УДК 2964.331

ДИАГНОСТИКА И СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ УНИВЕРСИТЕТА

Горшкова О.В.

ГОУ ВПО «Владивостокский государственный университет экономики и сервиса», Владивосток, e-mail: oksgor@mail.ru

Рассмотрены основные этапы диагностики и совершенствования организационной структуры университета. Даны определения организационной диагностики, приведены модели организаций, в которых структура признается одним из основных элементов организации, подлежащих обязательной оценке и пересмотре при изменении стратегии развития. Описаны основные организационные патологии, вызванные неэффективной организационной структурой. Указаны принципы проектирования, основные методы диагностики, практические решения по оптимизации на основе проведенного анализа организационной структуры. Приведены примеры определения нормативов проектирования организационной структуры: численности управленческого персонала, коэффициента управляемости (охват контролем), норм обслуживания. Определены нормы управляемости типовых структурных подразделений : управления, отдела, службы, бюро, выполняющих различные функции (экономические, технические, общие). Обоснованы взаимосвязанные с диагностикой структуры мероприятия: функциональный анализ деятельности подразделений и сотрудников, пересмотр и определение нормативов деятельности, оптимизация организационно-штатного расписания.

Ключевые слова: организационная диагностика, организационная структура, организационные патологии, нормативы проектирования организационной структуры, нормы управляемости типовых структурных подразделений

DIAGNOSTICS AND IMPROVEMENT OF ORGANIZATIONAL STRUCTURE OF UNIVERSITY

Gorshkova O.V.

Vladivostok university of economy and service, Vladivostok, e-mail: oksgor@mail.ru

The main stages of diagnostics and improvement of organizational structure of university are considered. Definitions of organizational diagnostics are given, models of the organizations which the structure admits to one of basic elements of the organization, the subject obligatory assessment and revision at development strategy change are given. The main organizational pathologies caused by inefficient organizational structure are described. The principles of design, the main methods of diagnostics, practical decisions on optimization on the basis of the carried-out analysis of organizational structure are specified. Examples of definition of standards of design of organizational structure are given: number of administrative personnel, controllability coefficient (coverage by control), norms of service. Standards of controllability of standard structural divisions are defined: managements, department, service, bureaus which are carrying out various functions (economic, technical, the general). The structures of action interconnected with diagnostics are proved: functional analysis of activity of divisions and employees, revision and definition of standards of activity, optimization of the organizational staff list.

Keywords: organizational diagnostics, organizational structure, organizational pathologies, standards of design of organizational structure, standard of controllability of standard structural divisions

В современных условиях принятие управленческих решений невозможно без качественной диагностики организационной структуры, бизнес-процессов, социально-психологических и других аспектов деятельности. Организационная диагностика понимается отечественными исследователями как:

– процесс или стандартизированная процедура (информационная социальная технология), направленная на описание состояния организации (ее подсистем) как целостности, по времени предшествующую принятию (не принятию) управленческого решения о масштабных планируемых организационных изменениях [6].

– сбор и анализ информации о состоянии организации с целью выявления проблем ее функционирования, а также определения путей и резервов для их преодоления [3].

Методологической основой для выбора направления и программы действий для изучения структуры служат модели организации и организационной диагностики, отражающие характеристики ее деятельности. (Вайсборд 1976, Ван де Вен и Ферри, 1980, Питерс и Уотермен1986, Берк и Литвин,1994) [5].

В данных моделях структура признается одним из основных элементов организации, подлежащих обязательному аудиту на основе системного анализа, поскольку является проекцией системы управления и наглядно отражает все достоинства и недостатки менеджмента. Ошибки проектирования организационной структуры влекут за собой множество проблем, проявляющихся

организационных патологиях, не позволяющих организациям достигать поставленных целей. Хорошо известен эффект, описанный как «Преобладание структуры над функцией», в результате которого теряется согласованность действий между подразделениями, гибкость и скорость реагирования на изменения. Правилом проектирования организационной структуры является определение структуры функцией, а не наоборот. Разрастание организационной структуры неизбежно приводит к другой организационной патологии: «Автаркии подразделений». Стремление руководителей замыкаться на целях собственного подразделения ослабляют внутренние связи в организации, способствуют процессам дезинтеграции. Симптомы отклонения организационных процессов проявляются в сокрытии информации от смежных подразделений, предоставлении ее в неполном или искаженном виде, принятии локальных решений без учета общей ситуации. В итоге возрастает бюрократизация деятельности, от которой страдают клиенты и работники [4].

Пересмотр принципов и порядка формирования структуры необходим при формировании новой стратегии развития организации, оптимизации численности персонала в меняющихся экономических условиях, переходе на новую систему оплаты труда, обострении проблем, вызванных организационными патологиями.

