

Проектирование организации 3.

Вертикальные конструкты.

Структура.

Проектирование структуры

- **Элементы структуры** должны быть подобраны таким образом, чтобы достигались внутренняя слаженность, или гармония, и фундаментальное соответствие организационной ситуации – размеру организации, ее возрасту, типу внешней среды, в которой она функционирует, используемой технической системе и т. д.

Проектирование структуры

В структуре организации различают:

- Звенья (т.е. структурные подразделения)
- Уровни управления (ступени)
- Связи:
 - вертикальные – подчинения
 - горизонтальные – взаимодействия между звеньями одного уровня.
- Связи всегда имеют два направления (прямое и обратное).
- Единицей строения структуры считается должность.

Структура организации. Должность

- ЦЕЛИ
- ОРГАНИЗАЦИИ

- ЦЕЛИ
- ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ

- ФУНКЦИИ
- ДОЛЖНОСТИ

- СРЕДСТВА
- ВЫПОЛНЕНИЯ



Схема должности

- ЦЕЛИ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ
- ФУНКЦИИ ДОЛЖНОСТИ
 - ОБЯЗАННОСТИ
 - ОТВЕТСТВЕННОСТЬ
- СРЕДСТВА ВЫПОЛНЕНИЯ

Схема должности

- ЦЕЛИ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ
- ФУНКЦИИ ДОЛЖНОСТИ
 - ОБЯЗАННОСТИ
 - ОТВЕТСТВЕННОСТЬ
- СРЕДСТВА ВЫПОЛНЕНИЯ
 - ПРАВА

Схема должности

- ЦЕЛИ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ
 - ФУНКЦИИ ДОЛЖНОСТИ
 - ОБЯЗАННОСТИ
 - ОТВЕТСТВЕННОСТЬ
- СРЕДСТВА ВЫПОЛНЕНИЯ
 - ПРАВА
 - ПОЛНОМОЧИЯ

Проектирование структуры

- При проектировании организационной структуры руководство должно принять несколько ключевых решений. Их можно свести к следующим:
 1. касающееся отдельных должностей.
Определяются принципы разделения труда.

Разделение труда

- Цель этого решения – дать точное определение должностям, детализируя функции и ответственность.
- Разделение труда связано со степенью специализации.
- Разделение труда включает три аспекта:
 - Индивидуальные специальности (по роду занятий) – врач, инженер...
 - Разделение по производственным действиям (изготовление, сборка, отделка...)
 - Разделение по уровню власти и ответственности (вертикальное)

Разделение труда

Проблемы:

- Необходимость снижения численности – деспециализация.
- Монотония при высокой специализации.
- Необходимость обучения.

Современные требования к должности

Должности должны быть разработаны таким образом, чтобы для них:

- Требовалось привлечение различных навыков и умений.
- Они являлись целой и законченной задачей на “своем месте”
- Давали обратную связь, чтобы работники могли оценивать свою работу
- Вовлекали работников таким образом, чтобы они могли достаточно автономно выполнять задания и могли сами принимать решения по своей деятельности.

Современные требования к должности

5 основных элементов, которые необходимо учитывать при создании новых должностей

- **Диапазон умений:** Тот уровень личных навыков и умений, который необходим для выполнения работы.
- **Целостность задания:** Тот уровень, который требуется для выполнения законченной и определенной части работы, т.е. выполнение задания от начала до конца с видимым результатом.
- **Значимость задания:** Тот уровень, который признается работником, как имеющий важное влияние на жизнь людей, независимо от того являются ли они членами организации или нет.

Современные требования к должности

- Автономия: Тот уровень, до которого работа может предоставить свободу, независимость и право выбора работнику в распределении заданий и определения процедур, необходимых для получения этих заданий.
- Обратная связь. Тот уровень, до которого выполнение заданий, связанных с работой обеспечивает человеку прямую и четкую информацию об эффективности его/ее деятельности.

Проектирование структуры

- Следующие два решения принимаются относительно структурных подразделений или групп должностей.

Это решения о принципах департаментализации и нормах управляемости.

- Они связаны с особенностями группирования звеньев в организации.

Проектирование структуры

ГРУППИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ЕДИНИЦ

Группирование – основное средство координации деятельности организации.

Группирование несет с собой минимум четыре основных эффекта.

1. укрепляет систему общего контроля над всеми должностными позициями и организационными единицами.
2. общность ресурсов должностных позиций и организационных единиц.
3. Обычно при группировании устанавливаются общие показатели результативности деятельности.
4. Способствует взаимному согласованию.

Проектирование структуры

2 решение: менеджеры определяют основы для группирования отдельных должностей в подразделения. Выбираются критерии группировки или департаментализации.

- **Департаментализация** – процесс, при котором организация структурно разделяется , объединяя операции в структурных подразделениях в соответствии с некоторым общим признаком

Департаментализация

Департаментализация может быть:

- Однородной или неоднородной.
- Функциональной
- Территориальной
- По продукту
- По потребителю
- По нескольким критериям

От нее во многом зависит следующее решение по проектированию структуры.

Проектирование структуры

3. Определяется **норма управляемости**, т.е численность группы, подчиняющейся определенному руководителю.

 - Основной вопрос: за работой какого количества людей менеджер может наблюдать, какой объем межличностных связей может контролировать.

Норма управляемости

- Доказано, что количество подчиненных может возрасти в арифметической прогрессии, а количество межличностных связей между менеджером и подчиненными – в геометрической.
- Менеджеры сталкиваются со следующими межличностными связями:
 - Прямые одиночные;
 - Прямые групповые;
 - Перекрестные.
- Важны их количество, частота и интенсивность

Норма управляемости

На норму управляемости влияют:

- Необходимость контактов
- Степень специализации работников (чем уже специализация , тем выше норма)
- Коммуникативные способности.
- Стил ь управления (доверие к подчиненным).

Проектирование структуры

4. **Распределение полномочий по всей структуре, т.е. степень централизации в организации. Зависит**
- От количества уровней иерархии
 - Специфики принимаемых на каждом уровне решений (рутинности – креативности)
 - Степени формализации
 - Принципов делегирования полномочий
 - Компетентности сотрудников.

Распределение полномочий

- Распределение полномочий связано вертикальными и горизонтальными (латеральными) связями в структуре, с принципами и механизмами координации, используемыми в данной организации.

Проектирование структуры

Все 4 блока решений:

- О разделении труда и специализации
- О департаментализации
- О норме управляемости
- О распределении полномочий

Связаны с такими характеристиками структуры как

- Формализация
- Централизация
- Сложность.

Проектирование структуры

- Особенности структуры взаимосвязаны с моделью управления организацией.