

## ПРОЕКТИРОВАНИЕ ДОЛЖНОСТЕЙ И СЛУЖБ АППАРАТА УПРАВЛЕНИЯ

В процессе формирования морфологической структуры организации (образования должностей, отделов) необходимо решить следующие вопросы:

- установить, какие основные функции организации и управления производством (прогнозирование, планирование, проектирование, контроль и т.д.) необходимы в каждом блоке технического разделения производства;
- определить, какие из функций должны быть в них сосредоточены;
- установить в зависимости от объемов управленческих работ рациональное сочетание элементов, т.е. состав управленческих работ в той или иной должности, а также структуру функциональных отделов и служб.

В связи с этим морфологическая структура разрабатывается в несколько этапов:

- изучаются деревья целей на ближайшее будущее, т.е. предметно-целевая структура организации;
- устанавливается перечень производственных и хозяйственных функций для достижения намечаемых целей;
- устанавливаются формы решения вопросов (единоличные, коллективные);
- определяется численность и состав работников, необходимых для осуществления функций по всем блокам производства;
- формируются и классифицируются должности;
- определяется целевое назначение и нагрузка исполнительных органов (количество и виды выполняемых ими должностей);
- распределяются функциональные обязанности, права и ответственность между должностями каждого структурного подразделения;
- намечаются системы связей структурных подразделений.

Прежде чем определить морфологическую структуру организации, на практике сначала выявляется общая совокупность функций, их классификация, соотношение и связь. Каждая разновидность труда объединяет цикл производственных функций, обеспечивающих достижение той или иной локальной цели на том или ином их концентре сопряжения.

Поэтому разграничение производственных функций, превращающихся в набор структуризованных управленческих работ, подобно трансформации целей, можно осуществлять для блоков основного, вспомогательного и обслуживающего производства «от общего к частному». А для блока хозяйственной деятельности — «от частного к общему» с учетом набора производственных функций по указанным выше блокам производства как объектов организации и управления (определяется круг взаимосвязанных хозяйственных функций, а затем — функциональный орган, способный их объединить).

Таким образом, функции и реализующие их управленческие работы группируются на базе объективных признаков:

- направления деятельности (капитальный ремонт, основные работы, вспомогательные и обслуживающие операции и т.п.);
- вид общественных отношений (технические, экономические, социальные и др.);
- однородность деятельности и решаемых относительно данного объекта задач (принадлежность функций к тому или иному циклу, обеспечивающему достижение определенной цели).