

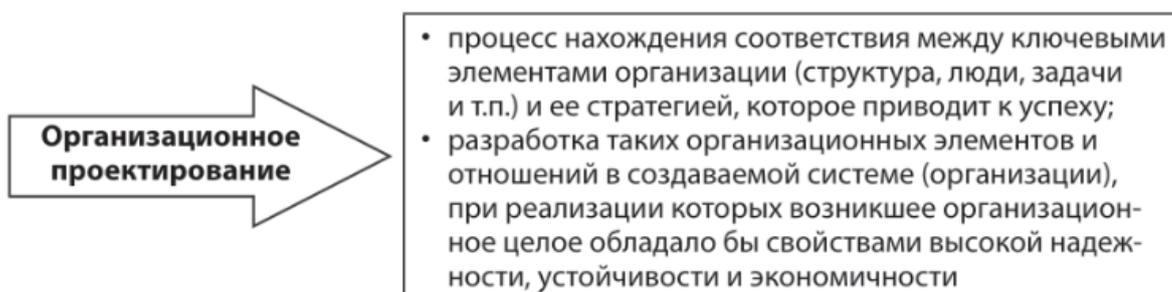
## ТЕМА 6. ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПРОЕКТИРОВАНИЕ

1. Организационно-управленческий анализ;
2. Методы проектирования организационной структуры;
3. Методические основы разработки организационного проекта.

1. В самом общем виде организационное проектирование - это метод формальной организации целостных систем. Любое организационное нововведение в структурах или процессах системы является продуктом организационного проектирования.

В экономической литературе можно встретить разные определения понятия «организационное проектирование».

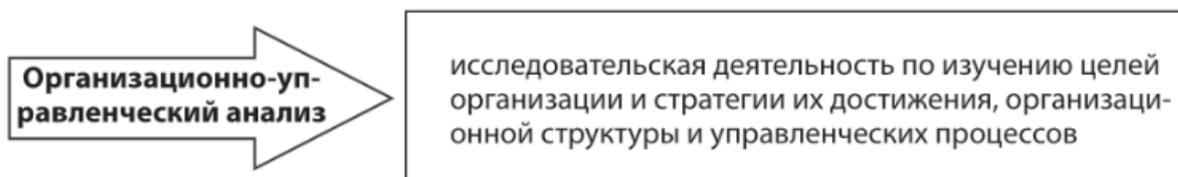
Приводим некоторые из них:



Как видим, различные точки зрения не противоречат друг другу, а расширяют понимание данного вида деятельности.

Организационное проектирование должно учитывать изменение как внутренних, так и внешних факторов. Эти факторы носят ситуационный характер, что существенно усложняет процесс проектирования.

Разработка новой организационной структуры, или ее усовершенствование, базируется на организационно-управленческом анализе.



Данный анализ проводится в определенной последовательности:

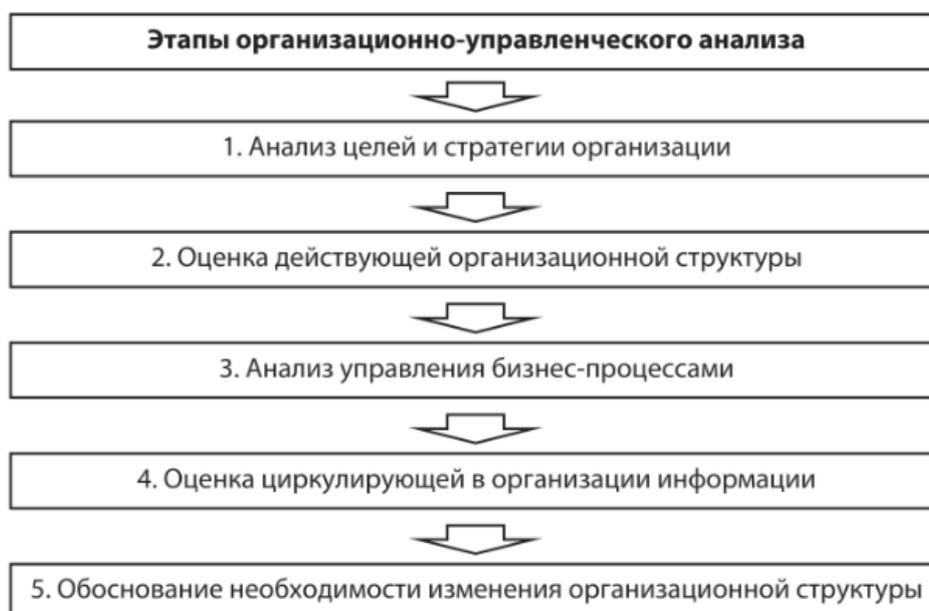


Рисунок – последовательность проведения организационно-управленческого анализа

Рассмотрим более подробно каждый из этапов.

