

АЛГОРИТМ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПРОЕКТИРОВАНИЯ ОРГСТРУКТУРЫ ВУЗА В СООТВЕТСТВИИ С ТРЕБОВАНИЯМИ И ЭТАПОМ РАЗВИТИЯ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ

О. Б. Дронова

Алтайский государственный технический университет им.И.И.Ползунова,
г. Барнаул, Россия

Основная функция системы управления – это создание внутренних условий для адекватного реагирования на изменения, происходящие во внешней среде вуза. Отсюда следует вывод о том, что растущая нестабильность внешней среды требует от вузов разработки все более сложных и детализированных систем управления ими.

Современная тенденция в теории и практике менеджмента состоит в проектировании организационных систем, учитывающей требования ситуаций, которые изобилуют случайностями. В этом отношении ни механистическая, ни органическая модели не являются эффективными - все зависит от ситуации.

Вышеизложенное определяет основы подхода к процессу организационного проектирования, который можно представить в виде алгоритма проектирования. Данный алгоритм определяет переход к новой структуре, соответствующей выбранной стратегии и целевым задачам применительно к конкретным условиям её функционирования. Данный алгоритм можно представить схематично (рисунок 1).

Модернизация или проектирование новой организационной структуры предполагает, прежде всего, диагностику соответствия сложившейся структуры требованиям и этапу развития внешней среды.

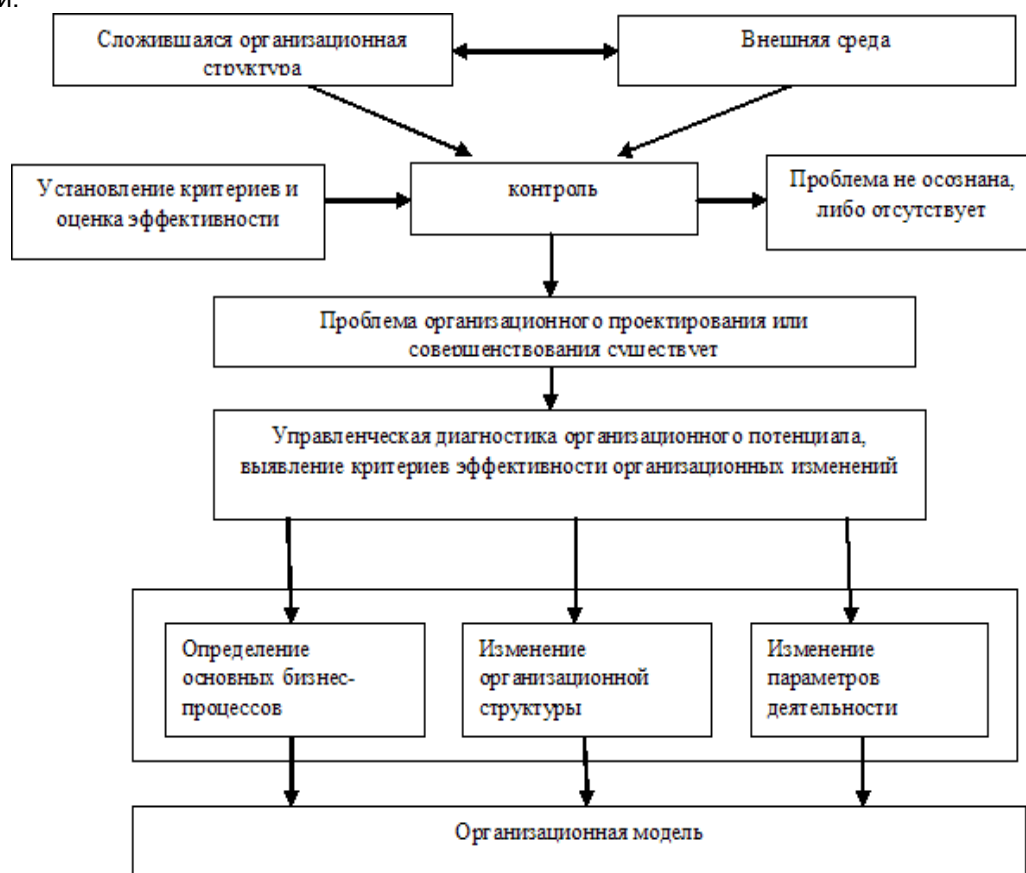


Рисунок 1 – Алгоритм организационного проектирования

АЛГОРИТМ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПРОЕКТИРОВАНИЯ ОРГСТРУКТУРЫ ВУЗА В СООТВЕТСТВИИ С ТРЕБОВАНИЯМИ И ЭТАПОМ РАЗВИТИЯ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ

Структурный анализ включает в себя анализ строения организационной структуры с позиции рациональности разделения труда, взаимосвязей между ее элементами в ходе осуществления бизнес-процессов (т.е. оценивается степень сложности, характеризующая степень горизонтальной и вертикальной дифференциации различных видов управленческой деятельности) и соотношение степени централизации и децентрализации управления, то есть оценивается рациональность структуры.

Организационную структуру, являющуюся формой внутреннего строения организационной системы, невозможно рассматривать

в отрыве от функций, определяющих ее сущность и содержание.

По содержанию каждая конкретная функция управления является комплексной, т.е. включает в себя ряд частных функций. Целесообразным является детализация функционального разделения труда по конкретным подразделениям и должностным лицам. Для этого строится органограмма или матрица функционального разделения труда (матрица ответственности), анализ данных которой позволяет выявить состав исполнителей, характер и целесообразность принятого разделения функций между исполнителями (таблица 1).

