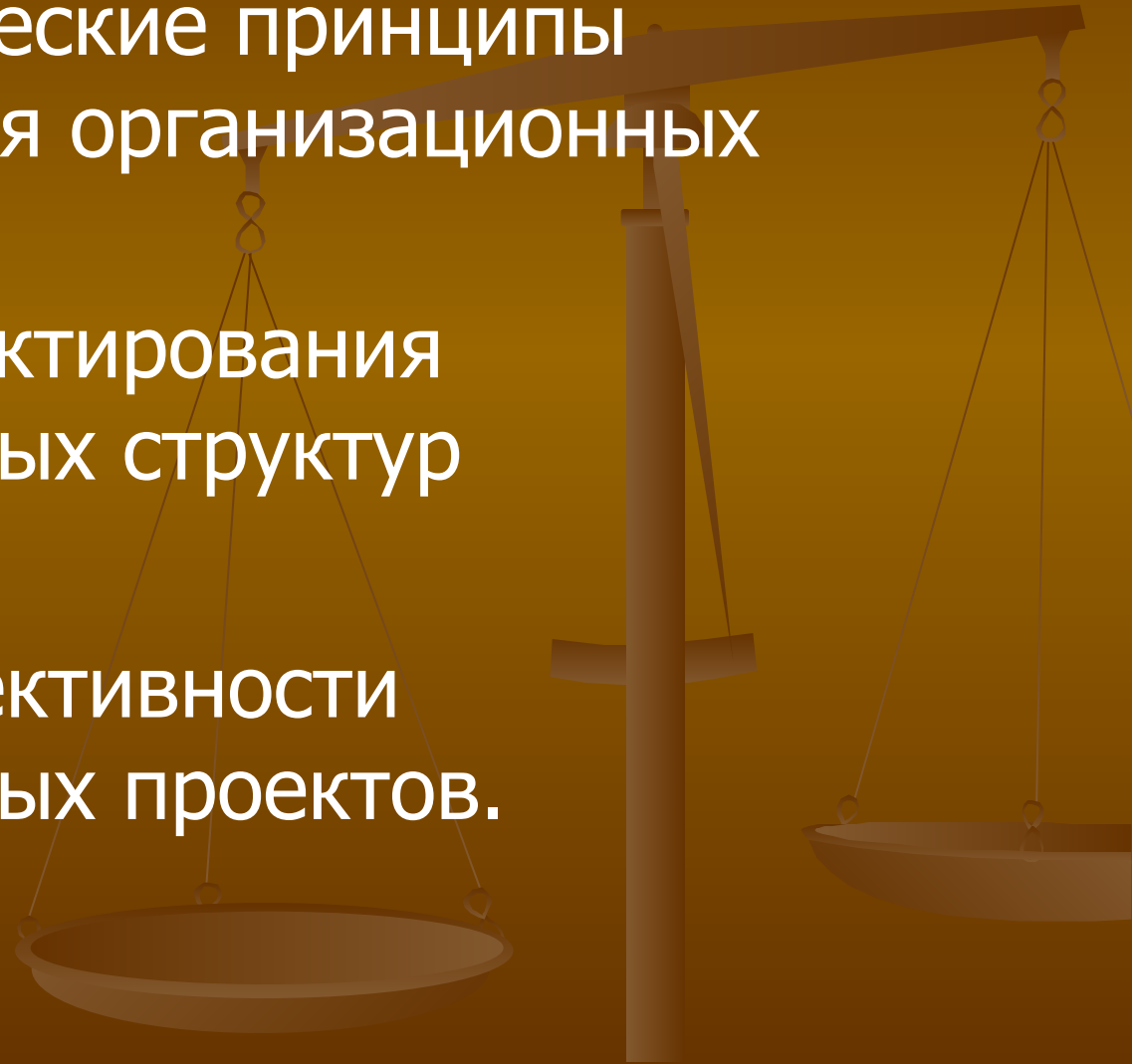


Тема: «Организационное проектирование»

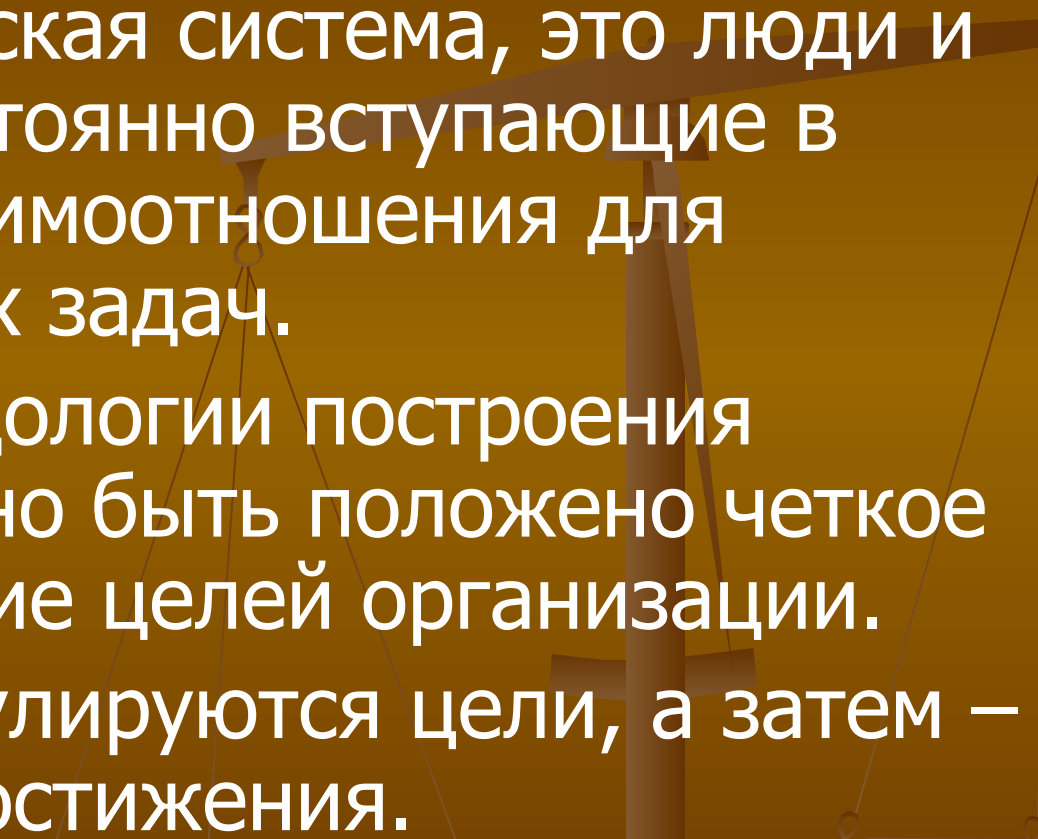
- 1.Методологические принципы проектирования организационных структур.
- 2.Методы проектирования организационных структур
- 3.Оценка эффективности организационных проектов.



1. Методологические принципы построения организационных структур

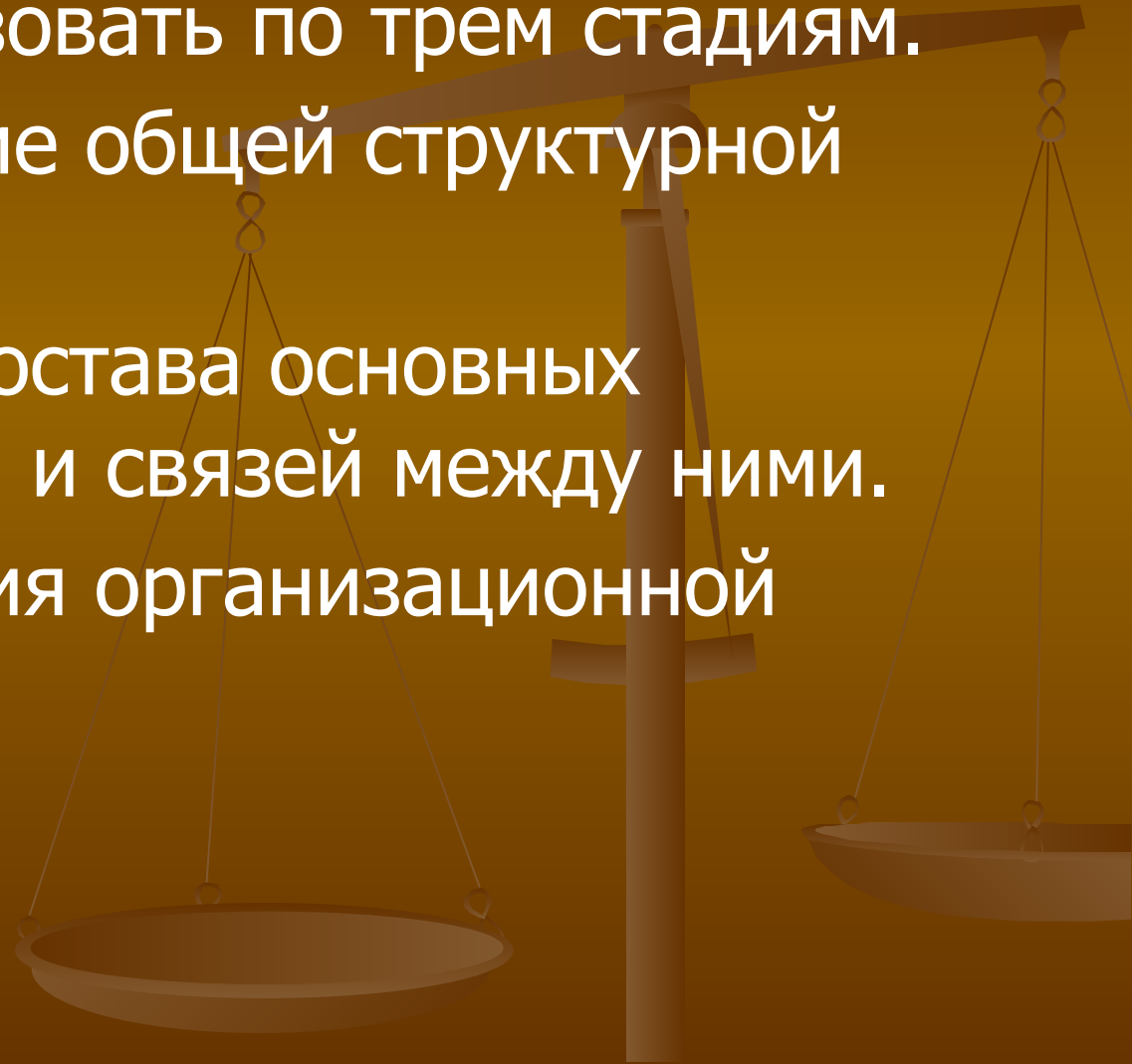
- Научно обоснованное формирование орг. Структур управления – актуальная задача современного этапа адаптации хозяйствующих субъектов к рыночной экономике.
- Организационная структура (ОСУ) включает в себя систему целей и их распределение между различными звеньями, коммуникации, потоки информации и документооборот.

