



ТЕМА 4. Организация работы подчиненных и проектирование работ





ОСНОВНЫЕ ВОПРОСЫ ТЕМЫ

1. Основные понятия, связанные с организацией работы подчиненных.
2. Методологические основы проектирования организационных структур административного управления.
3. Иерархия в организации административного управления.
4. Концепция проектирования работ в административном управлении.



ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ, СВЯЗАННЫЕ С ОРГАНИЗАЦИЕЙ РАБОТЫ ПОДЧИНЕННЫХ

Целью организации работы подчиненных является выполнение поставленных задач перед структурными подразделениями организации (предприятия) в соответствии с ее миссией на основе рационального использования требуемых ресурсов.

При этом руководителю необходимо помнить о том, что важен конечный результат, а не процесс!

Поэтому структура администрации должна быть эффективно организована. Каждое структурное подразделение должно нести функциональную нагрузку, то есть непосредственно заниматься реализацией функций, которые на него возложены в рамках, например, положения про структурное подразделение.

Такой подход (функциональный) должен быть положен в основу проектирования организационной структуры организации (предприятия) в целом и каждого структурного подразделения в частности.



ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ, СВЯЗАННЫЕ С ОРГАНИЗАЦИЕЙ РАБОТЫ ПОДЧИНЕННЫХ

Основними завданнями Департаменту економіки і міжнародних відносин ХОДА відповідно до положення про Департамент є забезпечення реалізації:

державної політики економічного і соціального розвитку;

державної цінової політики;

державної регіональної політики;

державної політики у сфері інвестиційної діяльності та державно-приватного партнерства;

державної політики з питань розвитку підприємництва, державної регуляторної політики, ліцензування;

державної політики у сфері торгівлі та побутових послуг;

державної політики у сфері управління об'єктами державної власності, у тому числі корпоративними правами держави;

державної політики у сфері зовнішніх зносин;

єдиної державної зовнішньоекономічної політики;

державної політики у галузях транспорту та зв'язку;

здійснення організаційних заходів щодо підвищення ефективності діяльності підприємств транспорту та зв'язку;

забезпечення організації та вдосконалення пасажирських перевезень на приміських і міжміських автобусних маршрутах загального користування, що не виходять за межі території області, підвищення якості надання послуг транспорту та зв'язку.



АДМИНИСТРАЦИЯ (АППАРАТ УПРАВЛЕНИЯ)

Структура Департамента экономики и международных отношений

Харьковской областной государственной администрации





ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ, СВЯЗАННЫЕ С ОРГАНИЗАЦИЕЙ РАБОТЫ ПОДЧИНЕННЫХ

Исследование организационных структур управления показало, что эффективность их функционирования зависит от:

- ✓ правильно сформулированных целей и конкретизации поставленных задач;
- ✓ полноты ресурсного обеспечения решения поставленных задач;
- ✓ оптимизации загрузки структурных подразделений;
- ✓ профессионализма руководителей и исполнителей.



ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ, СВЯЗАННЫЕ С ОРГАНИЗАЦИЕЙ РАБОТЫ ПОДЧИНЕННЫХ

Закрепление полномочий, обязанностей и ответственности работников администрации организации (предприятия) происходит в должностных инструкциях, которые подписывают претенденты на вакантные места при приеме на работу.

Распределение обязанностей происходит на основе совокупности функциональных задач, которые стоят перед конкретным структурным подразделением, что определяет и круг полномочий и ответственности за конечные результаты.



ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ, СВЯЗАННЫЕ С ОРГАНИЗАЦИЕЙ РАБОТЫ ПОДЧИНЕННЫХ

С целью выполнения обязанностей, возложенных на руководителя в установленные сроки и достижение результата определенного качества, он делегирует свои полномочия на нижестоящие уровни тем подчиненным, которые имеют все необходимые ресурсы, профессиональную подготовку и опыт для решения конкретных задач, но в рамках их должностных инструкций.

Делегирование полномочий позволяет руководителю сконцентрироваться на стратегических аспектах деятельности организации (предприятия), что обеспечивает развитие этой организации (предприятию).



МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРОЕКТИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР АДМИНИСТРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Проектування організаційних структур управління здійснюють такими методами:

нормативно-функціональний передбачає використання кількісних і якісних характеристик управління, до основних із яких відносять: норму управління, нормативну кількість працівників, необхідних для формування самостійних структурних підрозділів, рівень централізації управління, кількість рівнів управління, тип структури управління в залежності від обсягу та асортименту продукції, що випускається та чисельності виробничого персоналу, а також типу й складності технології виробництва. Цей метод доцільно використовувати для розробки організаційних структур управління виробничих об'єднань;

функціонально-технологічний передбачає регламентацію організаційних відносин і зв'язків в управлінському апараті на основі раціоналізації технологічних і інформаційних моделей управління, що розробляються з урахуванням вимог до ефективності, і можливостей використання високопродуктивних технічних засобів обробки інформації. Цей метод використовують для проектування або удосконалення організаційних структур управління для нових промислових підприємств, а також для підприємств, які реорганізуються.



МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРОЕКТИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР АДМИНИСТРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

системно-цільовий передбачає визначення системи цілей виробничо-господарської діяльності підприємства; формування функцій управління у безпосередній відповідності зі структурою цілей; технологічне, інформаційне й організаційне моделювання процесів управління; розробку послідовності виконання функції управління на всіх рівнях організаційної структури;

методи організаційного моделювання організаційної структури полягають у розробці моделей, які характеризують динаміку окремих показників об'єкта управління, поєднання яких показує зміну окремих параметрів організаційної структури управління. Моделі, що застосовуються, можуть бути класифіковані як за способами відображення організаційних відносин, так і за змістом певних характеристик організаційної структури, що моделюється. Цей метод може бути використаний для прийняття та обґрунтування раціональних управлінських рішень при проектуванні організаційних структур;



МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРОЕКТИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР АДМИНИСТРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

блочный метод проектирования основан на разработке принципиальных схем управления социально-экономическими системами разных уровней (предприятие, объединения, отрасли и др.). Это позволяет подать в укрупненном виде состав структурных подразделений аппарата, а также рациональную организацию их взаимосвязей и подлеглости. Основой для построения таких схем является выявление совокупности функций и заданий аппарата управления, реализация которых обеспечивает эффективную работу объекта управления;

экспертно-аналитический предусматривает анализ организационных форм и механизмов управления, которые оправдали себя в аналогичных по отношению к организации, которую проектируется, условиях. При этом используется коллективный опыт и рекомендации руководителей и специалистов тех подразделений управления, где возникла потребность совершенствования организационной структуры;

метод структуризации целей заключается в формировании системы целей организации и дальнейшем анализе организационных структур с точки зрения их соответствия этим целям. При этом необходимо ориентироваться на перспективные долгосрочные цели, для достижения которых необходимо приспособить организационную структуру управления, обеспечивая ее гибкость;



МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРОЕКТИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР АДМИНИСТРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

метод кібернетичного підходу заснований на вивченні процесу управління як взаємопов'язаної системи дій спрямованих на реалізацію конкретних завдань. Даний метод ґрунтується на технологічному описі процесів управління, що дозволяє створити його узагальнену функціональну модель і забезпечити єдність стратегії, тактики та оперативного управління у межах виробничої організації та спеціалізації структурних підрозділів різного рівня управління при реалізації певних завдань;

комплексний передбачає розгляд і обґрунтування ієрархічного (вертикального) та функціонального (горизонтального) розподілу праці в процесі управління. При даному підході органічно поєднуються процес формування або удосконалення організаційної структури управління та розвитку виробничої структури підприємства;

метод системного підходу до проектування організаційних структур заснований на взаємопов'язаному розгляді виробничої та організаційної структур управління з точки зору задоволення конкретної соціально-економічної потреби за допомогою структуризації цілей розвитку підприємства;

метод безпосередньої взаємодії передбачає поєднання параметричних аспектів управління з його розпорядливо-лімітними формами. При цьому організаційна структура не враховує динамічний аспект управління, що часто вносить невиправдану різнотипність у роботу структурних підрозділів.



МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРОЕКТИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР АДМИНИСТРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

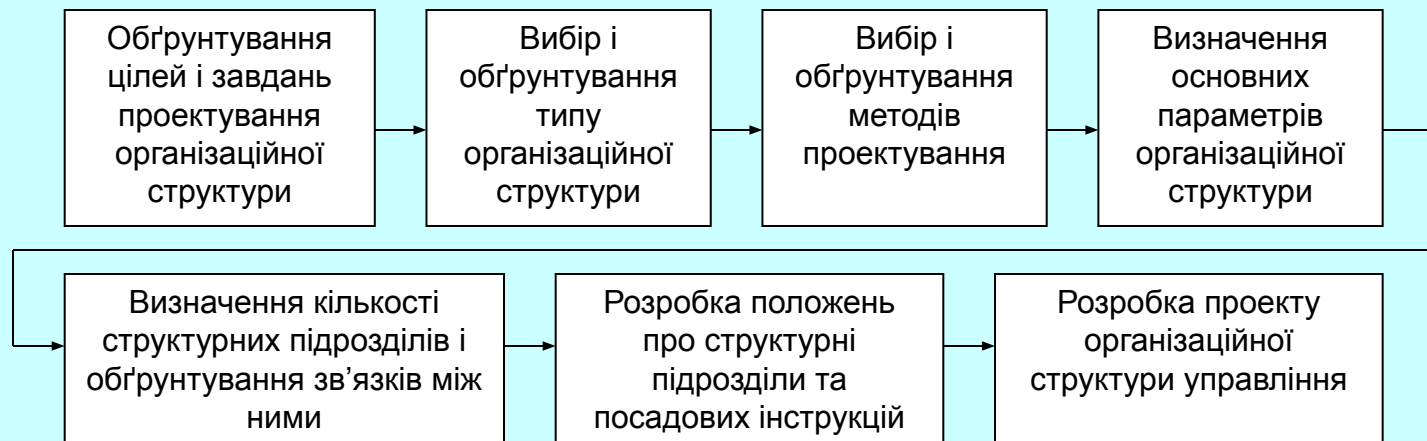
При проектуванні організаційних структур необхідно дотримуватися таких принципів:

- **системності**, який полягає у необхідності встановлення та збереження зв'язків між структурними підрозділами, забезпечуючи цілісність організаційної структури управління;
- **розвитку**, який обумовлює необхідність врахування можливостей поповнення й оновлення функцій управління та видів управлінської діяльності при формуванні організаційної структури;
- **спільності**, який полягає в забезпеченні здатності взаємодії різних підрозділів і рівнів у процесі їх єдиного функціонування у межах загальної організаційної структури;
- **стандартизації** й уніфікації, який перебуває раціональне та обґрунтоване застосування типових, уніфікованих і стандартизованих методик при формуванні або вдосконаленні організаційної структури;
- **ефективності**, який полягає в досягненні раціонального співвідношення між витратами на формування або вдосконалення структури та цільовими ефектами, отриманими при її функціонуванні.



МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРОЕКТИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР АДМИНИСТРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Схема процесу проектування організаційної структури управління





МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРОЕКТИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР АДМИНИСТРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Формування організаційної структури включає формулювання цілей і завдань, визначення складу та місця структурних підрозділів, їх ресурсне забезпечення, розробку регламентуючих процедур, документів, положень, які визначають зміст процесів, що здійснюються в системі управління. Тому організація процесу проектування структури управління має включати таке:

- формування загальної структурної схеми організації, що включає визначення головних характеристик організації, а також напрямів, за якими має бути здійснено проектування організаційної структури;
- розробка складу основних структурних підрозділів і зв'язків між ними, що передбачає реалізацію організаційних рішень не тільки загальною лінійно-функціональними та програмно-цільовими блоками, але і за самостійними (базовими) підрозділами апарату управління, а також розподіл конкретних завдань між ними та побудова раціональних внутрішніх організаційних зв'язків. При цьому під базовими підрозділами необхідно розуміти самостійні структурні одиниці (відділи, бюро, управління, сектори, лабораторії), на які організаційно розділяються лінійно-функціональні та програмно-цільові підсистеми. Базові підрозділи можуть мати свою внутрішню структуру;



МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРОЕКТИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР АДМИНИСТРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

□ регламентація організаційної структури, що передбачає розробку кількісних характеристик апарату управління та процедур управлінської діяльності. Вона включає: визначення складу внутрішніх елементів базових підрозділів (бюро, груп і посад); визначення проектної чисельності підрозділів; розподіл завдань і робіт між конкретними виконавцями; встановлення відповідальності за їх виконання; розробку процедур виконання управлінських робіт у підрозділах; розрахунки витрат на управління та показники ефективності апарату управління в межах організаційної структури, що проектується.



МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРОЕКТИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР АДМИНИСТРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Ефективність організаційної структури може бути оцінена такими показниками:
рівнем забезпечення організаційної структури досягнення кінцевих результатів відповідно до запланованих цілей;
рівнем відповідності організаційної структури управління здійсненню внутрішніх функціональних процесів з точки зору адекватності об'єктивних вимог до їх змісту, організації та властивостей.

Результативним критерієм ефективності при порівнянні різних варіантів організаційної структури є найбільш повне та стабільне досягнення цілей при мінімізації витрат на організацію управління та їх функціонування.

Однак, оптимізувати організаційну структуру за результативним критерієм досить важко з практичної точки зору, тому доцільно використати сукупність нормативних характеристик апарату управління, його продуктивність при обробці інформації, оперативність і якість прийняття управлінських рішень, надійність і гнучкість апарату управління.

При цьому необхідно формувати чисельність персоналу як критерій економічної ефективності, відповідно до якого має бути забезпечена максимізація результатів по відношенню до витрат на його утримання. Чисельність апарату управління, повинна бути об'єктивно обґрунтованою з метою забезпечення повноти вирішення завдань управління.



ИЕРАРХИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ АДМИНИСТРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Модель организационной структуры включает наименование подразделений организации (предприятия), должностей и персоналий, которые представлены иерархически – от верхнего уровня к нижнему.

Структурные подразделения верхнего уровня детализируются на более низких уровнях, где описываются должности (в виде должностных инструкций), занимаемые конкретными сотрудниками.

Такая модель позволяет увидеть недостатки организационной структуры в процессе функционирования организации (предприятия), например, превышение или недостаточность количества исполнителей в конкретном структурном подразделении или подчиненных у одного руководителя.



ИЕРАРХИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ АДМИНИСТРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Модель организационной структуры включает наименование подразделений организации (предприятия), должностей и персоналий, которые представлены иерархически – от верхнего уровня к нижнему.

Структурные подразделения верхнего уровня детализируются на более низких уровнях, где описываются должности (в виде должностных инструкций), занимаемые конкретными сотрудниками.

Такая модель позволяет увидеть недостатки организационной структуры в процессе функционирования организации (предприятия), например, превышение или недостаточность количества исполнителей в конкретном структурном подразделении или подчиненных у одного руководителя.



ИЕРАРХИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ АДМИНИСТРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Одна из главных отличительных черт современных организаций — высокая степень их специализации.

Управление во все большей степени становится коллективной функцией, а не прерогативой ограниченного круга лиц, как то имело место в прошлом.

Структура должна отображать самые важные характеристики организации, а именно:

- 1) организация состоит из взаимосвязанных подсистем, имеющих право принимать решения;
- 2) эти подсистемы образуют иерархию.

Поэтому теоретико-системная модель организации — это **многоуровневая система**



ИЕРАРХИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ АДМИНИСТРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Учитывая, что составляющие систему элементы (блоки принятия решений) обладают ограниченной «решающей» способностью (или ограниченными «интеллектуальными возможностями»), глобальная цель организации, отражающая ее назначение в целом, подразделяется на последовательность подцелей, так что достижение полной цели равноценно достижению совокупности подцелей.



ИЕРАРХИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ АДМИНИСТРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ





КОНЦЕПЦИЯ ПРОЕКТИРОВАНИЯ РАБОТ В АДМИНИСТРАТИВНОМ УПРАВЛЕНИИ

Понятие **«работа»** включает организационную сторону осуществления деятельности, дает ответ на вопросы: *как* делать и *кому* следует (права и ответственность) делать. Это позволяет достаточно четко выделить и описать тот или иной участок работы. Данный процесс называется **проектированием работы в организации** и во многом определяет успех ее деятельности. Проектирование работы представляет собой процесс создания как формальной, так и неформальной спецификации выполнения задачи, поставленной перед работником, включающей ожидаемые межличностные отношения и взаимозависимость данной задачи с другими задачами, решаемыми как внутри, так и вне организации.

Определенная работа появляется тогда, когда организация испытывает потребность в решении какой-либо задачи. С этого момента работа начинает создаваться, проектироваться. С течением времени и развитием новых процессов в управлении организацией содержание работы может меняться. Этот процесс называется **перепроектированием работы**.

Содержание работы меняется, когда руководство организации принимает решение пересмотреть ответы на вопросы, что и как делать. В одних случаях пересмотр может ограничиться, например, введением персонального компьютера для произведения расчетов, в других — внедрением групповой формы работы.



КОНЦЕПЦИЯ ПРОЕКТИРОВАНИЯ РАБОТ В АДМИНИСТРАТИВНОМ УПРАВЛЕНИИ

Работа – это то действие, которое необходимо сделать для получения определенного результата простейшего уровня.

Проектирование работ – это разработка комплекса действий, реализация которых приводит к достижению более сложного результата, требующего реализации совокупности работ в логически выстроенной последовательности.

Например, сложным результатом можно назвать составление плана.

Для этого необходимо:

1. Определить содержания всех работ, связанных с процессом разработки плана.
2. Выстроить эти работы в четкую логическую последовательность.
3. Определить все условия разработки плана, которые можно назвать критериями. Обосновать их приоритетность (если все критерии невозможно выполнить).
4. Выстроить план в требуемой структуре.
5. Проверить соответствие плана критериям разработки и реальности реализации.
6. Проверить соответствие плана цели его разработки.



КОНЦЕПЦИЯ ПРОЕКТИРОВАНИЯ РАБОТ В АДМИНИСТРАТИВНОМ УПРАВЛЕНИИ

Простейшей работой в разработке учебного плана специальности является, например, распределение дисциплин по семестрам.

Комплексом работ, реализация которых приводит к разработке учебного плана специальности является следующее:

- формирование графика учебного процесса;
- формирование совокупности учебных дисциплин, практик;
- расстановка кредитов и часов по каждой дисциплине, в том числе: аудиторных (лекции и практики), самостоятельная работа студента;
- проверка соответствия учебного плана специальности критериям его разработки;
- корректировка плана, в случае выявления несоответствия критериям. При этом совокупность критериев необходимо проранжировать в зависимости от степени важности.



КОНЦЕПЦИЯ ПРОЕКТИРОВАНИЯ РАБОТ В АДМИНИСТРАТИВНОМ УПРАВЛЕНИИ

Критерии разработки учебного плана специальности:

- ✓ свободный выбор студента не менее 25% от общего количества кредитов, предусмотренных определенной специальностью и образовательно-квалификационным уровнем подготовки (закон Украины «Про высшее образование») (1);
- ✓ отраслевые стандарты высшего образования Украины по определенной специальности (утверждаются приказом министра профильного министерства (Министерства образования и науки Украины)) (2);
- ✓ нормы рабочего времени студента (регламентируются Кодексом законов Украины про труд) (1);
- ✓ внутренними нормами и правилами, регламентирующими разработку учебного плана специальности и организации учебного процесса (3).

**Харківський національний університет міського господарства
імені О. М. Бекетова,
м. Харків, 61002, вул. Маршала Бажанова, 17**

Internet: www.kname.edu.ua

**Кафедра менеджменту і маркетингу в міському господарстві
к. 604 (бмк),**

E-mail: mmgh@kname.edu.ua

Веб-сайт: mmgh.kname.edu.ua



Дякую за увагу!