

ФГБОУ ВПО "Российский экономический университет имени Г.В.
Плеханова"

Понятие проектирования организационных систем. Основные методы проектирования

- **Организационная система** – это совокупность двух частей: внутреннего механизма управления организации и механизма отношений с внешней средой.
- Для эффективного функционирования любая организация должна быть соответствующим образом спроектирована.
- **Организационное проектирование** - разработка проектов создания новых эффективных или совершенствования существующих организаций.
- **Организационный проект** -совокупность документов, регламентирующих этапы и процессы построения организации, а так же организационно-технические, финансовые, экономические и другие механизмы ее функционирования и развития.
- **Предметом** является система организации производства, труда и управления в организации в целом, в ее подразделениях или отдельных видах деятельности.
- **Целью** является разработка новых организационных систем или предложений по изменению существующих.

При проектировании организационных систем приходится решать 3 важных задачи и исследовать 3 этапа в развитии организации:

- **будущее состояние** – где организация хотела бы находиться;
- **настоящее состояние** – где организация находится сейчас;
- **переходное состояние** – как перейти от настоящего к будущему.

Виды организационного проектирования

- **Выделяют два основных вида оргпроектирования - комплексное и локальное.**
- ***Комплексное оргпроектирование*** предусматривает несколько направлений, ***локальное*** - осуществляется по одному из выбранных направлений или участков работы организации:
- разработка проекта новой организации;
- рационализация организационной структуры;
- рационализация технологии выполнения основных видов работ, совершенствование условий труда и т.п.;
- совершенствование информационного, кадрового, финансового, материально-технического и других видов обеспечения;
- совершенствование документационного обеспечения процессов управления;
- совершенствование технологии управления;
- разработка организационных и функциональных структур организации и структурных подразделений и др..

Главные элементы проектирования



```
graph TD; A[Главные элементы проектирования] --> B[вертикальное и горизонтальное разделение труда и кооперация труда]; A --> C[централизация и децентрализация]; A --> D[масштаб управления]; A --> E[иерархия в организации]; A --> F[распределение прав, обязанностей, ответственности и др.]
```

вертикальное
и
горизонтальное
разделение
труда и
кооперация
труда

централизация
и
децентрализация

масштаб
управления

иерархия в
организации

распределение прав,
обязанностей,
ответственности и др.

Потребность в организационном проектировании определяют:

- невозможность использования сложившихся организационных форм вследствие быстро меняющейся среды;
- невозможность использования механистического подхода в управлении;
- необходимость научных методов организационного проектирования;
- необходимость привлечения к проектированию специалистов-консультантов и работников организации.

Условия и задачи оргпроектирования

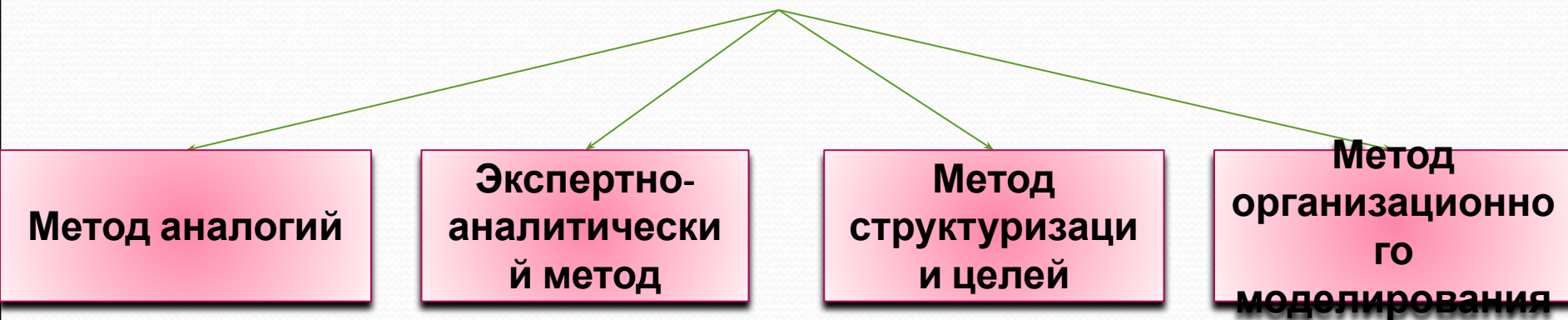
Условия проектирования:

- анализ и учет факторов среды;
- миссия и цели новой организации;
- требования к новой организации;
- возможности новой организации;
- научные достижения в теории организации и управления;
- отечественный и зарубежный опыт создания и перестройки аналогичных организаций.

Основные задачи проектирования:

- - выделение набора функционально обособленных элементов организации и связей между ними;
- - определение форм и методов реализации этих связей, необходимых полномочий;
- - закрепление их в нормативных документах.

