# 

# Курсовая работа

# по предмету теория организации

# на тему «ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПРОЕКТИРОВАНИЕ, ЕГО ПРЕДНАЗНАЧЕНИЕ И МЕТОДЫ»

# Содержание

введение 2

1. Понятие проектирования организационных систем 3

2. МЕТОДОЛОГИЯ ПРОЕКТИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СИСТЕМ 7

2.1 Метод аналогий 8

2.2 Экспертный метод 8

2.3 Метод структуризации целей 9

2.4 Метод организационного моделирования 10

3. Процесс проектирования организационных систем 12

4. Оценка методологии и эффективности проектирования организационных систем 19

Заключение 23

Библиография 24

# введение

Научно обоснованное формирование организационных структур управления - актуальная задача современного этапа адаптации хозяйствующих субъектов к рыночной экономике. В новых условиях необходимо широко использовать принципы и методы проектирования организации управления на основе системного подхода.

Без развития методов проектирования структур управления затрудняются совершенствование управления и повышение эффективности производства в силу ряда причин: в новых условиях в целом ряде случаев нельзя оперировать старыми организационными формами, которые не удовлетворяют требованиям рыночных отношений, создают опасность деформации самих задач управления; в сферу хозяйственного управления невозможно переносить закономерности управления техническими системами. Комплексный подход к совершенствованию организационного механизма во многом был подменен внедрением и использованием автоматизированных систем управления (АСУ) - работой исключительно важной, но не единственной в развитии управления на всех уровнях. Создание автоматизированных систем управления нередко ведется в отрыве от улучшения структуры управления, недостаточно связано с организационными факторами; создание структуры должно опираться не только на опыт, аналогию, привычные схемы и, наконец, интуицию, но и на научные методы организационного проектирования; проектирование сложнейшего механизма - механизма управления - должно возлагаться на специалистов, владеющих методологией формирования организационных систем.

Важной особенностью современной науки является стремление представить проблему формирования и совершенствования производственных систем как научную задачу организационного проектирования.

В самом общем виде организационное проектирование можно определить как процесс упорядочения организационно-структурных характеристик системы для достижения или улучшения их эффективности, адаптивности и результативности.

Предметом организационного проектирования в низовом звене народного хозяйства - на предприятии, в учреждении - является система организации производства, труда и управления в организации в целом, в ее подразделениях или отдельных видах деятельности.

Целью организационного проектирования в этих условиях становится разработка новых организационных систем или предложений по изменению существующих систем, а результатом - комплект технической, организационной и планово-экономической документации, необходимой для создания и осуществления на практике организационной, производственной системы.

# 1. Понятие проектирования организационных систем

Набор моделей и работ в организации еще не представляет из себя организации. Для того чтобы произошел переход от проектирования работ и деятельности людей в организации к проектированию или созданию организации, необходимо определенным образом соединить работы (виды деятельности) и работников между собой. Это соединение должно обеспечить взаимодействие между работами и между людьми, выполняющими эти работы. Данное взаимодействие имеет как статическое проявление, находящее выражение в структуре организации, так и динамическое, выражающееся в процессах, происходящих в организации и делающих ее «живым организмом», способным реагировать на изменения внешней среды. К таким процессам в организации относятся коммуникации, принятие решений, управление конфликтами, власть и влияние, руководство и т. п.[[1]](#footnote-1)

Существуют различные точки зрения относительно понятия «проектирование организационных систем». Организационное проектирование - это комплекс работ по созданию предприятия (организации), формированию структуры менеджмента, обеспечению его деятельности всем необходимым. Целью организационного проектирования является обеспечение высокого уровня организованности деятельности организации. Для обеспечения высокого уровня организованности любой деятельности необходимо, чтобы она была спроектирована, нацелена, регламентирована, нормирована, снабжена необходимыми инструкциями, информацией и ресурсами, осуществлялась по рациональной для данных условий технологии.

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. В том и другом случае может быть составлен реальный документ: раздел бизнес-плана, организационный проект как составная часть технического проекта реконструкции и т. п. Как функция менеджмента организационное проектирование чаще всего применяется в действующей организации с целью ее совершенствования. В этом случае проектированию организационных связей, как правило, предшествует анализ функционирования существующей системы[[2]](#footnote-2).