Анализ целей организации и стратегии их достижения включает: анализ миссии и целей организации;

анализ и оценку стратегии организации (при разных вариантах реализации внешней и внутренней среды);

анализ ответственности менеджеров за достижение целей.

На этом этапе организационно-управленческого анализа важно установить возможный дальнейший сценарий развития организации, т.е. как может повлиять изменение внешней и внутренней среды на цели и стратегию и в конечном итоге на ее организационную структуру.

Установление возможных изменений внутренней и внешней среды - наиболее важный момент данного этапа. Здесь же важно определить, какие факторы внутренней и внешней среды оказывают наибольшее влияние на изменение стратегии и организационной структуры.

Например, значительное влияние на изменение организационной структуры могут оказывать цели по освоению нововведений (совершенствование продукции, технологии, инновации, связанные с освоением новых рынков и т.п.)

### Влияние целей по освоению инноваций на структуру организации

Инновации			Возможные варианты изменений в организационной структуре
Продукция	Технология	Рынок	
Новая	Освоенная	Освоенный	В организационной структуре создается проектная группа
Освоенная	Освоенная	Новый	Расширяется служба маркетинга
Новая	Освоенная	Новый	Могут быть созданы новые группы в отделах НИОКР и маркетинга
Освоенная	Новая	Освоенный	Создается подразделение для освоения новой технологии
Новая	Новая	Новый	Создается новое структурное подразделение

Еще более существенное влияние на стратегию и структуру организации и ее отдельных подразделений оказывает динамизм внешней среды. В нашей стране в связи с переходом на рыночные отношения внешняя среда, в которой функционируют предприятия, постоянно меняется.

В зависимости от характера факторов внешней среды обычно выделяют низкую, умеренную, умеренно высокую и высокую неопределенность.

Каждая из приведенных ситуаций требует их учета и специфического подхода к разработке стратегии и проектированию структуры организации.

На организационную структуру могут оказывать влияние и другие факторы (перераспределение ответственности исполнителей и т.п.).

При оценке действующей организационной структуры необходимо проанализировать:

- функции управления и их выполнение;
- штатное расписание;
- количество и состав управленческих подразделений; число уровней управления;
- положения о структурных подразделениях;
- должностные инструкции;
- численность и соотношение руководителей и исполнителей; количество и соотношение решений на разных уровнях управления;
- затраты на управление по отдельным подразделениям;
- состав обслуживающих звеньев управления.

В результате данного анализа необходимо установить, соответствует ли действующая организационная структура вновь поставленным целям и стратегии их достижения.

Анализ управления бизнес-процессами. В ходе этого этапа проводится наложение управления бизнес-процессами на действующую организационную структуру и осуществляется анализ их эффективности с точки зрения существующих и развивающихся сфер деятельности организации. При этом устанавливается, соответствует ли структура управления основным бизнес-процессам организации.

Оценка циркулирующей в компании информации. На данном этапе выявляется эффективность системы информационной поддержки управленческих подразделений и бизнес-процессов, обнаруживаются слабые места в информационном обеспечении.

На заключительном этапе:

- сопоставляются выявленные на предыдущих этапах анализа проблемные зоны и узкие места в структуре организации; оценивается организационно-управленческий потенциал предприятия;
- определяются необходимость, основные подходы и направления изменения организационной структуры.

2. Структура организации является довольно сложной системой. Поэтому при ее проектировании используют не только практический опыт руководителей и специалистов организации, внешних экспертов, но и научные методы анализа, оценки и моделирования. При этом наиболее распространенными являются следующие методы: аналогий; экспертно-аналитический; структуризации целей; организационного проектирования.



Рисунок – Методы, применяемые при проектировании организационной структуры

Метод аналогий - применение организационных структур и механизмов управления, которые оправдали себя в организациях со сходными производственно-экономическими характеристиками (целями, типом технологии, размером и т.п.).

Этот метод не имеет большой доказательной силы. Выводы и умозаключения по аналогии в той или иной степени вероятны. Поэтому организационная структура, построенная на основе аналогичной организации, должна тщательно проверяться на практике или экспертами.

Экспертно-аналитический метод - изучение организационной структуры квалифицированными специалистами для выявления специфических особенностей и проблем в работе подразделений, аппарата управления и разработка рекомендаций по перестройке структуры организации.

Этот метод предполагает, что в организацию могут быть приглашены эксперты и опытные управленцы-практики со стороны. Они выявляют недостатки в деятельности различных подразделений, управленческих звеньев и готовят рекомендации по совершенствованию действующей организационной структуры.

Метод структуризации целей - выработка системы целей организации, включая их количественную и качественную формулировку, и последующий анализ организационных структур с точки зрения их соответствия системе целей и стратегии.