Методы проектирования организационных систем



Процесс проектирования организационной структуры управления должен осуществляться на совместном использовании методов моделирования.

Выбор метода решения той или иной организационной проблемы зависит от ее характера, а также от возможностей для проведения соответствующего исследования.

Метод аналогий

- **Метод аналогий** состоит в применении организационных форм управления, которые оправдали себя в организациях со сходными характеристиками. Здесь происходит выработка типовых структур управления и определение условий их применения.
- **Использование метода аналогий основано на 2 подходах.**

Первый подход	Выявляются главные организационные характеристики и соответствующие им организационные формы, которые эффективны для определенного набора исходных условий
Второй подход	Представляет типизацию наиболее общих принципиальных решений построения и функционирования организаций. Типизация решений является средством повышения общего уровня организации управления. Однако типовые решения не должны быть однозначными и их необходимо регулярно корректировать.

Экспертно-аналитический метод

- **Экспертно-аналитический метод** состоит в анализе и диагностике действующей организации и определении необходимости и направлениях её преобразования в процессе адаптации к рынку.
- Анализ и диагностика завершаются качественной и количественной оценкой состояния организации. Они позволяют выявить специфические особенности и круг проблем функционирования и развития аппарата управления организации и выработать рекомендации силами экспертов.

Данный метод применяется в сочетании с другими методами и имеет многообразные формы реализации:

- диагностический анализ проблем в управлении
- проведение экспертных опросов
- применение научных принципов формирования оргструктур и др.

Метод структуризации целей

- **Метод структуризации целей** предусматривает выработку системы целей организации и последующий анализ организационных структур с точки зрения их соответствия системе целей.
- При его использовании выполняются следующие **этапы**:

Первый этап	разработка системы (“дерева” целей) - структурная основа для увязки всех видов организационной деятельности, исходя из конечных результатов
Второй этап	экспертный анализ предлагаемых вариантов оргструктуры с точки зрения организационной обеспеченности достижения каждой из целей, соблюдения принципа однородности целей, определения отношений руководства, подчинения и кооперации подразделений исходя из взаимосвязей их целей и т. п.
Третий этап	составление карт прав и ответственности за достижение целей