Мильнер Б.3. в своей книге «Теория организаций» дает следующее определение: «Организационное проектирование как функция организации состоит в разработке таких организационных элементов и отношений в создаваемой (моделируемой) системе, при реализации которых возникшее организационное целое обладало бы свойствами высокой надежности, устойчивости и экономичности»[[3]](#footnote-3). Однако известный американский экономист Гелбрейт Д. (Galbraith J. К.) определил проектирование организации как «постоянный поиск наиболее эффективного сочетания организационных переменных». Необходимость перемен в содержании и направлении деятельности организации ставит руководство перед настоящим вызовом. Тем не менее, при изменении содержания и направления деятельности часто возникают разные сложные проблемы и ситуации. Факторы, оказывающие влияние на процесс организационного проектирования, носят ситуационный характер. Выделяется четыре группы факторов:

- состояние внешней среды, т. е. всего того, что окружает организацию;

- технология работы в организации;

- стратегический выбор руководства организации в отношении ее целей;

- поведение работников.

Однако контекстуальные переменные в качестве системного проектирования задают и ограничивают принципы функционирования, закономерности развития организации (структурные изменения), стиль и тип управления, предопределяют параметры и тип структуры организации. Контекстуальные переменные - это совокупность элементов внутренней среды организации (набор ситуационных переменных), определяющих специфику ситуации, в которой она действует[[4]](#footnote-4). Понятие контекстуальных перемен чаще всего употребляется при изучении факторов, влияющих на логику организационного развития и характер структурных изменений.

Термин контекстуальных переменных введен представителями ситуационного подхода во второй половине 60-х гг. прошлого века, хотя поиски факторов, влияющих на структурные изменения, проводились и раньше. Он является производным от слова «контекст», что связано в первую очередь с возникновением и распространением ситуационного подхода к анализу логики функционирования организации и ее структурных изменений. Предполагается, что структура организации возникает в результате ситуации (контекста). Сама же ситуация может быть представлена и объяснена на основе ограниченного перечня объективных переменных.

Перечень контекстуальных переменных непостоянен. Разные исследователи включают в него различные характеристики внутренней среды:

- цели организации;

- подчиненные целям задачи организации;

- технологию;

- размер организации;

- персонал организации;

- стратегический выбор (стратегия или цели организации);

- параметры внешнего окружения: темпы и предсказуемость изменений, уровень неопределенности и др.

В современной теории организации большинство исследователей сосредоточивают внимание на двух базовых контекстуальных переменных проектирования организационных систем - размере организации и технологии, обусловливающих важнейшие структурные параметры организации.

Исследователи, выделяющие в качестве базовой контекстуальной переменной размер организации, отмечают, что крупные организации, как правило, характеризуются более сложной структурой, большей степенью дифференциации (по горизонтали и вертикали), особенностями в сфере коммуникаций. При высокой однородности работы, проводимой различными специализированными подразделениями в крупных организациях, «административный коэффициент» (пропорция административного персонала к общему числу работников организации) более низок, чем при однородности работы, что отражается на способах координации, коммуникации и контроле. Кроме того, крупные организации обычно более децентрализованы, чем небольшие. При этом наблюдается прямая связь между степенью формализации отношений в. организации и ее размером.

Исследователи, выделяющие в качестве базовой контекстуальной переменной технологию, связывают с ней либо формы и способы контроля, либо степень централизации управления в части принятия решений. Так, в зависимости от типа технологии организационные структуры разделяют на несколько типов: с увеличением технологической сложности возрастают число уровней управления и организационная пирамида, увеличивается интервал контроля высшего звена управления; при технологии средней степени сложности интервал контроля менеджеров низших уровней становится наибольшим. Возможно, эти изменения вызваны тем, что крупносерийные и массовые производственные технологии требуют большего числа работников, чем единичные и непрерывные технологии. Организации, характеризующиеся наибольшей сложностью (непрерывностью процессов) и наименьшей сложностью (единичное и мелкосерийное производство) технологии, имеют тенденцию к более органическим проектам, а организации, использующие технологии средней степени сложности, предпочитают более механические проекты.[[5]](#footnote-5)

Мильнер Б.З. считает, что научно обоснованное формирование организационных структур управления - это актуальная задача современного этапа адаптации хозяйствующих субъектов к рыночной экономике. В этих условиях необходимо широко использовать принципы и методы проектирования организации управления на основе системного подхода. Без развития методов проектирования структур управления затруднено дальнейшее совершенствование управления и повышение эффективности производства, так как:

- во-первых, в новых условиях в целом ряде случаев нельзя оперировать старыми организационными формами, которые не удовлетворяют требованиям рыночных отношений, создают опасность деформации самих задач управления;

