


Организационное проектирование

1. Понятие организационного проектирования
 2. Цели и виды организационного проектирования
 3. Основные факторы организационного проектирования
 4. Этапы организационного проектирования
 5. Методы организационного проектирования
 6. Оценка эффективности оргпроектирования
 7. Организации будущего. Основные тенденции развития
- 

Понятие проектирование организации

Необходимость организационного проектирования

обусловлена тем, что проектирование является неотъемлемой частью и обязательным этапом процесса организационного развития. Любые организационные нововведения структурного и процессного характера являются продуктами организационного проектирования.

- ◆ **Проектирование организации** – процесс создания прообраза будущей организации, постоянный поиск наиболее эффективного сочетания организационных переменных, таких как люди и квалификации, цели и ценности, стратегия, структура, культура и др. (Т.А.Акимова)
- ◆ С точки зрения Б.З.Мильнера **организационное проектирование** – это функция организации, которая состоит в разработке таких организационных элементов и отношений в создаваемой системе, при реализации которых возникшее организационное целое обладало бы свойствами высокой надежности, устойчивости, экономичности.
- ◆ Дж.Гелбрейт определил **организационное проектирование** как постоянный поиск наиболее эффективного сочетания организационных переменных.

Цели и виды организационного проектирования

Цели:

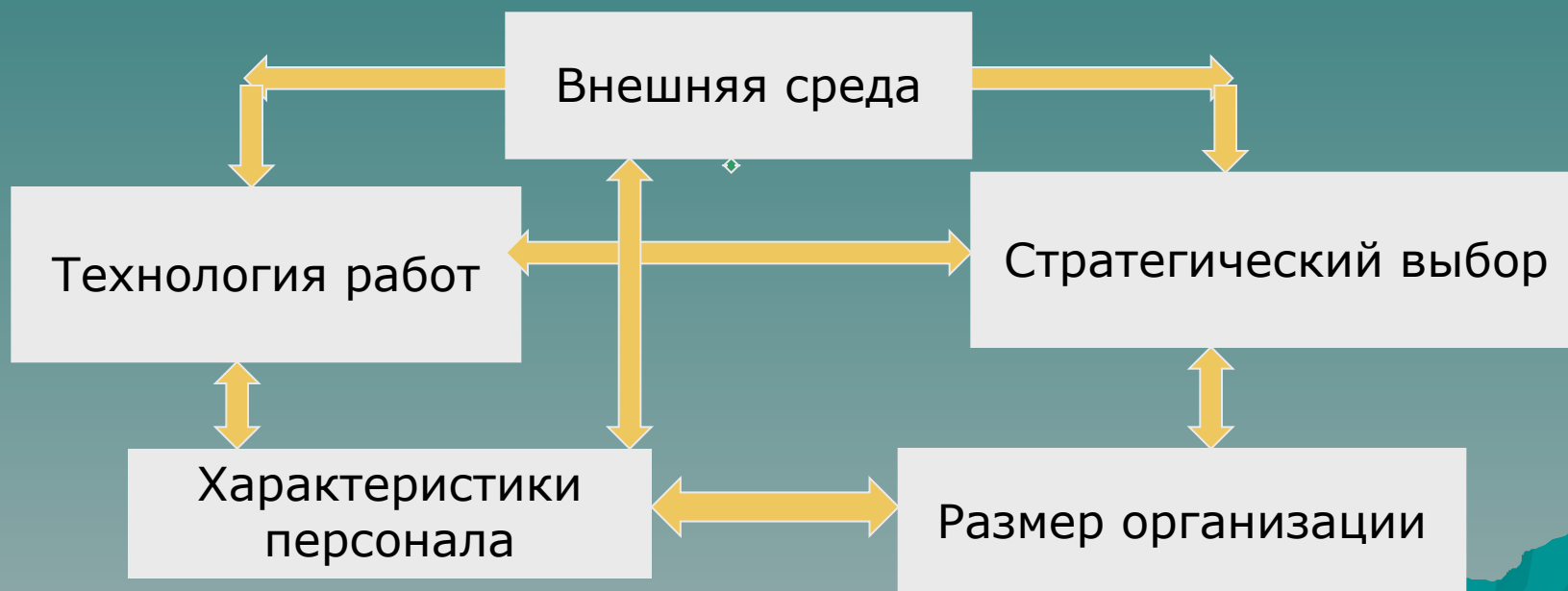
- ◆ Создание новой системы (организации)
- ◆ Частичное усовершенствование существующей организационной системы
- ◆ Радикальное преобразование существующей организационной системы