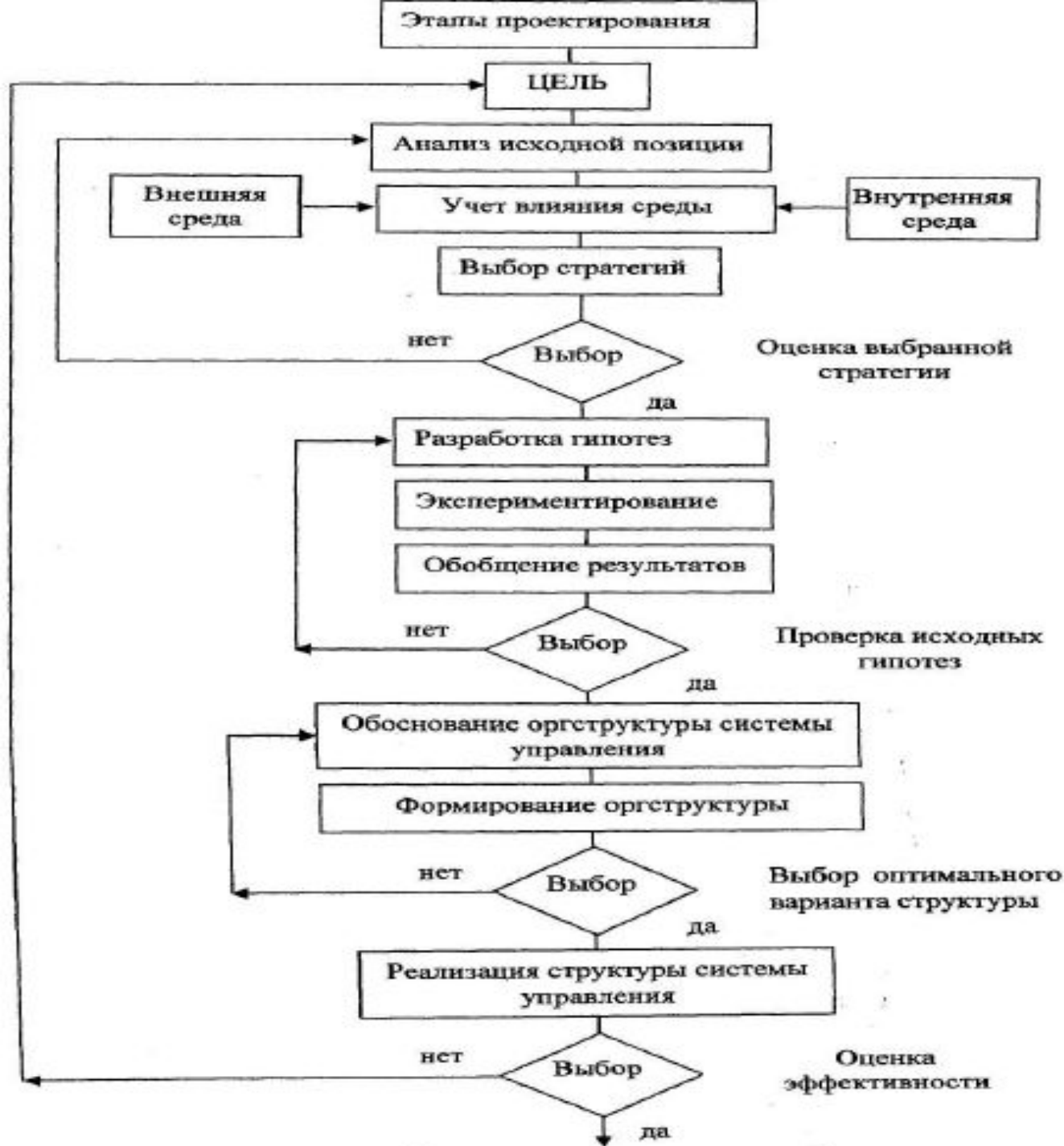
Метод организационного моделирования

- **Метод организационного моделирования** - разработка формализованных математических, графических, машинных и других моделей распределения полномочий и ответственности в организации. Они являются базой для проведения анализа и оценки различных вариантов организационных структур во взаимосвязи их переменных.
- **Типы организационных моделей :**
 1. **математико-кибернетические модели** управленческих структур, описывающие организационные связи и отношения в виде математических уравнений и неравенств;
 2. **графоаналитические модели** организационных систем - сетевые, матричные, табличные, графические отображения распределения функций, полномочий, организационных связей;
 3. **натурные модели** организационных структур и процессов. Они заключаются в оценке структур, функционирующих в реальных организационных условиях(организационные и лабораторные эксперименты; управленческие игры);
 4. **математико-статистические модели** зависимостей между исходными факторами организационных систем и характеристиками организационных структур.

Этапы проектирования организации

<p>Первый этап - анализ действующей организационной структуры</p>	<p>Призван установить, в какой мере она соответствует требованиям, предъявляемым к организации, т. е. насколько она рациональна с точки зрения установленных оценочных критериев:</p> <ul style="list-style-type: none">- соотношение между централизацией и децентрализацией;- объем и оценку аппарата управления;- анализ функций управления;- оценку хозяйственной деятельности;
<p>Второй этап - проектирование организационных структур</p>	<p>На этом этапе решаются следующие задачи:</p> <ul style="list-style-type: none">- определение типа структуры управления;- уточнение состава и количества подразделений по уровням организации;- определение численности управленческого персонала;- определение характера соподчиненности между звеньями организации;- расчет затрат на содержание аппарата управления.
<p>Третий этап - оценка эффективности организационных структур</p>	<p>Производится оценка эффективности организационных структур исходя из уровня реализации заданий, надежности и организованности системы управления, скорости и оптимальности принимаемых решений</p>

Алгоритм проектирования организационной системы



Выводы

- **Проектирование организации** – это процесс создания прообраза будущей организации, постоянный поиск наиболее эффективного сочетания организационных переменных (миссия организации; цели; экономический потенциал; структура организации; бизнес-процессы, организационная культура и др.)
- Организационное проектирование применяется на стадии создания новых организаций и разработки инвестиционных проектов, особенно связанных с реструктуризацией предприятий, внедрением новой техники и технологии, выпуском новой продукции.
- Как функция менеджмента организационное проектирование применяется в действующей организации с целью ее совершенствования.
- **Цель организационного проектирования** – создание гибких, адаптируемых и конкурентоспособных организаций.
- Проектирование организационных структур управления осуществляется на основе следующих **методов**:
 1. Метод аналогий.
 2. Экспертно-аналитический метод.
 3. Структуризация целей.
 4. Организационное моделирование.

Список использованной литературы

1. Воронин С.И. Организационное проектирование: Учеб. пособие. Воронеж: Изд-во ВГТУ, 2001
2. Козина М.В. **Теория организации**: Учебное пособие. Челябинск, 2014
3. Мильнер Б.З. Теория организации: Учебник - М: ИНФРА-М, 2003
4. Монастырский Г.Л. Теория организации: Учебник-метод, комплекс - Т: Экон мнение, 2007