- во-вторых, в сферу хозяйственного управления невозможно переносить закономерности управления техническими системами (например, использование автоматизированных систем управления). Сама же работа по созданию этих систем нередко ведется в отрыве от улучшения структуры управления, недостаточно связана с организационными факторами;

- в-третьих, создание структуры должно опираться не только на опыт, аналогию, привычные схемы и, наконец, интуицию, но и на научные методы организационного проектирования;

- в-четвертых, проектирование сложнейшего механизма - механизма управления - должно возлагаться на специалистов, владеющих методологией формирования организационных систем.[[6]](#footnote-6)

Существенным недостатком организационного проектирования, по мнению Мильнера, является чрезмерное увлечение типовыми схемами, что приводит к механическому переносу применявшихся в прошлом организационных форм в новые условия. С научной точки зрения слишком узкую трактовку получали сами исходные факторы формирования структур:

- численность персонала вместо целей организации;

- постоянный набор органов вместо изменения их состава и комбинации в разных условиях;

- упор на исполнение неизменных функций в отрыве от менявшихся задач;

- устаревшие схемы и штаты как усредненные показатели существующих организаций без анализа их недостатков и пригодности.

Однако в условиях рыночных отношений состав и содержание функций управления подвергаются изменению. Поэтому, например, цели и взаимосвязи различных звеньев системы управления становятся более важными, чем численность и штатная структура организации или ее функциональная специализация. Порой весьма обоснованные проработки нормативов численности аппарата управления организаций реального сектора экономики не дают положительных результатов для решения проблем формирования организационных структур финансово-промышленных групп, акционерных обществ и т. п.

# 2. Методология проектирования организационных систем

При разработке принципов и методики проектирования структур управления важно отойти от представления организационной структуры как застывшего набора органов, соответствующих каждой специализированной функции управления. Организационная структура управления - понятие многостороннее. Оно прежде всего включает систему целей и их распределение между различными звеньями, поскольку механизм управления должен быть ориентирован на достижение целей. Сюда же относится состав подразделений, которые находятся в определенных связях и отношениях между собой; распределение задач и функций по всем звеньям; распределение ответственности, полномочий и прав внутри организации, отражающее соотношение централизации и децентрализации в процессе разработки и принятия решений.

Важными элементами структуры управления являются коммуникации, потоки информации и документооборот в организации. Наконец, организационная структура - это поведенческая система, это люди и их группы, постоянно вступающие в различные взаимоотношения для решения общих задач.

Такая многосторонность организационного механизма несовместима с использованием каких-либо однозначных методов - либо формальных, либо неформальных. Именно поэтому необходимо исходить из сочетания научных методов и принципов формирования структур (системного подхода, программно-целевого управления, организационного моделирования) с большой экспертно-аналитической работой, изучением отечественного и зарубежного опыта, тесным взаимодействием разработчиков и тех, кто практически будет внедрять и использовать проектируемый организационный механизм. В основу всей методологии проектирования структур должно быть положено четкое формулирование целей организации. Сначала цели, а затем - механизм их достижения. Главным условием разработки адекватных организационных проектов является анализ и по возможности соблюдение принципов рационализации структуры организации. По отдельным разделам или проблемам организационного проекта могут применяться разные методы разработки. Планировка подразделений может быть спроектирована с применением методов аналогии и основана на апробированных проектах. Нормы и нормативы расхода ресурсов, нормативные документы, регламентирующие функционирование элементов организации, могут быть разработаны с применением опытно-статистических методов, основанных на использовании опыта работников, либо с применением экспериментальных (опытно-промышленных) и расчетно-аналитических методов.[[7]](#footnote-7)

Методологические подходы к проектированию организационных структур управления можно условно объединить в четыре группы: метод аналогий, экспертный метод, метод структуризации целей и метод организационного моделирования.

## 

## 2.1 Метод аналогий

Метод аналогийпредполагает использование опыта проектирования структур управления в аналогичных организациях и предусматривает выработку типовых структур управления в различных видах организаций, определение различных рамок, условий и механизма применения. Типовые организационные структуры должны носить вариантный характер, предусматривающий возможность корректирования, отклонения в случае изменений условий, в которых действует организация.