Организационная структура

- Это поведенческая система, это люди и их группы, постоянно вступающие в различные взаимоотношения для решения общих задач.
 - В основу методологии построения структур должно быть положено четкое формулирование целей организации.
 - Сначала формулируются цели, а затем – механизм их достижения.
- 

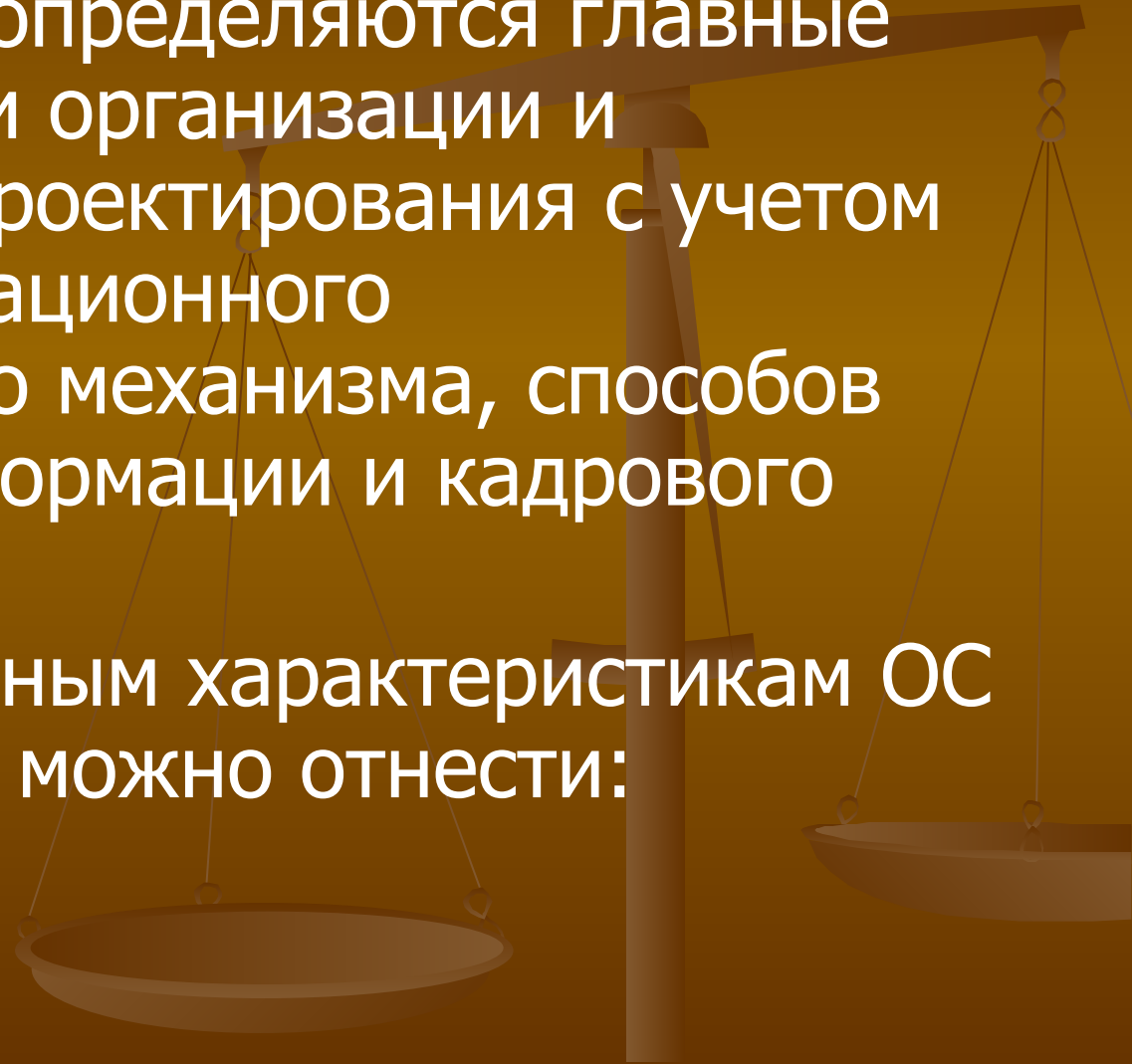
Процесс формирования ОС

- Можно организовать по трем стадиям.
- 1. Формирование общей структурной схемы.
- 2. Разработка состава основных подразделений и связей между ними.
- 3. Регламентация организационной структуры.



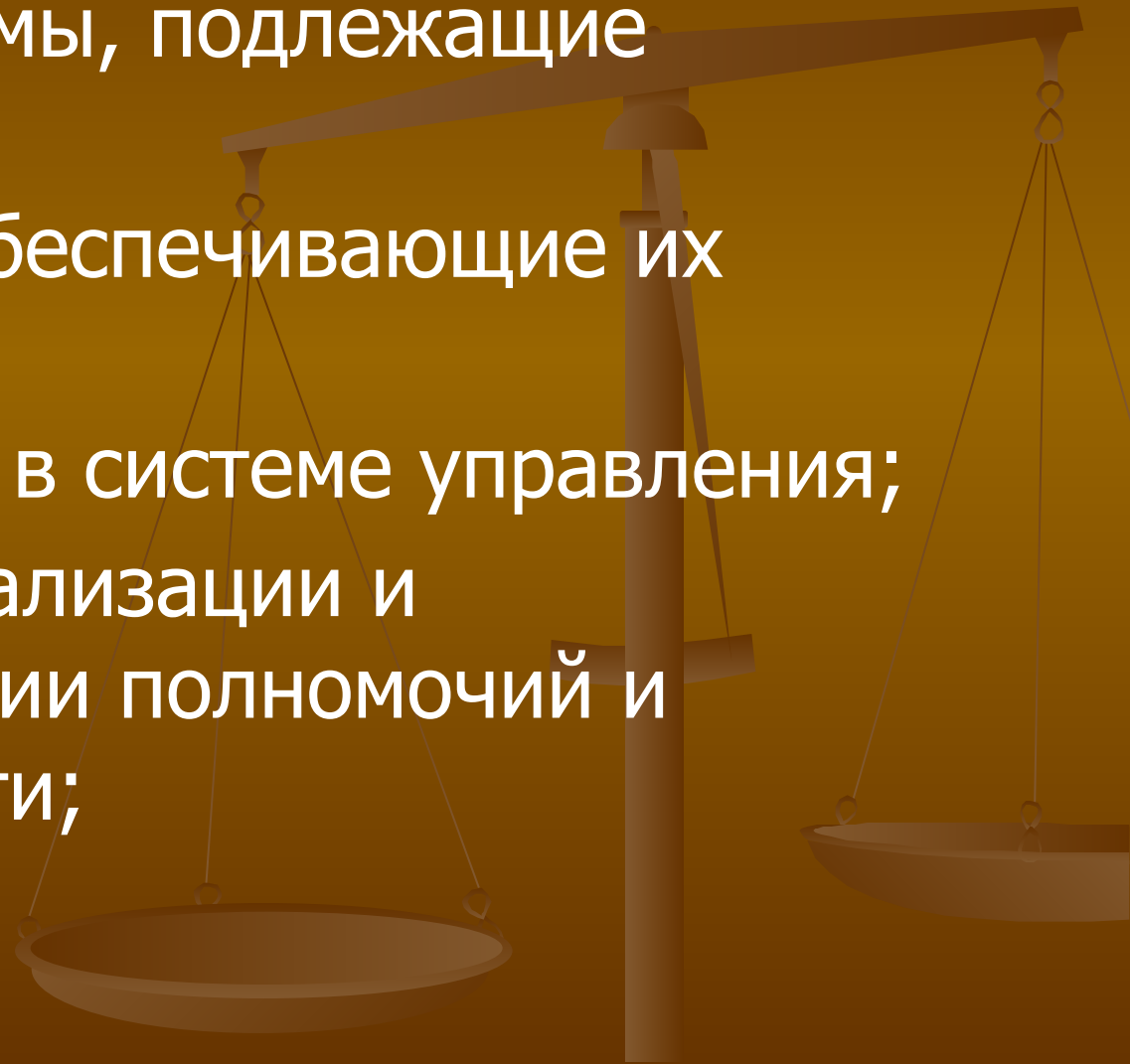
1. Формирование общей структурной схемы

- На этом этапе определяются главные характеристики организации и направления проектирования с учетом внутриорганизационного экономического механизма, способов обработки информации и кадрового обеспечения.
- К принципиальным характеристикам ОС на этой стадии можно отнести:



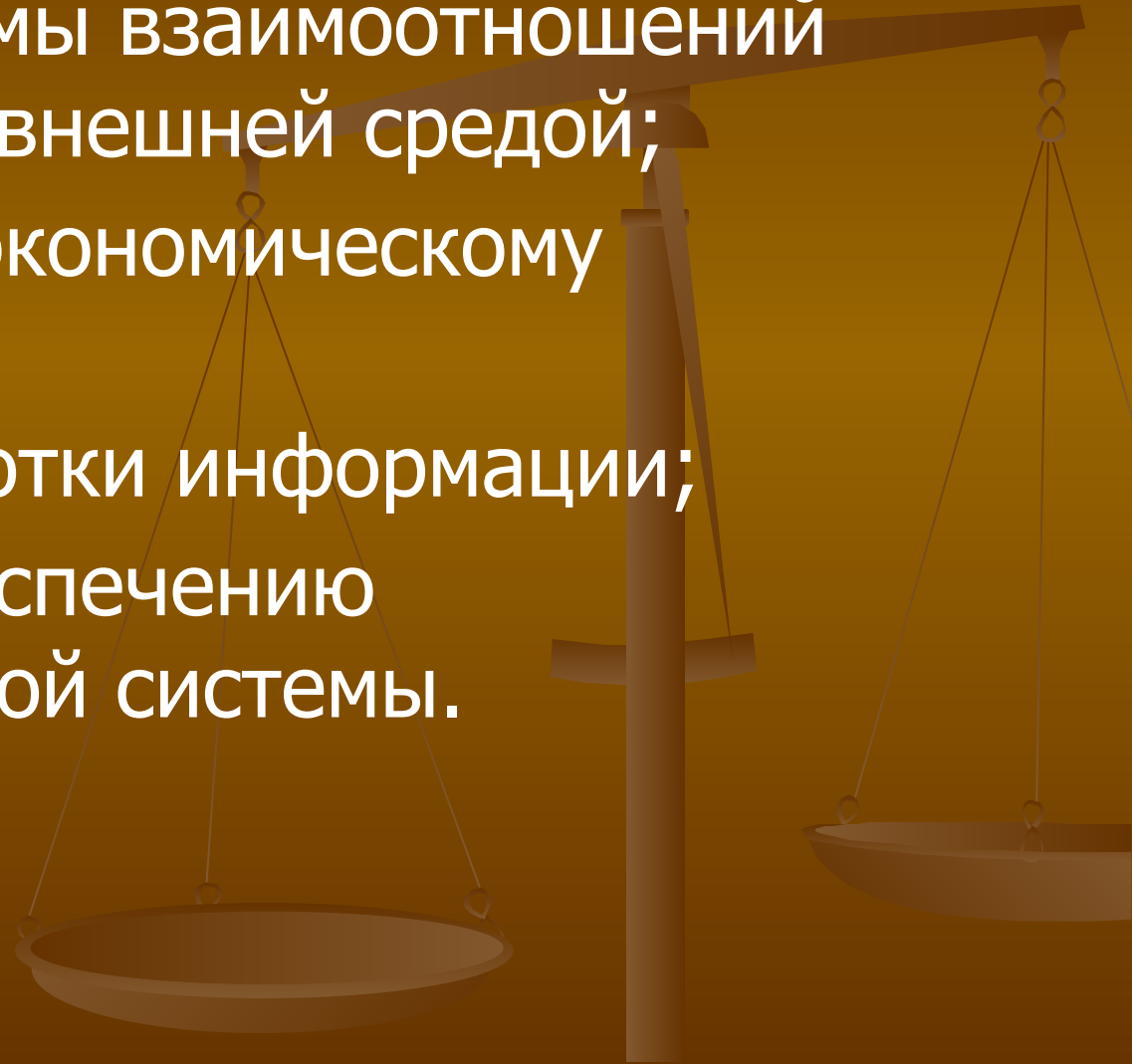
Принципиальные характеристики ОС на первом этапе:

- Цели и проблемы, подлежащие решению;
- Подсистемы, обеспечивающие их достижение;
- Число уровней в системе управления;
- Степень централизации и децентрализации полномочий и ответственности;