Таблица 1 – Фрагмент матрицы – ответственности образовательного процесса вуза

Подпроцессы / подразделения, ответственные за выполнение	Учебно-методическое управление (УМУ)	Приемная комиссия	Учебный факультет
Отбор абитуриентов		X		
Учебно-организационной деятельность			X	
Подготовка учебно-методического процесса	X			
.....				

Количественная оценка соответствия оргструктуры требованиям внешней среды

На основе обобщения различных методологических подходов для количественной оценки структуры могут быть рассчитаны следующие показатели:

1) уровень рациональности структуры:

$$K_{p.c.} = A_f / A_i, \quad (1)$$

где $K_{p.c.}$ – уровень рациональности структуры, коэфф.;

A_f, A_i – количество структурных подразделений фактически и по «идеальной» структуре соответственно (под «идеальной» понимается структура, полученная в результате бенчмаркетинговых «сравнительных» исследований. Мы отошли от понятия типовой организационной структуры в силу научной необоснованности последней).

2) уровень управляемости:

$$K_{yi} = U_{fi} / U_{pi}, \quad K_y = K_{yi} / n,$$

где K_{yi} – уровень управляемости i-го линейно-функционального подразделения вуза, коэфф.;

U_{fi} – фактическая численность работников i-го линейно-функционального подразделения вуза, чел.;

U_{pi} – норма управляемости i-го линейно-функционального подразделения вуза, чел. (целесообразно под нормой управляемости использовать не широко распространенные отраслевые методические рекомендации, а результаты «бенчмаркетинговых сравнительных» исследований).

K_y – средний уровень управляемости оргструктуры вуза, коэфф.;

n – число линейно-функциональных подразделений вуза;

3) соотношение численности линейного и функционального персонала:

$$K_c = Чл_{.АУП} / Чф_{.АУП}, \quad (2)$$

где K_c – коэффициент, характеризующий соотношение численности линейного и функционального персонала, коэфф.;

$Чл_{.АУП}$ – численность линейного руководства, чел.;

$Чф_{.АУП}$ – численность функциональных руководителей, чел.

В вузе линейными руководителями являются непосредственно деканы факультетов, а функциональными – начальники управлений.

Количественная оценка функционального разделения труда может быть дана по следующей системе показателей:

- 1) коэффициент полноты выполнения функций управления (K_n):

$$K_n = T_f / T_n, \quad (3)$$

где T_f , T_n - состав функций управления соответственно фактический и нормативный;

- 2) коэффициент дублирования функций управления K_d :

$$K_d = T_y / T_f, \quad (4)$$

где T_y - трудоемкость дублируемых функций управления, чел-час;

T_f - общая трудоемкость управленческих функций, чел-час;

Трудоемкость j -той функции управления можно рассчитать как:

$$T_j = Q_j \cdot H_{epj}, \quad (5)$$

где Q_j - количество человеческих ресурсов, необходимое для выполнения j -й функции, чел.,

H_{epj} - норма времени на j -ю функцию (чел-час);

- 2) коэффициент концентрации функций управления (K_k):

$$K_k = P_f / P_o, \quad (6)$$

P_f - объем работ по функции в подразделении, являющемся основным исполнителем; P_o - общий объем работ по данной функции;

- 3) коэффициент централизации функций управления (K_c):

$$K_c = P_{AUP} / (P_{AUP} + P_y), \quad (7)$$

где P_{AUP} - объем работ по функции, выполняемой в подразделении аппаратом управления;

P_y - общий объем работ по функции, выполняемой в подразделении.

Объем работ по j -той функции, выполняемый в i -м линейно-функциональном подразделении вуза является значением показателя результативности по данной функции P_j^i .

Конечным критерием эффективности при сравнении различных вариантов структуры является наиболее полное и устойчивое достижение целей.

Однако существует множество факторов (помимо структурных), влияющих на достижение цели, и закладывающих организационную дисфункцию уже на стадии проектирования.

Одна из них бюрократия. Под данной патологией понимается, прежде всего, использование власти, которую дает должность. Однако властные полномочия применяются в данном случае только для решения личных проблем и/или усиления личной власти.

Вторая безсубъектность. Данная патология характеризуется тем, что система построена так, словно от работника ничего не зависит. Дисфункциональный характер усугубляется, когда сами работники понимают выгоды подобного положения и используют их.

В функциональной системе управления могут возникать различные ситуации, отражающие патологию безсубъектности. Эти ситуации укрупнено можно сгруппировать в три вида:

- когда за выполнение отдельных управленческих функций, составляющих единый управленческий процесс, несут ответственность руководители различных подразделений;

- когда периодически между руководителями подразделений возникает спор о том, кто должен выполнять данную управленческую функцию. Каждый из руководителей считает, что эта функция не входит в зону его компетенции;

- когда происходит пересечение полномочий (дублирование функций).

Переход от функциональной ориентации при построении организационных систем к процессной, означает модификацию традиционной (функциональной) парадигмы менеджмента. В современных условиях в основу построения и функционирования организационной системы закладывается принцип интеграции управленческой деятельности. Проектируемые организационные системы включают элементы разных организационных систем, что позволяет перейти к новой модели на любой стадии организационного развития.