Использование метода аналогий основано на двух взаимодополняющих подходах:

- первый из них заключается в выявлении для каждого типа производственно-хозяйственных организаций и для различных отраслей значений и тенденций изменения главных организационных характеристик и соответствующих им организационных форм и механизмов управления, которые исходя из конкретного опыта или научных обоснований доказывают свою эффективность для определенного набора исходных условий;

- второй подход представляет, по сути, типизацию наиболее общих принципиальных решений о характере и взаимоотношениях звеньев аппарата управления и отдельных должностей в четко определенных условиях работы организаций данного типа в конкретных отраслях, а также разработку отдельных нормативных характеристик аппарата управления для этих организаций и отраслей.

Типизация решений является средством повышения общего уровня организации управления производством, направленным на стандартизацию и унификацию организационных форм управления, ускорение внедрения наиболее рациональных, прогрессивных форм. Типовые организационные решения должны быть:

- во-первых, вариантными, а не однозначными;

- во-вторых, пересматриваемыми и корректируемыми с регулярной периодичностью и, наконец, допускающими отклонения в случаях, когда условия работы организации отличаются от четко сформулированных условий, для которых рекомендуется соответствующая типовая форма организационной структуры управления.

## 

## 2.2 Экспертный метод

Экспертный методбазируется на изучении рекомендаций и предложений экспертов и опытных управленцев-практиков. Цель этого метода - выявить специфические особенности работы аппарата управления, возможные недостатки в деятельности различных звеньев организационных структур, обоснованные рекомендации по их совершенствованию. На основе опроса экспертов осуществляется диагностический .анализ организационных структур действующих организаций и их оценка. Формулируются основные научные принципы формирования организационных структур с учетом конкретных ситуаций и условий деятельности организации (примеры современных принципов формирования организационной структуры - «построение организационной структуры исходя из системы целей», «сочетание функционального и программно-целевого управления» и т. д.).

Данный метод, являющийся наиболее гибким и всеохватывающим, применяется в тесном сочетании с другими (в особенности с методами аналогий и структуризации целей) и имеет многообразные формы реализации. В первую очередь к ним относится осуществление диагностического анализа особенностей, проблем, «узких мест» в системе управления действующей производственно-хозяйственной организации или в организациях, аналогичных вновь создаваемой, с тем чтобы предусмотреть организационное решение выявленных проблем в разрабатываемой структуре управления. Сюда же относится и проведение экспертных опросов руководителей и членов организации для выявления и анализа отдельных характеристик построения и функционирования аппарата управления, обработка полученных экспертных оценок статистико-математическими методами (ранговой корреляции, факторного анализа, обработки списков и т. п.).

К экспертным методам следует отнести также разработку и применение научных принципов формирования организационных структур управления. Под ними понимаются выведенные из передового опыта управления и научных обобщений руководящие правила, выполнение которых направляет деятельность специалистов при выработке рекомендаций по рациональному проектированию и совершенствованию организационных систем управления. Принципы формирования организационных структур управления являются конкретизацией более общих принципов управления (например, единоначалия или коллективного руководства, специализации и т. п.).

## 2.3 Метод структуризации целей

Метод структуризации целейпредусматривает выработку системы целей организации и ее последующее совмещение с разрабатываемой организационной структурой. Реализация этого метода предполагает также увязку всех видов организационной деятельности исходя из конечных результатов, независимо от распределения этих видов деятельности по различным подразделениям организации. Метод структуризации целей предусматривает экспертный анализ предлагаемых вариантов организационных структур, составление таблиц полномочий и ответственности за достижение целей как по подразделениям, так и по комплексным многофункциональным видам деятельности, где конкретизируются границы ответственности (материальные ресурсы, производственные, информационные процессы), определение конкретных итогов, за достижение которых устанавливается ответственность, полномочий, которыми наделяются соответствующие органы управления. Использование этого метода предполагает:

а) разработку системы («дерева») целей, представляющую собой структурную основу для увязки всех видов организационной деятельности исходя из конечных результатов, независимо от распределения этих видов деятельности по организационным подразделениям и программно-целевым подсистемам в организации;

б) экспертный анализ предлагаемых вариантов организационной структуры с точки зрения организационной обеспеченности достижения каждой из целей, соблюдения принципа однородности целей, устанавливаемых каждому подразделению, определения отношений руководства, подчинения, кооперации подразделений исходя из взаимосвязей целей и т. п.;

в) составление карт прав и ответственности за достижение целей как для отдельных подразделений, так и по комплексным межфункциональным видам деятельности, где регламентируется сфера ответственности; конкретные результаты, достижение которых устанавливает ответственность; права, которыми наделяется подразделение для достижения результатов.