В зависимости от основных целей выделяют два вида оргпроектирования, основанные на двух основных стратегиях – «улучшение старого» или «создание нового»:

- ◆ Совершенствование или преобразование существующих организаций
- ◆ Проектирование новых систем (организаций)

Основные факторы организационного проектирования

Выделяют пять ключевых факторов организационного проектирования, оказывающих непосредственное воздействие на разработку проекта: **состояние внешней среды, технология работ, стратегия, размер организации и характеристики персонала**



Факторы организационного проектирования (продолжение)

1. Наибольшее значение для оргпроектирования имеют такие **характеристики внешней среды** как сложность (количество факторов) и динамизм (скорость изменения). Ситуация максимальной сложности и высокой изменчивости внешней среды увеличивает степень риска при принятии решений и разработке проекта
2. **Технология работ** влияет на такие аспекты оргпроектирования как разделение труда в организации и создание подразделений. По мнению Д. Вудворт с увеличением технологической сложности возрастает число уровней управления
3. По мнению зарубежных исследователей (А.Чандлер, Дж. Гелбрейт) **выбор новой стратегии** развития организации и характера ее взаимодействия с внешней средой связан с возникновением новых проблем, решение которых предполагает оргпроектирование.
4. **Характеристики персонала.** При проектировании организации необходимо учитывать потребности. Интересы, уровень квалификации, мотивации и дисциплинированности работников.
5. **Размер организации.** Крупные организации нуждаются в более сложных оргпроектах.

Этапы проектирования новой организации по Б.З. Мильнеру

1. Выявление и описание элементов внешней среды (вход, выход, технологии, знания)

2. Выявление основных взаимосвязей между элементами внешней среды, включая элементы прямого воздействия

3. Определение степени разнообразия элементов внешней среды (изменения, определенность, обратная связь)

4. Проектирование каждого элемента оргкультуры (миссия, ценности, нормы и т.д.) с учетом внешней среды, в которой данный элемент будет функционировать

5. Формирование механизма управления с учетом специфики элементов организационной структуры фирмы и ее внешней среды

Этапы проектирования изменений в функционирующей организации

- 1. Подготовка оргпроектирования.** Определение целей и задач оргпроектирования, формирование команды для разработки проекта
- 2. Анализ существующей структуры и проблем организации (постановка диагноза).** Выявление сильных и слабых сторон деятельности
- 3. Формирование общей структурной схемы** и главных характеристик организации (композиция). Определение миссии организации, построение «дерева целей», определение числа уровней управления, определение типа организационной системы и т.д.
- 4. Разработка состава подразделений** и связей между ними (структурация)
- 5. Разработка системы управления** (регламентация). Разработка штатного расписания, определение численности и квалификации сотрудников, разработка положений о подразделениях и должностных инструкций

Понятие, задачи и общая характеристика реинжиниринга

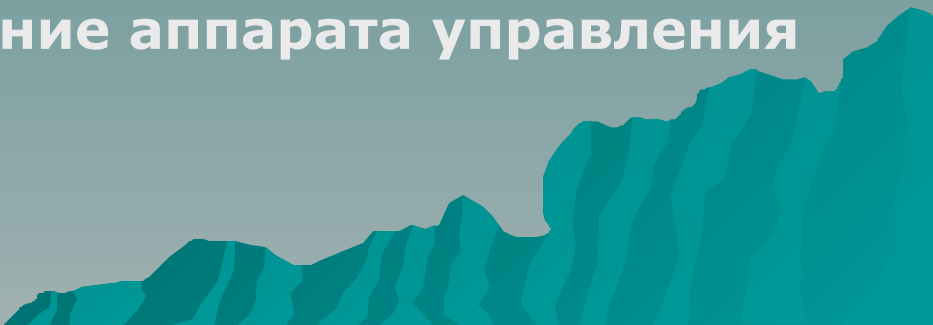
- ◆ **Реинжиниринг** — это фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование деловых процессов для достижения резких, скачкообразных улучшений главных современных показателей деятельности компании, таких, как стоимость, качество, сервис и темпы (термин «реинжиниринг» ввел М. Хаммер).
- ◆ На начальной стадии реинжиниринга необходимо ответить на такие основные вопросы: почему компания делает то, что она делает? почему компания делает это таким способом? какой хочет стать компания? Отвечая на эти вопросы, специалисты должны переосмыслить текущие правила и положения (зачастую не сформулированные в письменной форме) ведения бизнеса и часто оказывающиеся устаревшими, ошибочными или неуместными.
- ◆ Радикальное перепроектирование — это изменение всей существующей системы, а не только поверхностные преобразования, т.е. в ходе радикального перепроектирования предлагаются совершенно новые способы выполнения работы.
- ◆ Реинжиниринг не применяется в тех случаях, когда необходимо улучшение либо увеличение показателей деятельности компании на 10—100%. Для этого используются более традиционные методы (например, проведения программ повышения качества). Реинжиниринг целесообразен только в тех случаях, когда требуется достичь резкого (скачкообразного) улучшения показателей деятельности компании (500—1000% и более) путем замены старых методов управления новыми.

