль та оцінку своєї власної роботи.

Модель *"соціотехнічної системи"*, підкреслюючи важливість ролі технології в проектуванні і перепроєктування роботи, на відміну від моделі збагачення характеристик роботи, концентрує увагу на груповій роботі (звідси її приставка - "соціо").

Вибір моделі проектування роботи є досить складним. Керівники, яких більше хвилює виробництво та його ефективність, концентруються на моделях побудови роботи, розширення масштабу праці і ротації роботи. Ті керівники, для яких важливо поліпшити і якість життя на роботі, та організаційну ефективність, воліють моделі збагачення роботи та соціотехнічних моделей.

Проектування організації

Згідно класичної теорії організації, з висновками якої з даного питання відповідно більшість менеджерів, структура організації повинна розроблятися зверху вниз: спочатку керівники повинні здійснити поділ організації на широкі сфери, потім поставити конкретні завдання.

Процес формування організаційної структури

Зміст процесу формування організаційної структури значною мірою універсально. Воно включає формулювання цілей і завдань, визначення складу і місця підрозділів, їх ресурсне забезпечення (включаючи чисельність працюючих), розробку що регламентують процедур, документів, положень, закріплюють і регулюючих форми, методи, процеси, які здійснюються в організаційній системі управління. Цей процес можна організувати по ***трьом великим стадіям:***

- формування загальної структурної схеми апарату управління;
- розробка складу основних підрозділів і зв'язків між ними;
- регламентація організаційної структури.

Формування загальної структурної схеми у всіх випадках має принципове значення, оскільки при цьому визначаються головні характеристики організації, а також напрямки, за якими має бути здійснено більш детальне проектування як організаційної структури, так і інших найважливіших аспектів системи (внутрішньоорганізаційного економічного механізму, способів переробки інформації, кадрового забезпечення). До принципових характеристик організаційної структури, які визначаються на цій стадії, можна віднести мети виробничо-господарської системи і проблеми, що підлягають вирішенню; загальну специфікацію функціональних і програмно-цілевих підсистем, що забезпечують їх досягнення; число рівнів в системі управління; ступінь централізації і децентралізації повноважень і відповідальності на різних рівнях управління; основні форми взаємовідносин організації із зовнішнім середовищем; вимоги до економічного механізму, форм обробки інформації, кадрового забезпечення організаційної системи.

Основна особливість другої стадії процесу проектування організаційної структури управління - ***розробки складу основних підрозділів і зв'язків між ними*** - полягає в тому, що передбачається реалізація організаційних рішень не

тільки в цілому по крупних лінійно-функціональних і програмно-цільовим блокам, і по самостійних (базових) підрозділів апарату управління, розподілу конкретних задач між ними і побудови внутрішньоорганізаційних зв'язків. Під базовими підрозділами розуміються при цьому самостійні структурні одиниці (відділи, управління, бюро, сектори, лабораторії), на які організаційно розділяються лінійно-функціональні і програмно-цільові підсистеми. Базові підрозділи можуть мати свою внутрішню структуру.

Третя стадія - **регламентація організаційної структури** - передбачає розробку кількісних характеристик апарату управління і процедур управлінської діяльності. Вона включає визначення складу внутрішніх елементів базових підрозділів (бюро, груп і посад); визначення проектної чисельності підрозділів, трудомісткості основних видів робіт і кваліфікаційного складу виконавців, розподіл завдань і робіт між конкретними виконавцями; встановлення відповідальності за їх виконання, розробку процедур виконання управлінських робіт у підрозділах (у тому числі па основі автоматизованої обробки інформації), розробку порядку взаємодії підрозділів при виконанні взаємопов'язаних комплексів робіт, розрахунки витрат на управління і показників ефективності апарату управління в умовах проектованої організаційної структури.

Сукупність документів, розроблених на всіх стадіях проектування, разом з пояснювальною запискою складає **проект організаційної структури**.

Моделі організаційного проектування

Сутність організаційного проектування

Організаційне проектування являє собою розробку проектних рішень по перспективному пристрою бізнес-корпорації, процесу її перетворення від актуального стану до перспективного.

Організаційне проектування дозволяє побудувати "*жесткий скелет*" *управління організацією*, оптимальну систему управління. Щоб створити організаційну структуру у відповідності з бізнес-стратегією компанії, необхідно:

- о привести до єдиного знаменника організаційну структуру керуючої компанії та відокремлених бізнес-одиницях;

- о оптимізувати бізнес-процеси всередині організації;

- о розподілити повноваження та відповідальність між підрозділами та працівниками організації ("матриця відповідальності");

- о уніфікувати штатний розклад і створити єдину систему стимулювання у всіх бізнес-одиницях організації (премії, зав'язані на індивідуальні оціночні показники, і базові оклади відповідно до системи грейдів). Про систему грейдів буде сказано в параграфі 26.3.

Організаційні структури управління

Організаційна структура управління (СУ) являє собою сукупність стійких зв'язків керуючої і керованої підсистем, реалізованих у конкретних організаційних формах, які дозволяють цій організації найбільш ефективно досягати поставлених цілей. Це досить умовне поняття, оскільки СУ реально ніхто не бачить. Структура управління - це модель посад і груп в організації, визначає індивідуальне та групове поведінка.

Але разом з тим, від того, наскільки будуть раціонально вбудовані взаємозв'язку між різними підрозділами, залежить рівень витрат па всю систему управління, реалізацію прийнятих рішень. Таким чином, СУ - одне з центральних понять в системі менеджменту організації.

Структура управління виражає відносини влади і підпорядкування, які юридично закріплюються в нормативних документах (статут, положення про підрозділах, посадові інструкції тощо). Структура управління включає такі елементи: ланки, зв'язку, рівні.

Ланки - графічне зображення посади працівника, найменування підрозділу або виконуваних функцій.

Зв'язку - графічне зображення траєкторії взаємодії працівників. Зв'язку прийнято підрозділяти на кілька видів:

о горизонтальні і вертикальні;

о лінійні і функціональні;

о формальні і неформальні;

о прямі і непрямі.

Під *рівнем управління* розуміють вертикальне розташування ланки щодо вищої для даної організації органу управління чи посадової особи. Крім того, рівень управління визначається сукупністю ланок управління, що займають певну ієрархічну сходинку в СУ. Розрізняють вищий, середній і низовий рівні управління.

Історично склалися такі основних типи організаційних структур: лінійна, лінійно-функціональна, лінійно-штабна, дивізійна, матрична, проектна, бригадна (мережева).

Порівняльна характеристика різних типів СУ представлена в табл. 26.1.

Досить часто виникає питання про раціональну чисельність працівників СУ, і виборі виду СУ, реально походять даної організації.

Деякі фахівці вважають, що вся справа у відповідності рівня розвитку організації, і рівня, для якого дана структура оптимальна.