## 

## 2.4 Метод организационного моделирования

Метод организационного моделированияпредставляет собой разработку формализованных математических, графических, машинных и других отображений распределения полномочий и ответственности в организации, являющихся базой для построения, анализа и оценки различных вариантов организационных структур по взаимосвязи их переменных. Данный метод позволяет четко сформулировать критерий оценки степени рациональности организационных решений. С помощью аналоговой модели-схемы организационной структуры можно, например, более наглядно представить себе цели прохождения команд и формальную зависимость между субъектами управления и должностными лицами, увидеть дублирующие управленческие звенья. В организационном проектировании часто применяют имитационные модели. Разработчики в лабораторных условиях имитируют спланированные организационные перестройки, проводят управленческие игры с участием работников с целью отработки конкретных ситуаций, сходных с реальными организационными условиями. После проведения подобных экспериментов осуществляются корректировка организационной модели и ее внедрение.

Процесс проектирования организационной структуры управления должен быть основан на совместном использовании охарактеризованных выше методов. На стадиях композиции и структуризации наибольшее значение имеют метод структуризации целей, экспертный метод, а также выявление и анализ организационных прототипов. Более формализованные методы должны быть использованы для углубленной проработки организационных форм и механизмов отдельных подсистем на стадии регламентации. Для проектирования организационных структур новых организаций выше роль формально-аналитических методов и моделей, для совершенствования действующих - диагностического обследования и экспертного изучения организационной системы. Выбор метода той или иной организационной проблемы зависит от ее характера, а также от возможностей для проведения соответствующих исследований (наличия методики, необходимой информации, а также квалификации разработчиков системы и сроков представления рекомендаций).

# 3. Процесс проектирования организационных систем

Организационный проект структуры управленческой системы может состоять из следующих разделов:

- идея организационного проекта структуры, вытекающая из стратегии организации;

- производственная структура организации;

- организационная структура организации;

- персонал организации;

- потребность в материальных ресурсах организации на планируемый период;

- финансы;

- информационное обеспечение управления;

- взаимодействие структур организации;

- эффективность проекта.

Выделяют следующие этапы организационного проектирования:

1) формирование идеи организационного проектирования на основе маркетинговых исследований;

2) системный анализ и структуризация проблемы (объекта);

3) разработка производственной структуры организации (числа и взаимосвязей производственных подразделений, форм соединений, планировки подразделений и т. п.);

4) разработка организационной структуры организации;

5) разработка положений (должностных инструкций) о службах;

6) разработка норм и нормативов;

7) подбор персонала и комплектование штата организации;

8) расчет потребности в различных видах ресурсов (по их видам, объектам и т. д.);

9) технико-экономическое обоснование организационного проекта;

10) согласование и утверждение проекта, передача его для использования (реализации).

Проектирование организации связано с принятием ее руководством решений, относящихся ко многим областям жизнедеятельности организации. Процесс организационного проектирования содержит следующие элементы.

Разделение труда и специализация:

- горизонтальная;

- вертикальная.

Департаментизация и кооперация:

- линейная департаментизация;

- функциональная департаментизация;

- департаментизация по продукту;

- департаментизация по потребителю;

- департаментизация по рынку;

- матричная департаментизация.

Связи в организации и координация:

- вертикальные связи (соединяют иерархические уровни в организации и ее частях);

- горизонтальные связи (связи между двумя или более равными по положению в иерархии или статусу частями или членами организации);

- линейные связи (отношения, в которых начальник реализует свои властные права и осуществляет прямое руководство подчиненными);

- функциональные связи (совещательная форма отношений, реализуется посредством этих связей, включая информационное обеспечение координации);

- косвенные связи (обычно ограничены ответом на вопрос «как», иногда на вопрос «когда» и реже на вопросы «где» или «кто»);

- формальные связи (связи координации, регулируемые установленными или; принятыми в организации целями, политикой и процедурами);

- неформальные связи (проявляются тогда, когда формальные связи не выполняют своей роли: не служат либо интересам работника, либо интересам организации).

Масштаб управляемости и контроля:

- узкий масштаб управляемости;

- широкий масштаб управляемости.

Иерархия в организации и ее звенность (иерархия в общем виде означает расположение частей целого в порядке от высшего к низшему, а для организации - это просто структура власти или звенность).

Распределение прав и ответственности (применяются две системы):

- первая система строится на основе принципа единства подчинения, а ее схема чем-то похожа на «елочку»;

- вторая система - система двойного или множественного подчинения («матрешка»).

Централизация и децентрализация: степень централизации или децентрализации в организации или ее подразделениях может измеряться с помощью следующих переменных:

- число решений, принимаемых на каждом из уровней управления;

- важность решения для организации в целом;

- степень контроля за исполнением принятого решения.