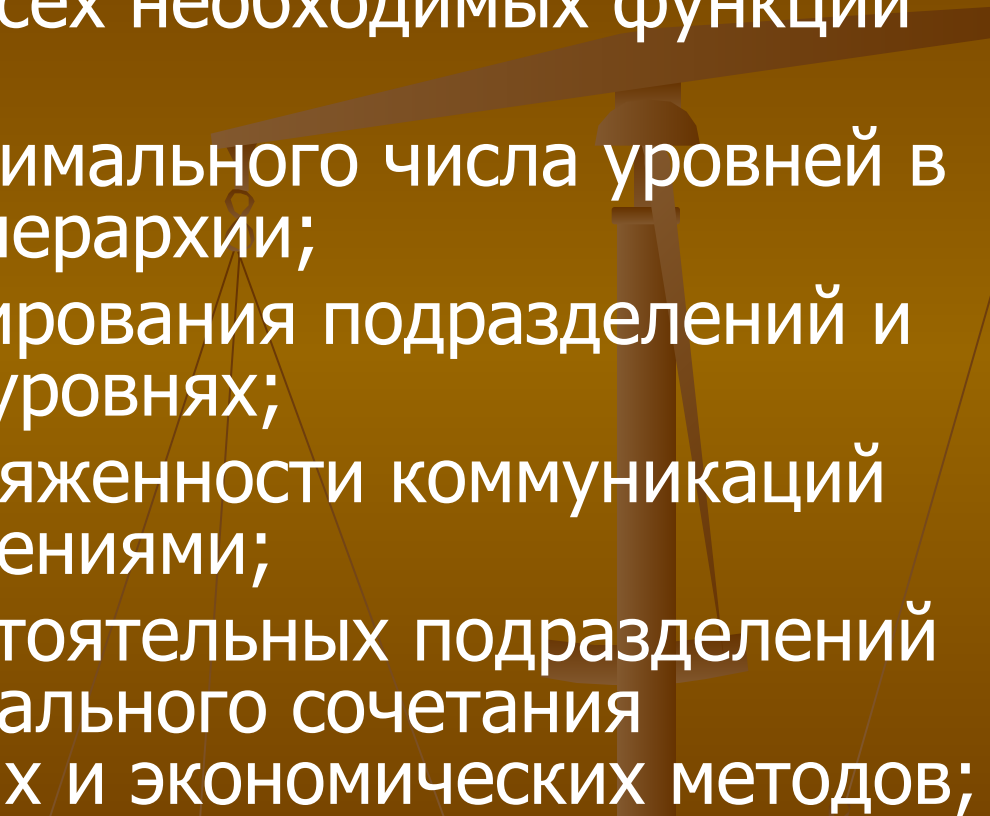


Принципиальные характеристики

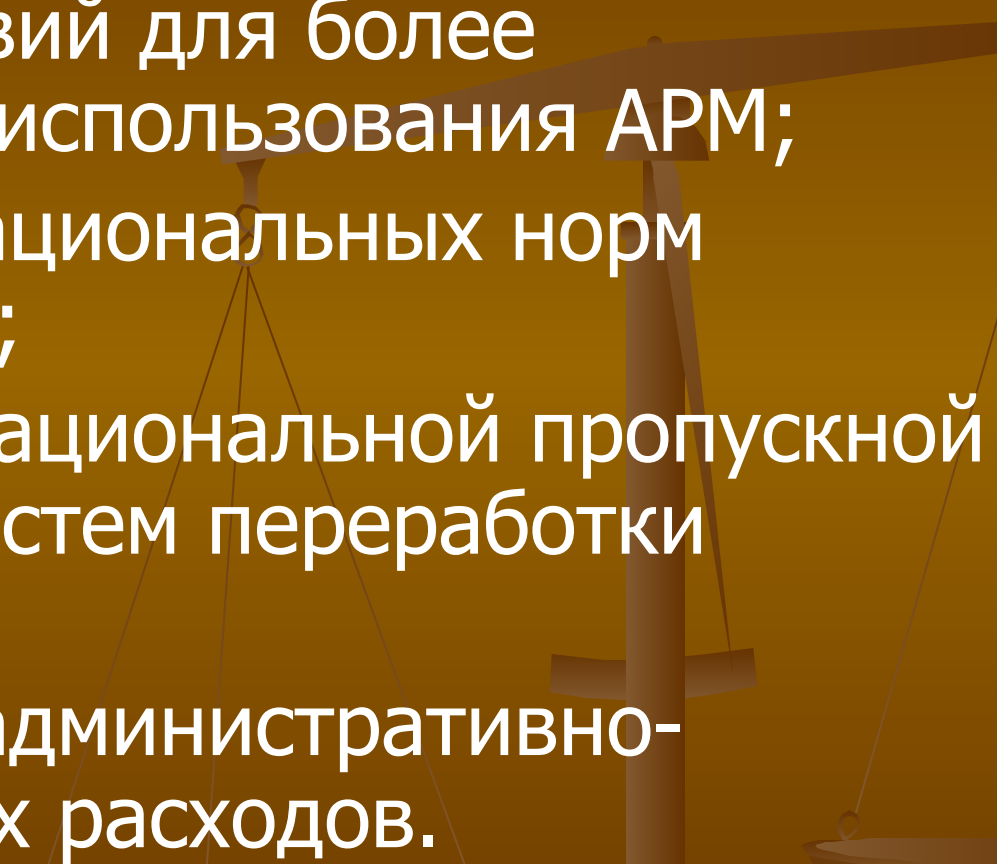
- Основные формы взаимоотношений организации с внешней средой;
- Требования к экономическому механизму;
- Формам обработки информации;
- Кадровому обеспечению организационной системы.



Принципы для стадии «КОМПОЗИЦИИ»

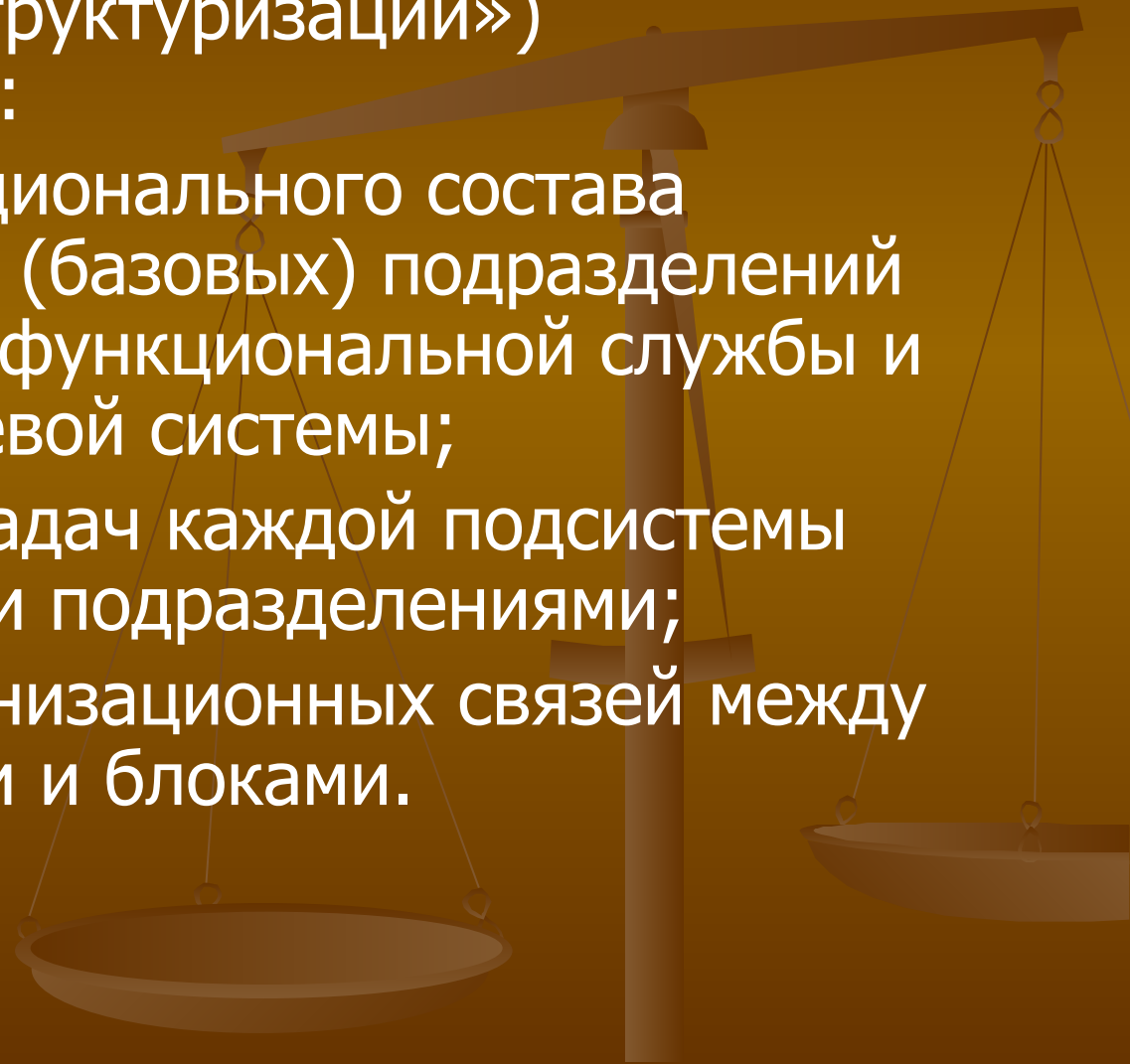
- Полнота охвата всех необходимых функций управления;
 - Обеспечение минимального числа уровней в управленческой иерархии;
 - Устранение дублирования подразделений и задач на разных уровнях;
 - Сокращение протяженности коммуникаций между подразделениями;
 - Выделение самостоятельных подразделений исходя из рационального сочетания административных и экономических методов;
- 

Принципы

- Создание условий для более эффективного использования АРМ;
 - Соблюдение рациональных норм управляемости;
 - Обеспечение рациональной пропускной способности систем переработки информации;
 - Минимизация административно-управленческих расходов.
- 

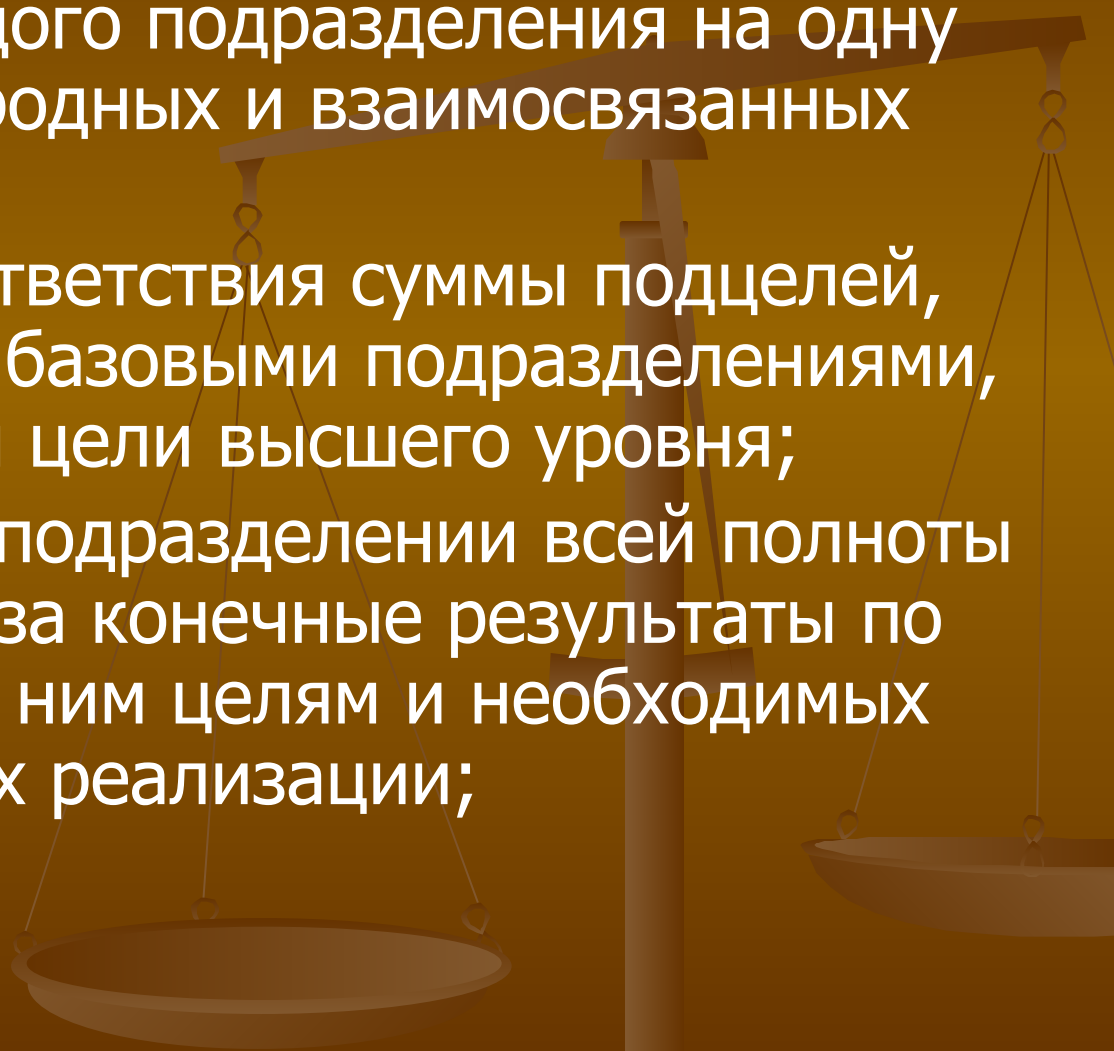
2. Разработка состава основных подразделений и связей между

- Ними (стадия «структуризации») предусматривает:
- Определение рационального состава самостоятельных (базовых) подразделений каждой линейно-функциональной службы и программно-целевой системы;
- Распределение задач каждой подсистемы между основными подразделениями;
- Построение организационных связей между подразделениями и блоками.