Следует помнить, что начало работы над организационной структурой неизбежно влечет за собой изменения в штатном расписании, оптимизацию численности подразделений и штатных единиц, переименование должностей, функциональный анализ и другие виды по совершенствованию деятельности.

В новых условиях университетам приходится усиленно работать над стратегией развития, изыскивать ресурсы повышения конкурентоспособности, экономической эффективности. Организационная структура управления университетом формируется для достижения стратегических целей, оптимизации процессов управления, приведения в систему распределения функциональных обязанностей, прав и ответственности подразделений и сотрудников. Проектирование структуры осуществляется с учетом ряда принципов:

– оптимальности (установления рациональных связей на всех уровнях управления);

– надежности (обеспечения бесперебойности связи в системе управления);

– гибкости (способности изменяться в соответствии с изменениями внешней среды);

– устойчивости (неизменности ее основных свойств, при различных внешних воздействиях).

К основным методам исследования организационной структуры относятся бенчмаркинг, анкетирование, наблюдение, экспертный опрос, функциональный анализ деятельности, хронометраж рабочего времени и др.

Изучение и оптимизацию организационной структуры целесообразно осуществлять поэтапно. Результирующим документом проекта становится разработка Положения по организационной структуре – документа, устанавливающего принципы и методы формирования организационной структуры, виды, взаимосвязи, иерархию функциональных звеньев [1].

В случае, если проект по диагностике и совершенствованию организационной структуры реализуется в рамках внутреннего аудита, его основные этапы можно описать следующим образом:

1. Создание экспертной (рабочей) группы по реструктуризации организационно-штатной структуры. В состав группы целесообразно включить работников служб управления персоналом, экономики и планирования, центров менеджмента качества, представителей ректората и учебных подразделений. Обязательным является закрепление состава и полномочий экспертной (рабочей) группы приказом руководителя.

2. Информирование коллектива о начале работы, промежуточных и итоговых результатов. Любые изменения вызывают сопротивление со стороны сотрудников, видящих в них угрозу своему стабильному и привычному положению в организации. Преодоление сопротивления персонала возможно с учетом выполнения ряда условий: формирования слухоустойчивой среды и убеждений о том, что происходящие перемены имеют рациональную основу и впоследствии принесут положительные социальные и экономические результаты. Выполнение данных условий возможно, когда руководство организует постоянное предоставление коллективу достоверной, полной информации, в которой заинтересован каждый. Известна формула слухов Оллпорта – Постмена, в которой отмечено, что слухи растут при дефиците значимой для людей информации. Целесообразно освещать планы и промежуточные результаты работы на совещаниях, собраниях трудового коллектива, сайтах организации для снижения сопротивления и принятия перемен.

3. Аудит существующей организационно-штатной структуры. Началом

диагностики организационной структуры можно считать анализ ее графического изображения – органиграммы, визуально отражающей реальную иерархию в управлении. Часто приходится сталкиваться с тем, что в организациях не уделяют должного внимания органиграмме, не следят за ее актуальным состоянием. Сегодня разработаны программные продукты для моделирования бизнес-архитектуры организации (Business Studio), с помощью которых можно проектировать организационную структуру в соответствии стратегическими целями и ключевыми показателями эффективности.

Необходимой процедурой является применение бенчмаркинга – сравнения организационной структуры университета со структурами других университетов. Классификатор основных функций университетов охватывает все возможные направления деятельности, которые должны быть зафиксированы в организационной структуре (содержит 25 функций и 175 комплексов задач управления). Однако анализ структур разных университетов свидетельствует о различиях в подходе к количественному составу подразделений: общее количество структурных подразделений между университетами может отличаться в полтора-два раза.

Проведение сравнительного анализа, внутреннего аудита организационно-штатной структуры может привести к ряду решений по оптимизации;

– сокращению недействующих подразделений и вакансий, не занимаемых более 6 месяцев;

– укрупнению подразделений;

– необходимость описания бизнес-процессов, регламентов, нормирование численности персонала;

– определению уровней управления, количества и вида структурных подразделений;

– пересмотру расчет штатного расписания.

Одним из важных направлений работы является определение видов существующих структурных подразделений университета, их описания и определения примерной нормативной численности.

Оптимальная организационная структура формируется с учетом ряда нормативов: численности управленческого персонала, норм управляемости, обслуживания, норм времени.

Несмотря на ограничения количественного подхода в определении норм управляемости, обойтись без известных наработок в области организационной психологии, инженерной психологии и других смежных наук, нельзя. Известно, что у руководителя есть свой предел в контроле над деятельностью подчиненных и лежит он в диапазоне 5-9 человек.

Для определения норм управляемости следует учитывать сложность функций работников. Если в подчинении руководителя находятся сотрудники, чья деятельность регламентирована, не предполагает действий в условиях неопределенности и самостоятельного принятия решений, то норма управляемости увеличивается.