На основе данного анализа разрабатывается организационная структура. Далее подразделениям делегируются задачи и полномочия, устанавливается их ответственность за достижение целей организации.

Метод организационного проектирования - разработка формализованных математических, графических и других моделей распределения задач, полномочий и ответственности.

Математико-кибернетические модели описывают организационные связи и отношения в виде математических уравнений или неравенств. Графо-аналитические модели отображают распределение функций, полномочий, ответственности, а также организационных связей. На основе математико-статистических моделей изучают зависимости между исходными факторами организации и характеристиками организационных структур (например, зависимость численности аппарата управления от объема производства или численности покупателей и т.п.).

При проектировании (реорганизации) структуры желательно использовать все перечисленные методы. Это существенно повысит ее качество.

**3.** Как показывает опыт, при разработке новой организационной структуры необходимо решать следующие вопросы:

- разделение труда в организации;
- обособление подразделений и координация их деятельности;
- распределение задач, прав и ответственности;
- централизация и децентрализация управления; дифференциация и интеграция;
- норма управляемости;
- количество иерархических уровней.

Разделение труда может быть вертикальным и горизонтальным. Вертикальное разделение труда - это разделение работы по уровням иерархии, а горизонтальное - это разделение труда по видам работ (например, маркетинг, снабжение, производство, сбыт и т.п.).

Определение глубины разделения труда в организации является начальным этапом проектирования организационной структуры.

Увеличение объемов и видов деятельности в организации обуславливает необходимость организационного обособления подразделений (департаментизации), т.е. группирование специализированных работ в подразделения с последующей координацией их деятельности. Это достигается на основе формирования устойчивых связей между ними, так как без них организация не сможет работать эффективно.

Вертикальные связи предназначены для передачи распорядительной и отчетной информации. Горизонтальные связи используются при взаимодействии подразделений организации.

При проектировании организационных структур важнейшими являются вопросы делегирования задач и полномочий, распределения ответственности.

С проблемой делегирования задач и полномочий непосредственно связаны вопросы централизации и децентрализации управления в организации. Централизация - это концентрация прав принятия решений на высшем уровне руководства организации. Децентрализация - это делегирование полномочий по принятию решений на нижние уровни управления.

Централизация и децентрализация имеют свои преимущества и недостатки. При проектировании организационной структуры необходимо проанализировать факторы, влияющие на этот процесс, и выбрать оптимальный вариант между централизацией и децентрализацией управления в организации.

Дифференциация и интеграция отражают, с одной стороны, степень различия между подразделениями, а с другой необходимый уровень сотрудничества между ними. Чем больше подразделений, тем более дифференцированной является организация и тем большая потребность в их интегрировании. Поэтому при разработке новой организационной структуры необходимо предусматривать соответствующие интеграционные механизмы.

При разработке проекта организационной структуры необходимо принимать решения и по таким вопросам, как норма управляемости и количество иерархических уровней.

Норма (масштаб) управляемости — максимальное число работников, непосредственно подчиненных одному руководителю. При этом различают узкий и широкий масштаб управляемости.

Узкий масштаб управляемости характеризуется минимальным количеством подчиненных у одного руководителя. При широком масштабе управляемости за одним руководителем закрепляется максимально возможное количество подчиненных. То или иное решение данного вопроса в конечном итоге определяет «этажность» организации, т.е. количество уровней иерархии.

Принято считать, что для руководителей высшего уровня оптимальной является норма непосредственных подчиненных не более 7 человек, а для руководителей низшего уровня 20-30 человек.

Реальный масштаб управляемости определяется исходя из специфики организации и сложившейся ситуации.

Традиционной формой проектирования структуры организации является организационный проект, который разрабатывается в четыре этапа.



Рисунок – Этапы проектирования организационной структуры

Формирование общей структурной схемы.

На первом этапе уточняются основные характеристики новой организационной структуры:

- тип структуры (например, проектная, дивизиональная и т.п.);
- число уровней управления;
- степень централизации полномочий;
- формы взаимоотношений с окружающей средой;

- требования к экономическому механизму, кадровому обеспечению.

Разработка состава основных подразделений и связей между ними:

- формируется новая или совершенствуется действующая структура предприятия;

- распределяются или перераспределяются задачи между подразделениями и устанавливаются внутриорганизационные связи;

- разрабатывается или уточняется штатное расписание.

Разработка нормативных документов:

- подготовка положений о структурных подразделениях;

- распределение задач между конкретными исполнителями;

- установление ответственности исполнителей;

- разработка порядка взаимодействия подразделений;

- формирование или уточнение должностных инструкций.

Оценка новой (или усовершенствованной) структуры:

- проверка соответствия структуры целям и стратегии организации;

- расчет затрат на управление и показателей эффективности проектируемой структуры.