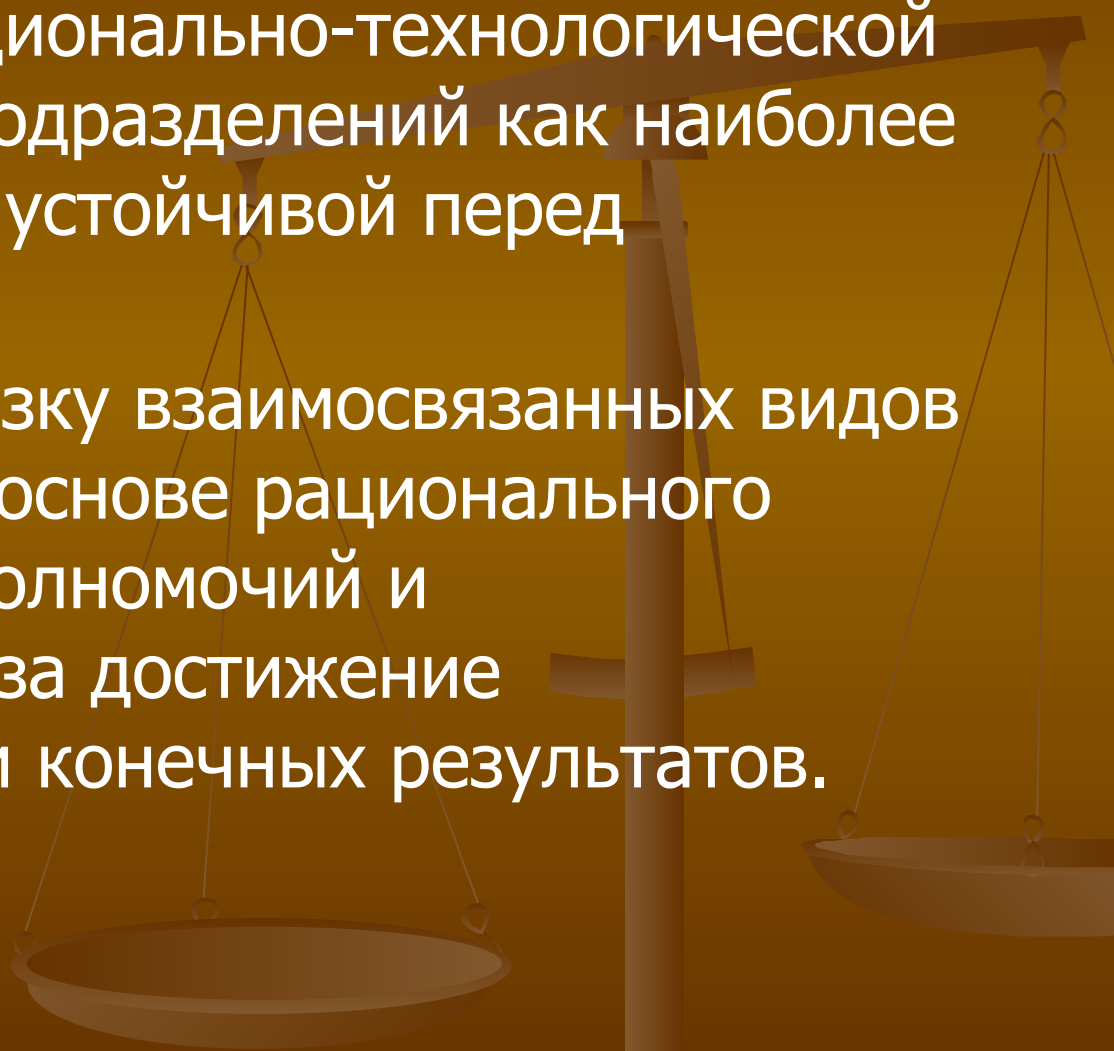
Принципы и критерии для стадии «структуризации»:

- Ориентация каждого подразделения на одну или группу однородных и взаимосвязанных целей (КФУ);
- Обеспечение соответствия суммы подцелей, закрепленных за базовыми подразделениями, соответствующей цели высшего уровня;
- Концентрацию в подразделении всей полноты ответственности за конечные результаты по закрепленным за ним целям и необходимым полномочий по их реализации;



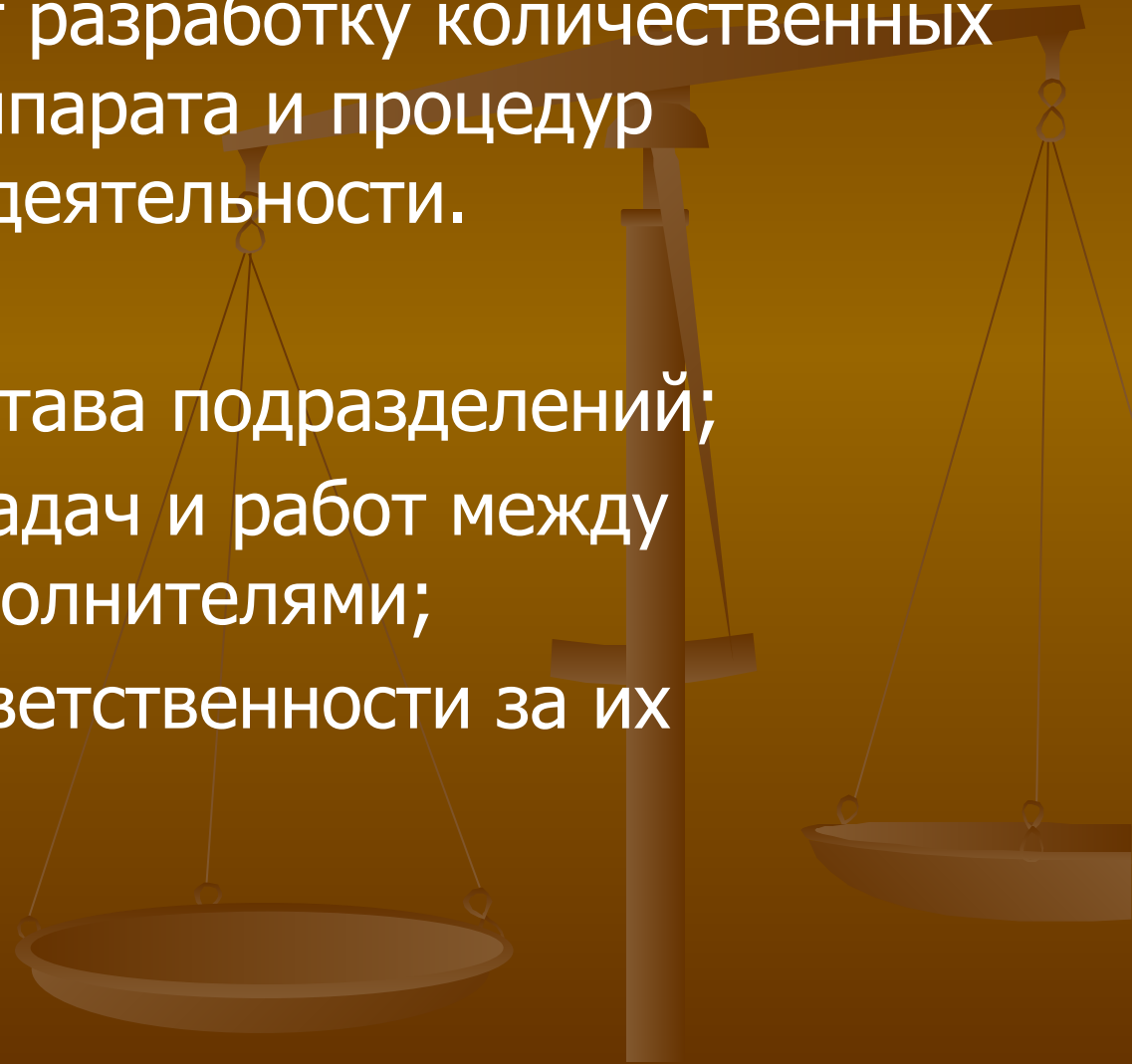
Принципы и критерии:

- Приоритет функционально-технологической специализации подразделений как наиболее универсальной и устойчивой перед пообъектной;
- Комплексную увязку взаимосвязанных видов деятельности на основе рационального распределения полномочий и ответственности за достижение промежуточных и конечных результатов.



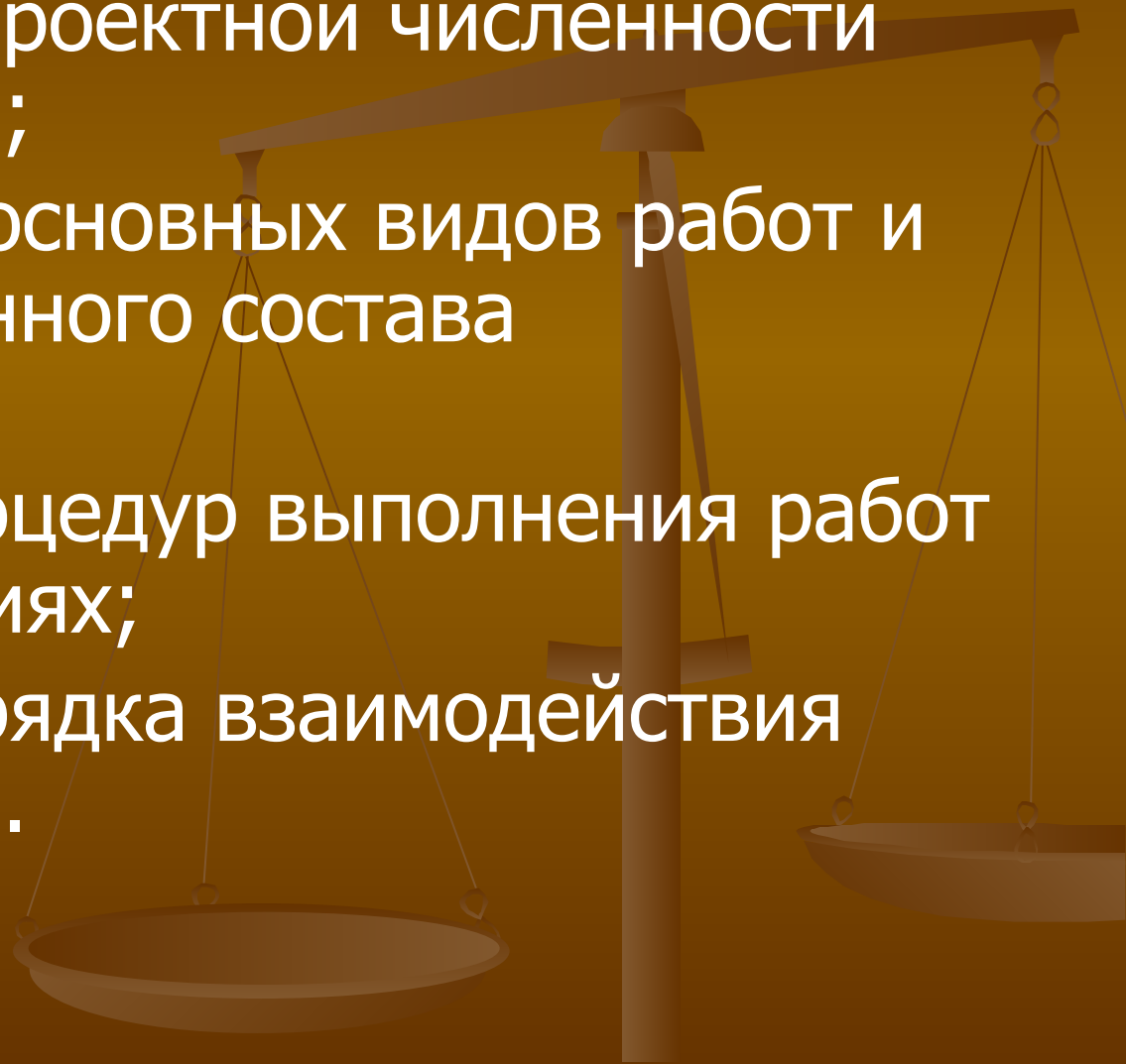
3. Регламентация организационной структуры

- Предусматривает разработку количественных характеристик аппарата и процедур управленческой деятельности.
- Она включает:
- Определение состава подразделений;
- Распределение задач и работ между конкретными исполнителями;
- Установление ответственности за их выполнение;