При проектировании организации на выбор между централизацией и децентрализацией могут влиять следующие факторы:

- капиталоемкость принимаемых решений;

- единообразие политики (например, в отношении с потребителями);

- размер организации;

- организационная культура;

- философия управления;

- стремление частей к самостоятельности;

- наличие соответствующих кадров;

- развитие техники контроля;

- степень разделения труда;

- тип предпринимательства;

- изменения внешней среды.

Дифференциация и интеграция. Для определения степени дифференциации в организации Лоуренс (Lawrence Н.) и Лорш (Lorsch J.) предложили использовать четыре параметра:

- определенность в целях или задачах;

- структуру (формальная или гибкая);

- уровень взаимодействия (межличностные и межгрупповые связи и кооперация);

- временные границы обратной связи.

Выделяют три этапа процесса проектирования организации.

Первый этап - анализ действующей организационной структуры, который призван установить, в какой мере она соответствует требованиям, предъявляемым к организации, т. е. насколько она рациональна с точки зрения установленных оценочных критериев. К оценочным критериям обычно относят принципы управления:

- соотношение между централизацией и децентрализацией;

- объем и оценку аппарата управления (количество сотрудников, наличие элементов дублирования, распределение полномочий и ответственности);

- анализ функций управления (способы и технология принятия управленческих решений, принципы и методы мотивирования работников);

- оценку хозяйственной деятельности (изменение технологии, углубление межфирменного сотрудничества, внедрение инноваций) и т. п.

В результате анализа выявляются недостатки, выясняются причины слишком медленного повышения эффективности управления.

Второй этап - проектирование организационных структур. В процессе проектирования организационных структур управления организацией, как правило, решаются следующие задачи:

- 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.

В конечном счете устанавливаются управленческие полномочия для каждого структурного подразделения, потоки информации, документооборот, полномочия и ответственность.[[8]](#footnote-8)

Третий этап - оценка эффективности организационных структур исходя из уровня реализации заданий, надежности и организованности системы управления, скорости и оптимальности принимаемых решений.

По мнению Мильнера, содержание процесса формирования организационной структуры в значительной мере универсально. Оно включает в себя формулировку целей и задач, определение состава и места подразделений, их ресурсное обеспечение (включая численность работающих), разработку регламентирующих форм, методов, процессов, которые осуществляются в организационной системе управления. Весь этот процесс можно организовать в три стадии.

Первая стадия - формирование общей структурной схемы аппарата управления - во всех случаях имеет принципиальное значение, поскольку при этом определяются главные характеристики организации, а также направления, по которым должно быть осуществлено более углубленное проектирование как организационной структуры, так и других важнейших аспектов системы (внутриорганизационного экономического механизма, способов переработки информации, кадрового обеспечения). К принципиальным характеристикам организационной структуры, которые определяются на этой стадии, можно отнести:

- цели производственно-хозяйственной системы и проблемы, подлежащие решению;

- общую спецификацию функциональных и программно-целевых подсистем, обеспечивающих их достижение;

- число уровней в системе управления;

- степень централизации и децентрализации полномочий и ответственности на разных уровнях;

- основные формы взаимоотношений данной организации с окружающей средой;

- требования к экономическому механизму, формам обработки информации, кадровому обеспечению организационной системы.

Вторая стадия - разработка состава основных подразделений и связей между ними - заключается в том, что предусматривается:

- реализация организационных решений не только в целом по крупным линейно-функциональным и программно-целевым блокам, но и вплоть до самостоятельных (базовых) подразделений аппарата управления;

- распределение конкретных задач между ними и построения внутриорганизационных связей.

Под базовыми подразделениями понимаются при этом самостоятельные структурные единицы (отделы, управления, бюро, сектора, лаборатории), на которые организационно разделяются линейно-функциональные и программно-целевые подсистемы. Базовые подразделения могут иметь свою внутреннюю структуру.

Третья стадия - регламентация организационной структуры - предусматривает разработку количественных характеристик аппарата управления и процедур управленческой деятельности. Она включает:

- определение состава внутренних элементов базовых подразделений (бюро, групп и должностей);

- определение проектной численности подразделений, трудоемкости основных видов работ и квалификационного состава исполнителей;

- распределение задач и работ между конкретными исполнителями;

- установление ответственности за их выполнение;

- разработку процедур выполнения управленческих работ в подразделениях, в том числе на основе автоматизированной обработки информации;

- разработку порядка взаимодействия подразделений при выполнении взаимосвязанных комплексов работ;

- расчеты затрат на управление и показателей эффективности аппарата управления в условиях проектируемой организационной структуры.