Норма управляемости (охват контролем) – количество работников структурных подразделений находящихся в подчинении у руководителя вышестоящего структурного подразделения.

Таблица 1

Нормативы формирования организационной структуры

Нормы	Определение	Рекомендуемые значения
Нормативы численности управленческого персонала	Количественные показатели по различным категориям персонала системы управления	Не более 30% от общего числа работников
Нормы управляемости	Рациональное число работников, закрепленное за одним руководителем	Устанавливаются на основе норм обслуживания, времени и управляемости. Пример: Численность (N) для отделов, осуществляющих функции: – общие N > 4 – экономические N > 8 – технические N > 12
Нормы обслуживания	Рациональное количество работников, закрепленных за одним работником управления	Пример: Норма обслуживания для специалиста отдела кадров составляет 500-600 работников закрепленных за ним.
Нормы времени	Нормирование труда (хронометраж, экспертные наблюдения, стандартные нормативы)	Пример: Оформление приема на работу (1 чел.) – 0.5 часа Источник: Типовые нормы времени на работы по комплектованию и учету кадров.

Таблица 2

Нормы управляемости для руководителей

Уровень управления	Количество работников подчинении (чел.)		
Руководители организации и их первые заместители	не > 5–9		
Управление	15–20		
Отдел	Общих функций	Экономических функций	Технических функций
	N > 4	N > 8	N > 12
Группа, сектор, бюро	2 < N < 5	4 < N < 7	6 < N < 11
Канцелярия, отделы кадров, отделы охраны труда и техники безопасности	3–4		
Служба	15–20		
Центр как обособленное подразделение	7–15		
Центр в составе подразделения	4–7		

Целесообразно в Положении об организационной структуре в отдельном Приложении отразить все существующие типы структурных подразделений, дать их определение и привести примерную нормативную численность.

Заместители руководителей структурных подразделений вводятся при превышении норм управляемости в 1.5 раза. По рекомендации НИИ труда рекомендуется доводить соотношения старших специалистов и специалистов до 1:3, соотношение специалистов и служащих – 1:2. Должность заместителей руководителей структурных подразделений могут быть введены при превышении нормы управляемости в 1.5 раза [2].

Следующим этапом работы совершенствования организационной структуры на основе диагностики должен стать этап нормирования деятельности работников и подразделений. Он позволит более достоверно определить каких и сколько сотрудников действительно требуется для выполнения той или иной функции. Функциональный анализ, уточнение ключевых показателей деятельности, позволят исключить дублирование функций и повысит эффективность деятельности для достижения стратегических целей университета. Для этого используются хронометраж рабочего времени, анкетирование сотрудников, анализ документов (должностных инструкций, квалификационных справочников, профессиональных стандартов). Сравнительный анализ требований к должности, зафиксированный в нормативных документах с реально выполняемой деятельностью, результаты применения методики «Фотография рабочего дня», позволяют выявить проблемы в организационно-штатной структуре и выработать пути их решения.

Выводы

Организационную диагностику структуры университета целесообразно проводить в рамках проекта по внутреннему аудиту, направленного на совершенствование бизнес-процессов, позволяющих реализовать стратегию развития. Результирующим документом деятельности по аудиту организационной структуры является Положение об организационной структуре, в котором определяются уровни управления, типы структурных подразделений университета, их определения, примерная нормативная численность, порядок введения, переподчинения, сокращения подразделений. Диагностика организационной структуры неизбежно повлечет за собой функциональный анализ деятельности подразделений и работников, пересмотр и определение нормативов деятельности, оптимизацию организационно-штатного расписания.

Список литературы

1. Горшкова О.В., Луговой Р.А. Организационная структура, управленческие практики и кадровый потенциал ВГУЭС как факторы успешной реализации его программы развития. / Территория новых возможностей / О.В. Горшкова, Луговой Р.А. // Вестник ВГУЭС. – 2012. – № 5(18). – С. 104–109.

2. Кибанов А.Я. Управление персоналом: регламентация труда. –2-е изд. – М.: Экзамен, 2001. – 640 с.

3. Липатов С.А. Методы практической социальной психологии: Диагностика. Консультирование. Тренинг: Учебное пособие для вузов / Под ред. Ю.М. Жукова. – М.: Аспект Пресс, 2004. – С. 48–68.

4. Пригожин А.И. Дезорганизация: Причины, виды, преодоление / А.И. Пригожин. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 402 с.

5. Филонович С.Р. Использование моделей жизненного цикла в организационной диагностике/ С.Р. Филонович // Социс-социологические исследования. – 2005. – № 004. – С. 53–64.

6. Щербина В.В. Проблемы формирования и применения патодиагностического подхода в социологической диагностике организаций (Часть 1). / Личность. Культура. Общество. – 2009. – Том XI. Вып. 3 (№ 50) – С. 246–259.