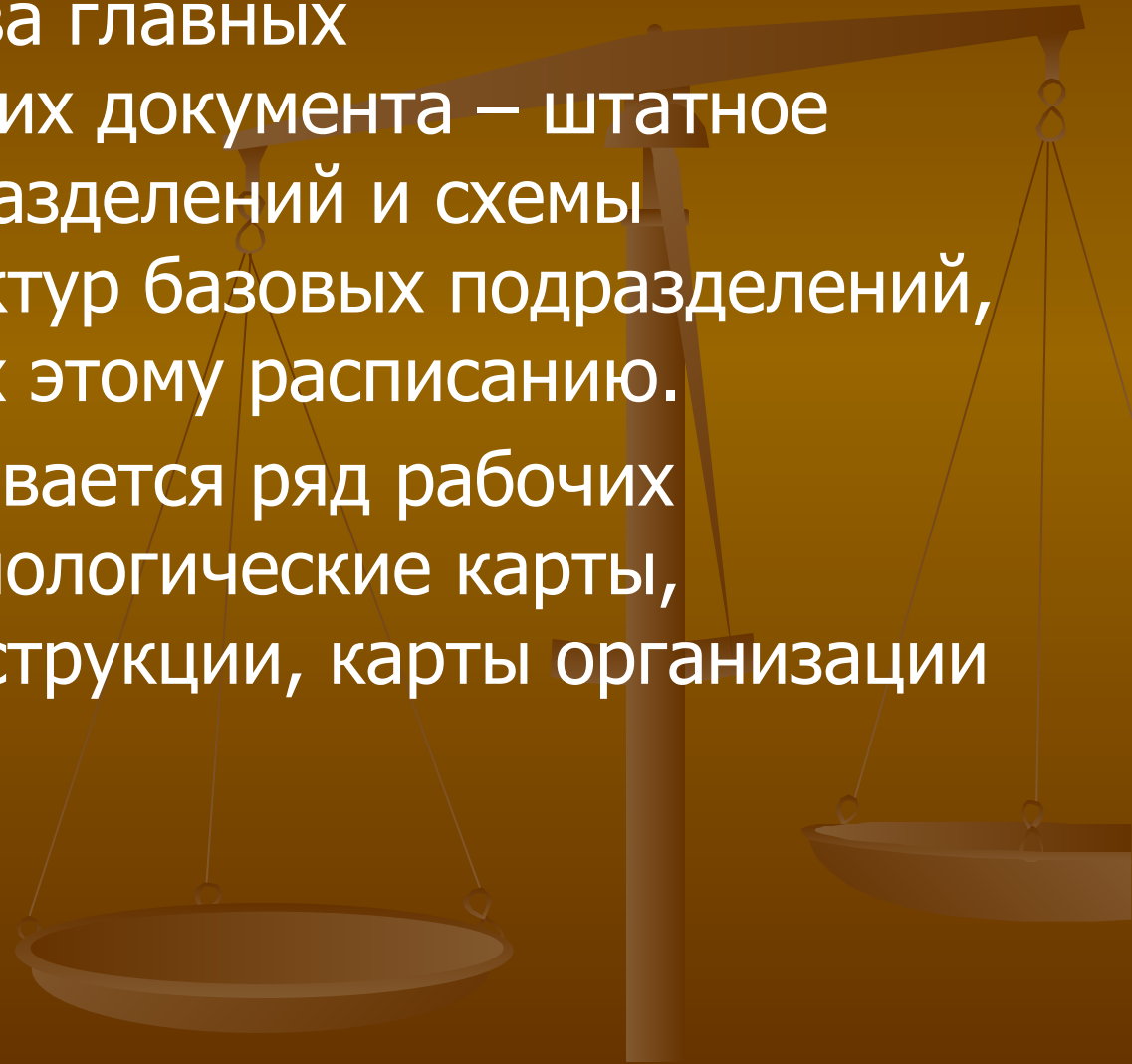
Регламентация включает:

- Определение проектной численности подразделений;
- Трудоемкости основных видов работ и квалификационного состава исполнителей;
- Разработку процедур выполнения работ в подразделениях;
- Разработку порядка взаимодействия подразделений.



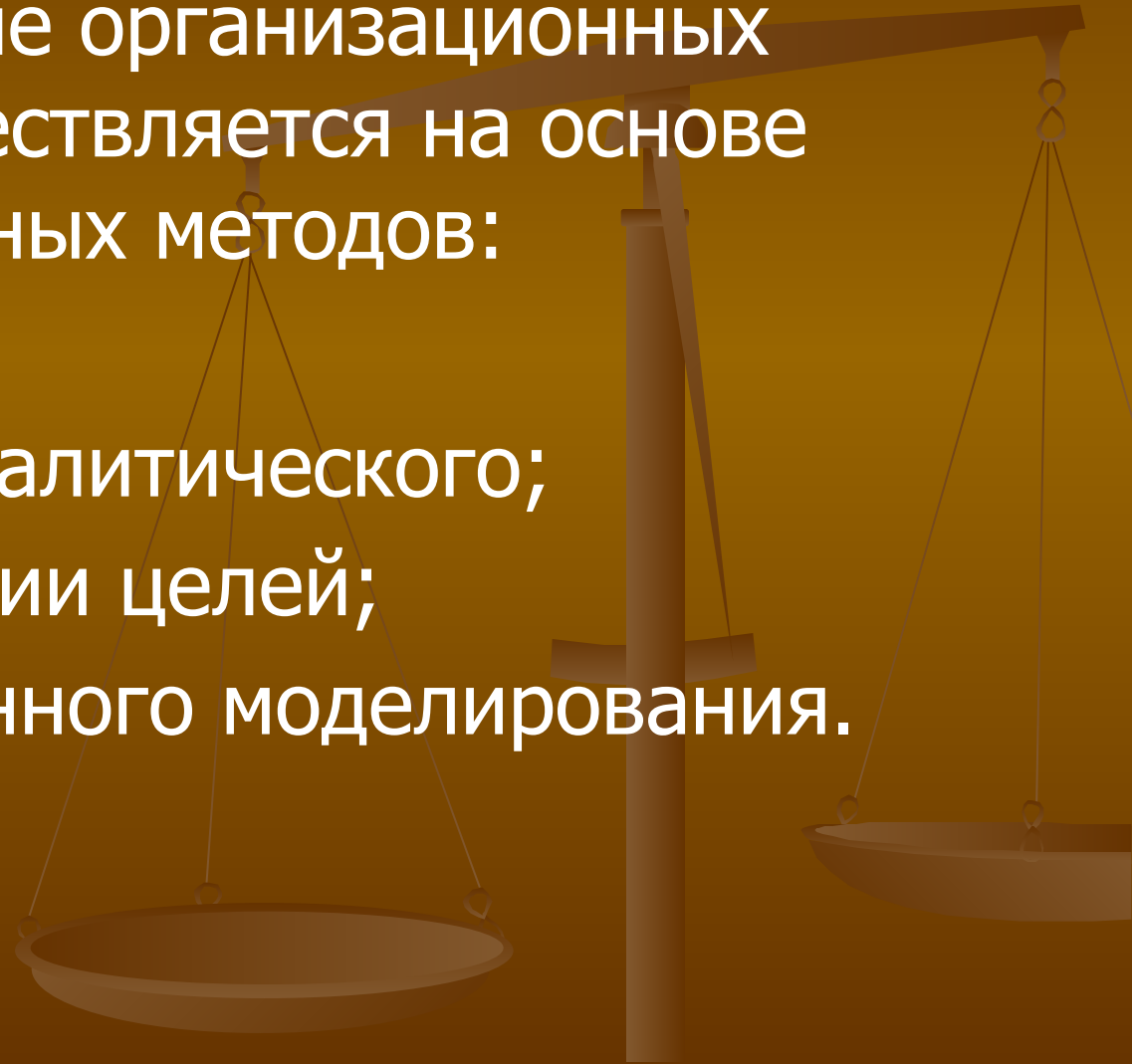
На стадии «регламентации»

- Утверждаются два главных регламентирующих документа – штатное расписание подразделений и схемы внутренних структур базовых подразделений, соответствующих этому расписанию.
- Также разрабатывается ряд рабочих документов: технологические карты, должностные инструкции, карты организации труда и другие.



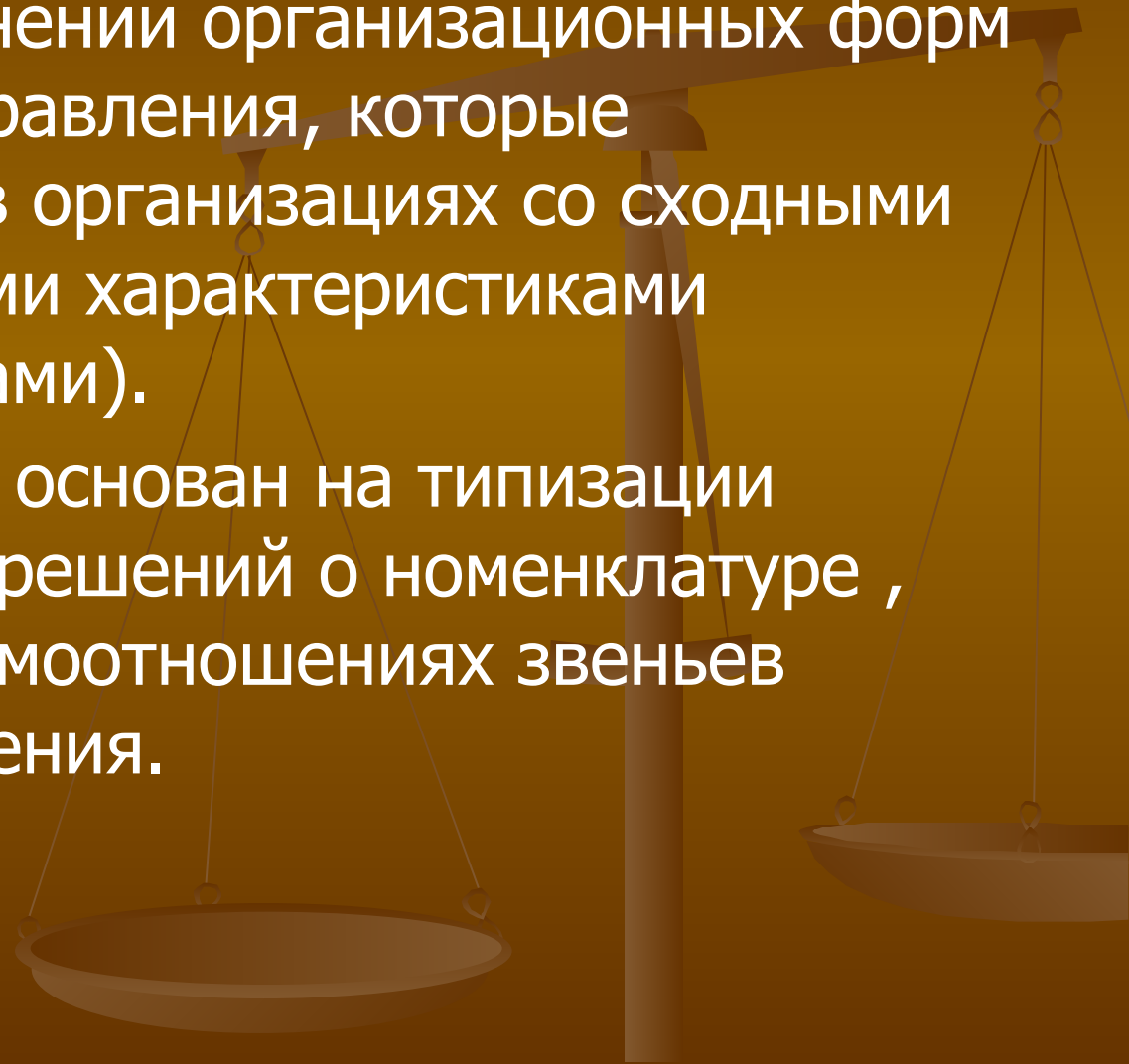
2. Методы проектирования организационных структур

- Проектирование организационных структур осуществляется на основе четырех основных методов:
 - 1.аналогий;
 - 2.экспертно-аналитического;
 - 3.структуризации целей;
 - 4.организационного моделирования.