Совокупность документов, разработанных на всех стадиях проектирования, вместе с пояснительной запиской составляет проект организационной структуры управления.

Существует точка зрения, согласно которой процесс проектирования организационных систем можно осуществлять с помощью[[9]](#footnote-9):

- инструментария трансакционных издержек, их учета при принятии решений такого характера;

- метода выделения финансовых подразделений.

Трансакционными являются издержки, которые возникают в процессе налаживания отношений между экономическими субъектами на рынке. Они «не пересекаются со всеми известными до этого видами затрат (на производстве, в связи с реализацией продукции и прочее). Трансакционные издержки дополняют все известные виды издержек, если организация (субъект рынка) не доверяет трансакцию свободному рынку. Выделяют четыре вида трансакционных издержек:

1) затраты, связанные с поиском информации;

2) затраты, связанные с заключением контрактов;

3) издержки по контролю за реализацией контрактной сделки;

4) затраты, связанные с юридической защитой контракта (судебные и пр.).

Все представленные издержки не могут считаться чисто бухгалтерскими, так как значительная их часть носит вероятностный или ожидаемый характер. Тем не менее, они столь же реальны, как и те издержки, которые подтверждаются бухгалтерскими документами. По крайней мере вряд ли можно принять адекватное управленческое решение. Специально следует выделить еще один вид издержек, трансакционных по своей природе - это так называемые внутренние трансакционные издержки (в противовес внешним).

Они возникают в связи с тем, что предприниматель (или же организация) не только выбирает между рынком и контрактной системой, а еще и учитывает возможность сделать данную трансакцию частью внутриорганизационной иерархии. Предприниматель выбирает конкретную форму защиты трансакции, соотнося затраты и результаты:

- альтернативу, которой он отдает предпочтение и которая обеспечивает ему значительное (по сравнению с другими) превышение результата над затратами;

- когда доходы после соотнесения результата и затрат в обоих сравниваемых случаях оказываются одинаковыми, выбор будет обусловлен вариантом, который дает большие гарантии по защите трансакций;

- трансакцию, ставшую частью внутриорганизационной иерархии, которая дает максимальные гарантии, если речь идет о производстве. Если речь идет о сбыте, максимальную защиту трансакции дает заключение долгосрочного контракта с оптовой фирмой.

На основании соотношения издержек (включая трансакционные) и гарантий, которые дает конкретной трансакции та или иная форма экономической организации, делается выбор между тремя формами экономической организации: рынком, контрактной системой и внутриорганизационной иерархией. Алгоритм использования внутренних трансакционных издержек для определения структуры упорядочивания элементов организации может быть представлен следующими правилами:

1) необходимо осуществить деление организации по горизонтали на широкие блоки, соответствующие важнейшим направлениям деятельности по реализации стратегии (соотносятся издержки на координацию большего количества единиц структуры управления и издержки, связанные с распределением деятельности (обязанностей) в меньшем количестве более крупных структурных подразделений). В результате этого принимаются решения о закреплении определенных функций за линейными или штабными подразделениями;

2) устанавливается соотношение полномочий различных должностей (соотносятся издержки на специализацию большего количества мелких подразделений и издержки на их координацию в рамках организации);

3) определяются должностные обязанности (соотносятся на уровне определенного рабочего места издержки на специализацию и издержки на координацию).

Следующим способом организационного проектирования является учет финансовых потоков внутри организации (фирмы) на базе выделения соответствующих финансовых подразделений. Обычно для решения задачи организационного проектирования выделяют следующие виды финансовых структурных подразделений:

- центры финансового учета - структурные подразделения, осуществляющие определенный набор хозяйственных операций и способные оказывать непосредственное воздействие на прибыльность данной деятельности;

- центры финансовой ответственности - структурные подразделения, осуществляющие операции, конечная цель которых - максимализация прибыли, способные оказывать непосредственное воздействие на прибыльность, а также отвечать перед вышестоящим руководством за реализацию установленных перед ними целей и соблюдение уровней расходов в пределах установленных лимитов;

- центры прибыли - структурные подразделения, деятельность которых непосредственно связана с реализацией одного или нескольких бизнес - проектов организации, обеспечивающих получение прибыли (каждая из крупнейших американских компаний реального сектора в среднем имеет более 25 центров прибыли);

- центры затрат - структурные подразделения, которые, как правило, обеспечивают поддержку и обслуживание функционирования центров прибыли или центров инноваций, но непосредственно не приносят прибыли;

- центры инноваций - структурные подразделения, которые непосредственно связаны с организацией новых бизнес - проектов, прибыль от которых ожидается в будущем.