Можно выделить три типа компаний, для которых реинжиниринг необходим и целесообразен:

1. **Компании, находящиеся на грани краха** в связи с тем, что цены на товары заметно выше и (или) их качество (сервис) заметно ниже, чем у конкурентов. Если эти компании не предпримут решительных шагов, они неизбежно разорятся.
2. **Компании, не имеющие в текущий момент затруднений, но предвидящие неизбежность возникновения трудноразрешимых проблем**, связанных, например, с появлением новых конкурентов, изменением требований клиентов, изменением экономического окружения и пр.
3. **Компании, не имеющие проблем сейчас, не прогнозирующие их в обозримом будущем.** Это **компании-лидеры, проводящие агрессивную маркетинговую политику**, не удовлетворяющиеся хорошим текущим состоянием и желающие с помощью реинжиниринга добиться лучшего.

Задачи реинжиниринга аналогичны задачам инновации: освоение новшеств для обеспечения конкурентоспособности продукции и в конечном счете — **выживаемости** предприятия.


Основные задачи проектирования организационной структуры управления

- ◆ **Определение типа организационной структуры управления**
 - ◆ **Уточнение состава и количества подразделений по уровням управления**
 - ◆ **Определение численности управленческого персонала**
 - ◆ **Определение характера соподчиненности между звеньями организации**
 - ◆ **Расчет затрат на содержание аппарата управления**
- 

Методы организационного проектирования

Метод аналогий	Использование опыта проектирования структур управления в аналогичных организациях, выработка типовых структур управления для различных видов организаций
Экспертно-аналитический метод	Обследование и аналитическое изучение организации квалифицированными специалистами с целью выявления проблем и разработки рекомендаций по перестройке оргструктуры, системы управления и т.д., обобщения и внедрения передового опыта в области организации управления
Метод структуризации целей	<p>Выработка системы целей организации, включая их количественную и качественную формулировки и последующий анализ организационных структур с точки зрения их соответствия системе целей.</p> <p>Этапы применения данного метода:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Разработка «дерева целей»2. Экспертный анализ предлагаемых вариантов оргструктуры3. Составление таблиц полномочий и ответственности за достижение целей для каждого подразделения и вида деятельности
Метод организационного моделирования	<p>Разработка формализованных математических, графический и других отображений распределения полномочий в организации, являющихся базой для построения, анализа и оценки различных вариантов оргструктур во взаимосвязи их переменных.</p> <p>Типы моделей: математико-кибернетические, графоаналитические, натурные (эксперименты), математико-статистические</p>

Критерии оценки эффективности оргпроектирования

- ◆ Полное и своевременное достижение целей при меньших затратах на функционирование
 - ◆ Улучшение конечных результатов деятельности организации (рост объемов выпускаемой продукции, прибыли, увеличение доли на рынке, улучшение качества продукции, снижение себестоимости и т.д.)
 - ◆ Рост производительности труда
 - ◆ Удовлетворенность сотрудников заработной платой, перспективами карьерного роста и т.д.
 - ◆ Повышение адаптивности организации – способности реагировать на изменения внешней и внутренней среды, выживать в долгосрочной перспективе
- 

Организации будущего. Основные тенденции развития организаций.

- ◆ Переход на гибкие производственные системы, использование адаптивных структур управления
 - ◆ Диверсификация и децентрализация
 - ◆ Повышение внимания к вопросам управления информацией, созданию эффективной системы коммуникаций
 - ◆ Активизация инновационной деятельности, поиск новых инновационных форм организации
 - ◆ Внедрение международных стандартов управления качеством
 - ◆ Стремление к раскрытию потенциала, повышению творческой и производственной отдачи персонала
 - ◆ Демократизация и дебюрократизация управления
 - ◆ Высокая социальная значимость миссии и целей (ориентация на потребителя)
 - ◆ Стремление обеспечить высокий уровень организационной культуры
- 