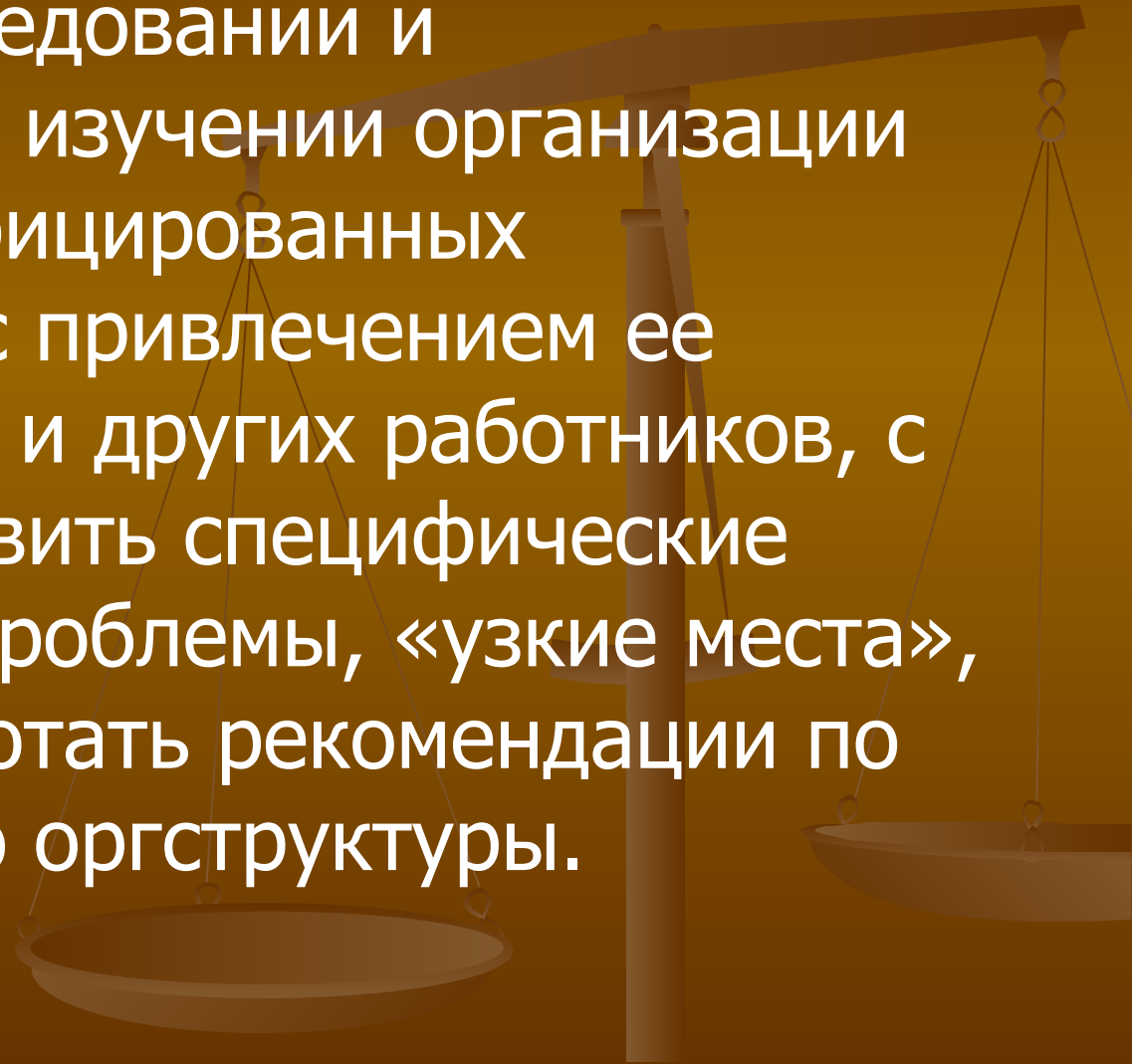
Метод аналогий

- Состоит в применении организационных форм и механизмов управления, которые оправдали себя в организациях со сходными организационными характеристиками (целями, размерами).
- Метод во многом основан на типизации наиболее общих решений о номенклатуре, характере и взаимоотношениях звеньев аппарата управления.



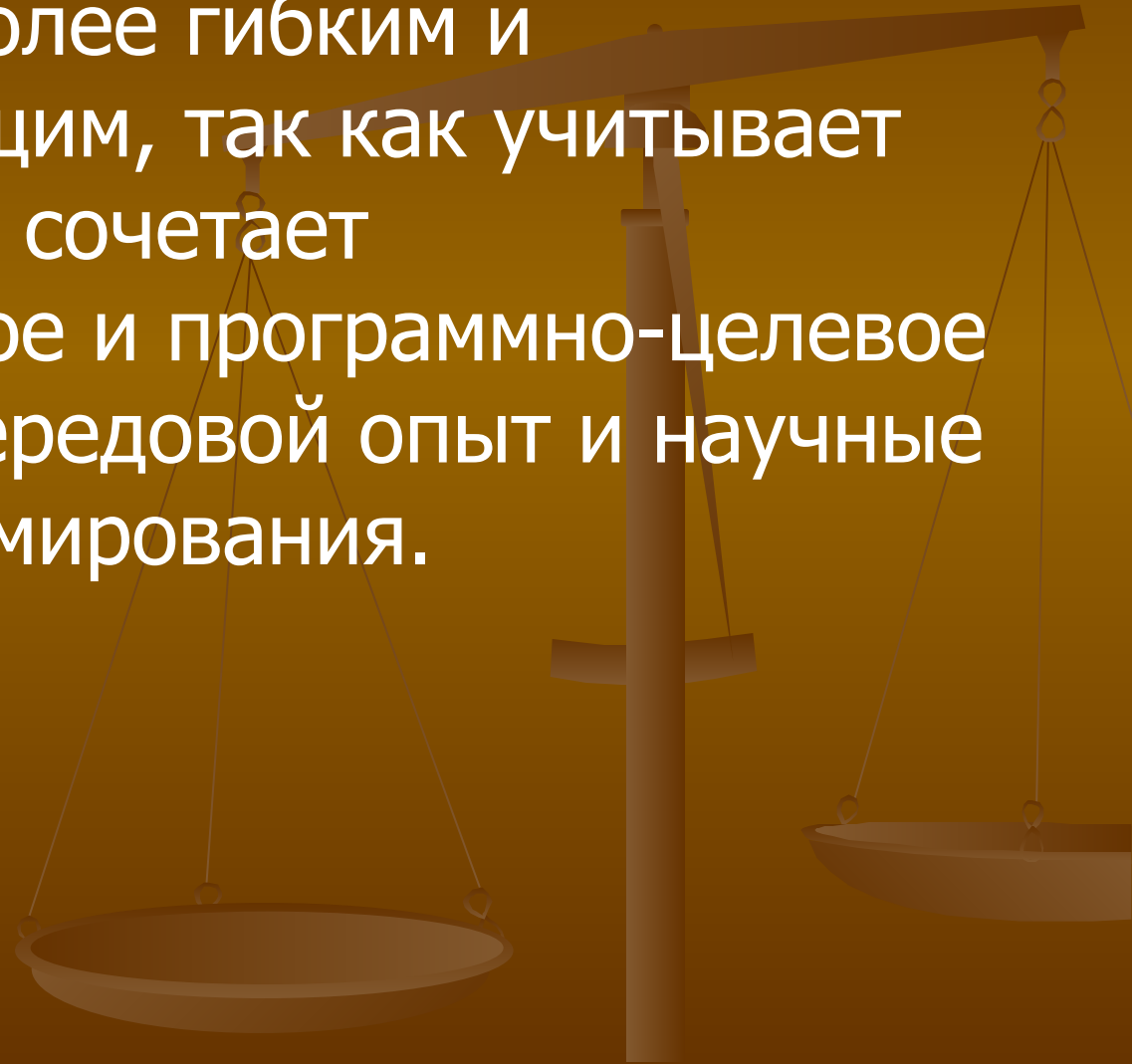
Экспериментально-аналитический метод

- Состоит в обследовании и аналитическом изучении организации силами квалифицированных специалистов с привлечением ее руководителей и других работников, с тем чтобы выявить специфические особенности, проблемы, «узкие места», а также выработать рекомендации по формированию оргструктуры.



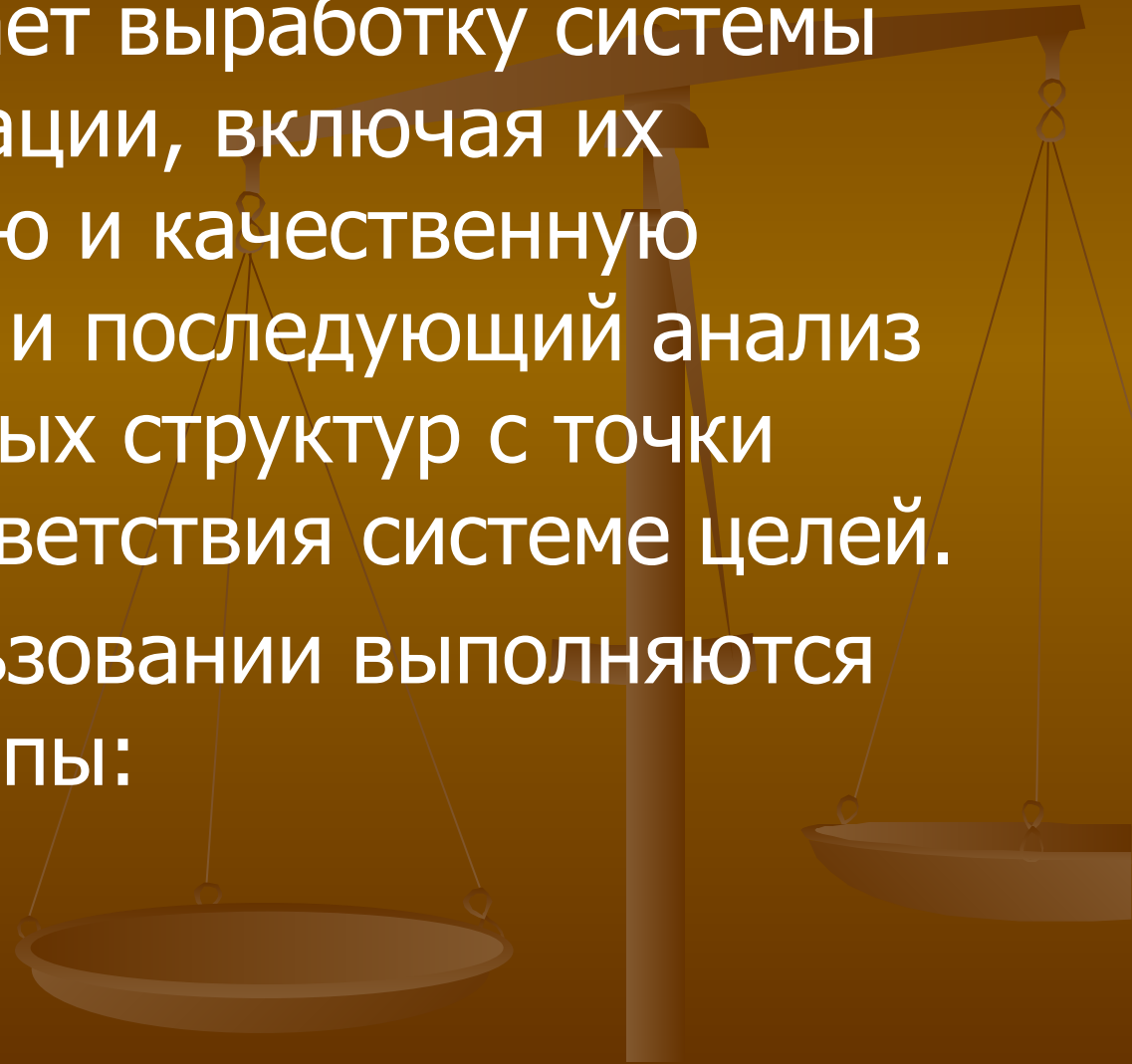
Данный метод

- Является наиболее гибким и всеохватывающим, так как учитывает систему целей, сочетает функциональное и программно-целевое управление, передовой опыт и научные принципы формирования.

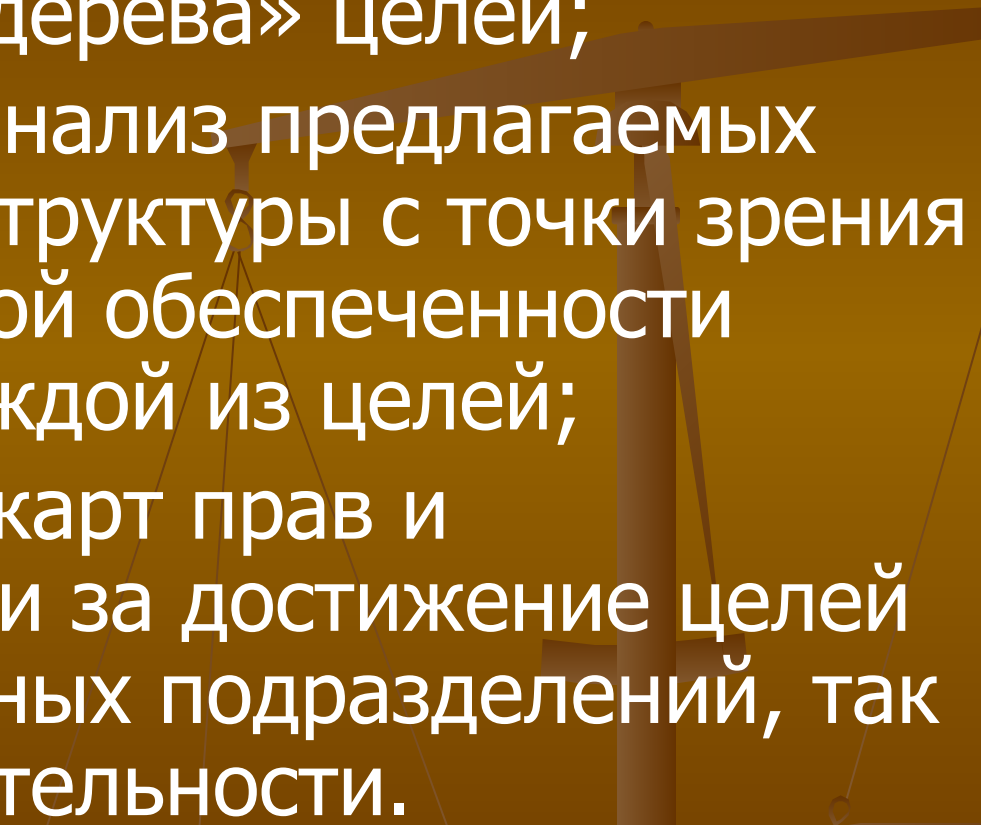


Метод структуризации целей

- Предусматривает выработку системы целей организации, включая их количественную и качественную формулировки и последующий анализ организационных структур с точки зрения их соответствия системе целей.
- При его использовании выполняются следующие этапы:

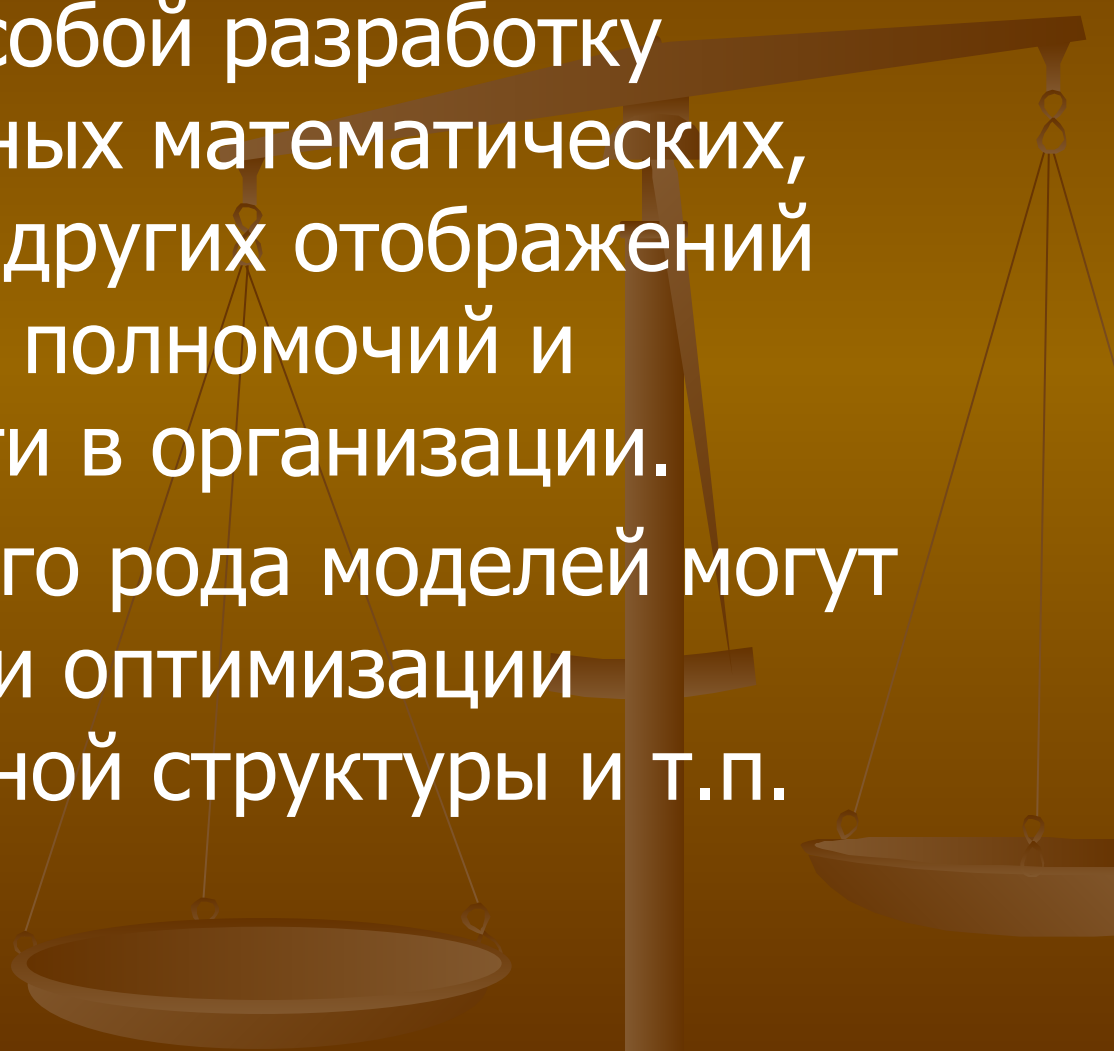


Этапы структуризации целей:

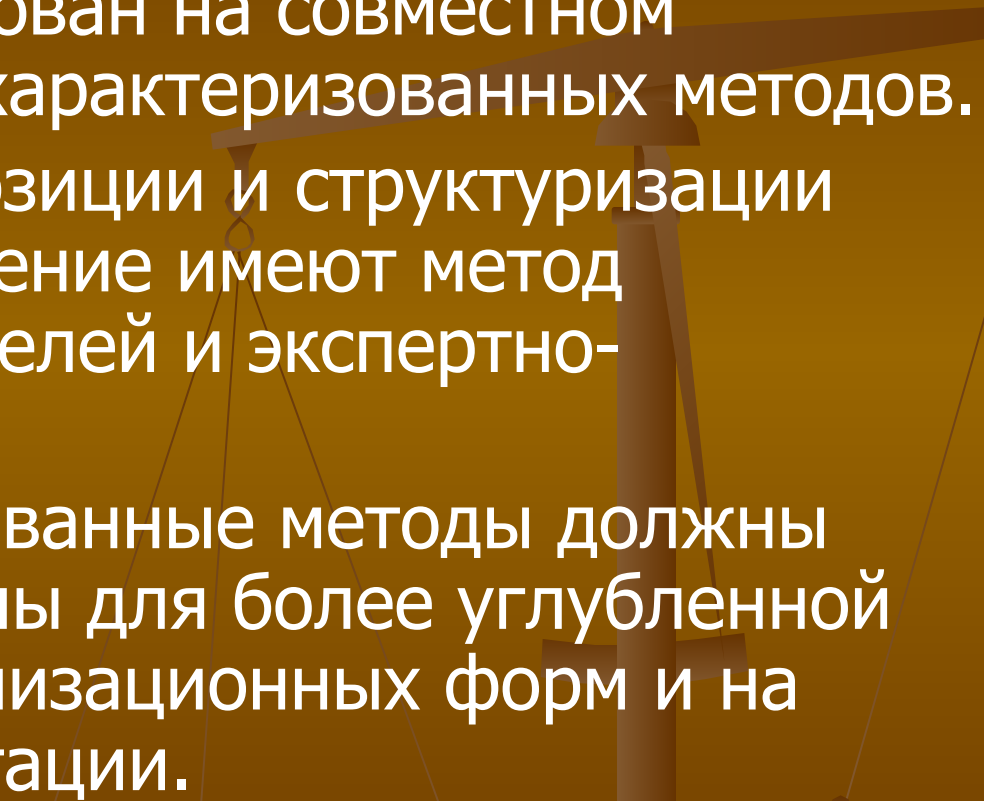
- 1. Разработка «дерева» целей;
 - 2. Экспертный анализ предлагаемых вариантов оргструктуры с точки зрения организационной обеспеченности достижения каждой из целей;
 - 3. Составление карт прав и ответственности за достижение целей как для отдельных подразделений, так и по видам деятельности.
- 

Метод организационного моделирования

- Представляет собой разработку формализованных математических, графических и других отображений распределения полномочий и ответственности в организации.
- Примером такого рода моделей могут служить модели оптимизации производственной структуры и т.п.

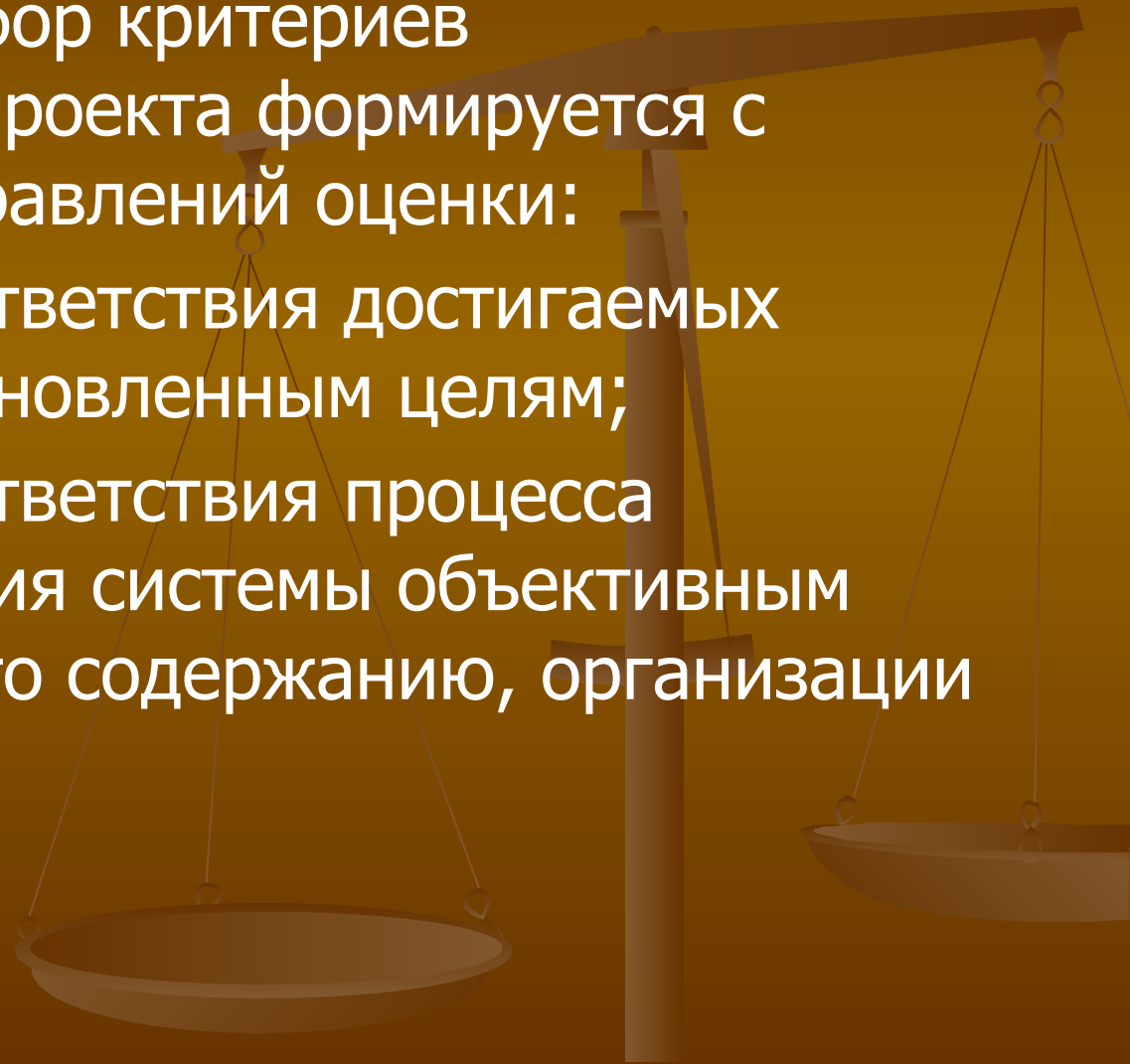


Процесс проектирования

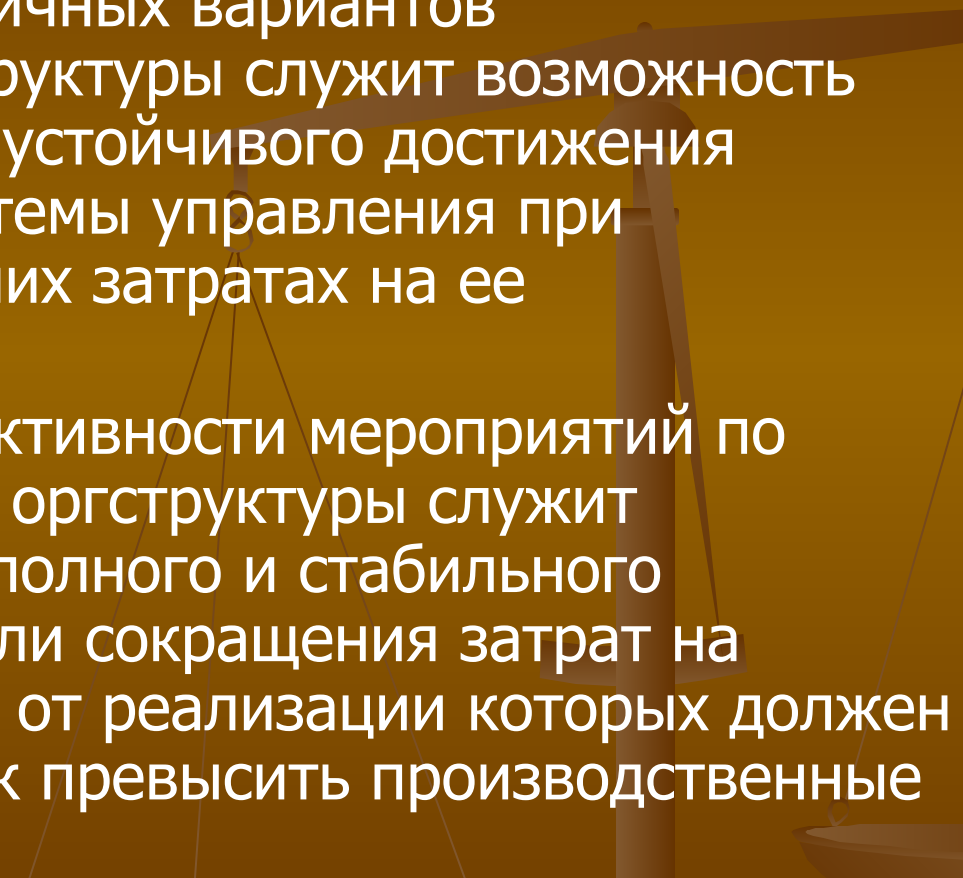
- Должен быть основан на совместном использовании охарактеризованных методов.
 - На стадиях композиции и структуризации наибольшее значение имеют метод структуризации целей и экспертно-аналитический.
 - Более формализованные методы должны быть использованы для более углубленной проработки организационных форм и на стадии регламентации.
- 

3. Оценка эффективности организационных проектов

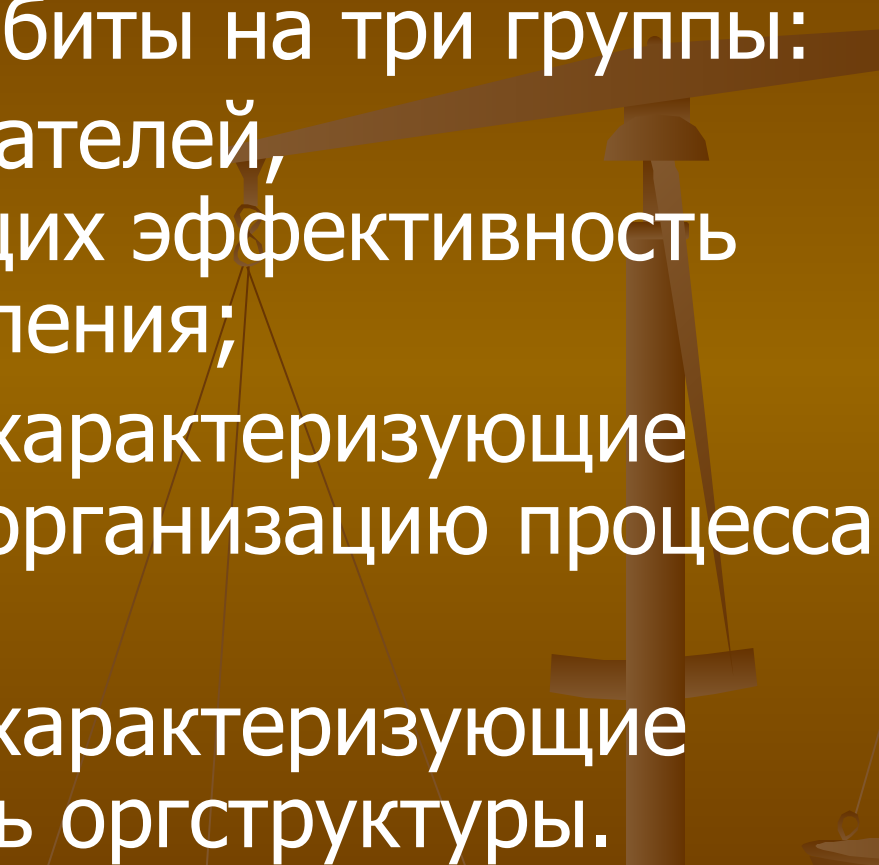
- Комплексный набор критериев эффективности проекта формируется с учетом двух направлений оценки:
 - 1. по степени соответствия достигаемых результатов установленным целям;
 - 2. по степени соответствия процесса функционирования системы объективным требованиям к его содержанию, организации и результатам.



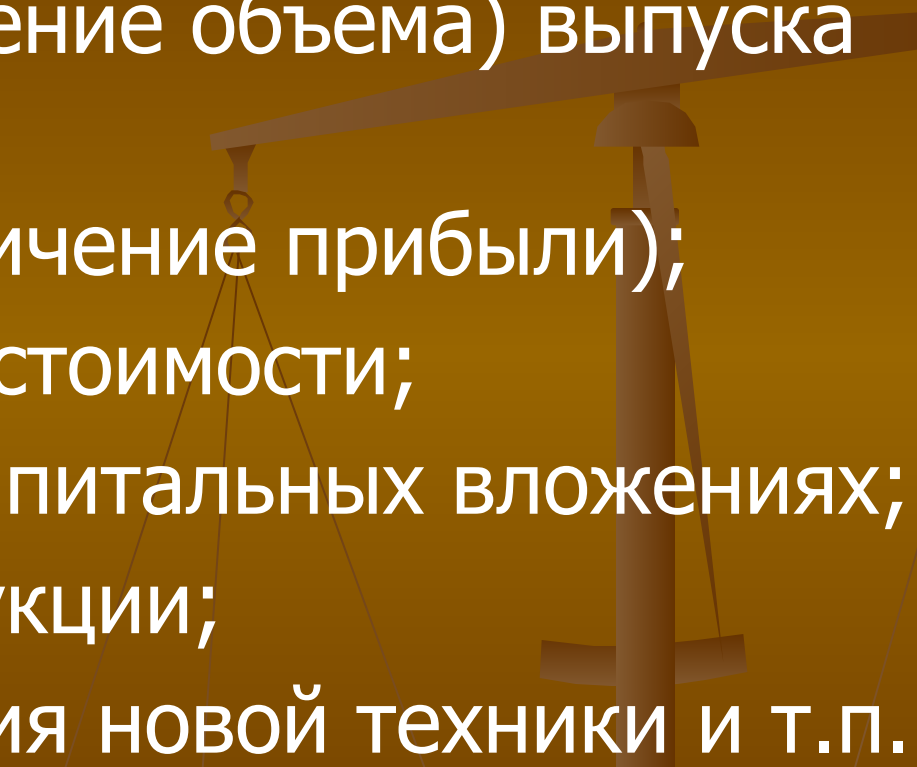
Критерием эффективности

- При сравнении различных вариантов организационной структуры служит возможность наиболее полного и устойчивого достижения конечных целей системы управления при относительно меньших затратах на ее функционирование.
 - Критерием же эффективности мероприятий по совершенствованию оргструктуры служит возможность более полного и стабильного достижения целей или сокращения затрат на управление, эффект от реализации которых должен за нормативный срок превысить производственные затраты.
- 

Показатели для оценки эффективности

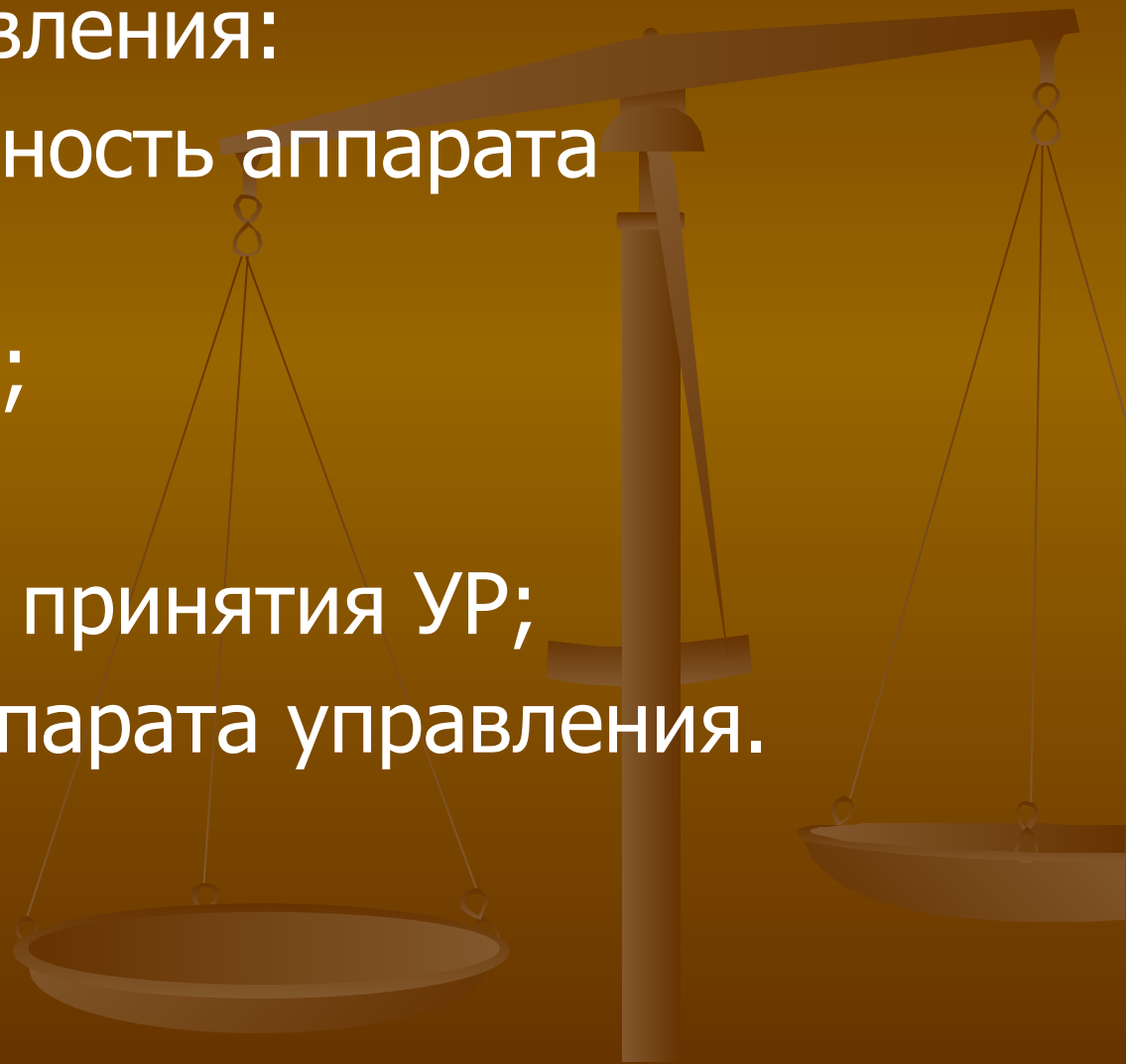
- Могут быть разбиты на три группы:
 - 1.Группа показателей, характеризующих эффективность системы управления;
 - 2.Показатели, характеризующие содержание и организацию процесса управления;
 - 3.Показатели, характеризующие рациональность оргструктуры.
- 

1. Показатели, характеризующие эффективность СУ:

- Объем (увеличение объема) выпуска продукции;
 - Прибыль (увеличение прибыли);
 - Снижение себестоимости;
 - Экономия на капитальных вложениях;
 - Качество продукции;
 - Сроки внедрения новой техники и т.п.
- 

2. Показатели, характеризующие содержание и организацию

- Процесса управления;
- Производительность аппарата управления;
- Экономичность;
- Адаптивность;
- Оперативность принятия УР;
- Надежность аппарата управления.



3. Показатели, характеризующие рациональность оргструктуры:

- Звенность системы управления;
 - Уровень централизации функций управления;
 - Принятые нормы управляемости;
 - Сбалансированность распределения прав и ответственности;
 - Уровень специализации и функциональной замкнутости подсистем
- 