Для теории организации и организационного проектирования непосредственный интерес представляют два вида финансовых структурных подразделений: центры финансового учета и центры финансовой ответственности.

Смысл такого выделения и такой группировки финансовых центров для организационного проектирования заключается в том, что это связано с возможностью на основе использования данного способа изменить организационную структуру фирмы, сделать ее более рациональной и эффективной. Сама перегруппировка, осуществляемая при помощи центров финансового учета, позволяет, например, укрупнить некоторые подразделения за счет ликвидации более мелких (это должно дать экономию на управленческих расходах и на координации в рамках всей фирмы). Выделение же центров финансовой ответственности, например, позволяет решить в организации проблему недопущения монополистических тенденций во внутренней среде организации.

Однако у финансовой структуры организации есть еще одна возможность, позволяющая сделать более эффективной саму структуру фирмы. Она связана с рационированием финансовых потоков внутри организации. Можно представить структуру организации как систему сообщающихся сосудов, где в качестве таковых выступают либо структурные подразделения фирмы, либо центры финансового учета и центры финансовой ответственности (в зависимости от этапа организационного проектирования). Приводя в порядок существующую структуру фирмы, стоит рассматривать с точки зрения финансовых потоков именно существующие финансовые и технологические подразделения (цехи, отделы, службы, участки и пр). При решении задачи улучшения существующей структуры фирмы следует анализировать финансовые потоки между центрами финансового учета и центрами финансовой ответственности. Это позволит выработать адекватное решение о совершенствовании организационной структуры фирмы.

# 4. Оценка методологии и эффективности проектирования организационных систем

В методологическом плане важно определить методику, с помощью которой оценивается эффективность организационной структуры управления. Одним из главных недостатков применявшихся методик оценки являлась их функциональная ориентация, строгая регламентация процессов управления, а не их результатов. Даже самые обоснованные проработки функциональных характеристик и нормативов, например численность аппарата управления производственных организаций, не дают конструктивных рекомендаций для решения проблем формирования территориально-производственных комплексов, организации целевых программ.

Системный подход, придавая важное значение научно обоснованному определению функций управления и нормативов численности как части общего процесса формирования организационно-управленческой структуры, ориентирует исследователей и разработчиков на более общие принципы проектирования организаций. Прежде всего, он предполагает исходное определение системы целей организации, которые обусловливают структуру задач и содержание функций аппарата управления. Однако применительно к реализации системных принципов формирования внутренней структуры аппарата управления следует учитывать, что организационная структура является сложной характеристикой системы управления.

С позиций системной методологии в иерархичности структур организации замечают следующие принципиальные недостатки:

- большинство из них построено по графическому принципу «виноградной кисти». Здесь иерархия довлеет над функцией управления. По сути, из всех видов организационных связей управления на графе иерархического построения структуры видны лишь вертикальные связи «управление-подчинение». Не обозначены связи реализации других узловых функций управления: планирования, организации, контроля, регулирования. Даже если они предполагаются как компоненты вертикальных связей, то здесь отсутствуют связи координации, согласования, коммуникации между элементами системы;

- в многоступенчатых иерархических построениях как в линейных, так и в функциональных структурах значительно удлиняются цепочки прохождения команд или цепи связей. Все это снижает адаптивность системы к изменениям внешней среды.

Однако системный подход позволяет сформулировать некоторые принципы анализа и проектирования структур управления:

1) функция первична - структура вторична;

2) построение структуры управления как структуры связей (прямых и обратных) по выполнению основных функций управления;

3) полнота соответствия, которая означает, что каждой из основных задач должно соответствовать определенное звено (подразделение или должностное лицо) в структуре управления;

4) сокращение цепи последовательных связей, или цепочки прохождения команд;

5) управляемость и делегирование полномочий;

6) авторегулирование и самоорганизация в элементах системы;

7) предел автономизации (самостоятельности). Эффективность построения организационной структуры не может быть оценена каким-либо одним показателем. С одной стороны, здесь следует учитывать, насколько структура обеспечивает достижение организацией результатов, соответствующих поставленным перед ней производственно-хозяйственным целям, с другой - насколько ее внутреннее построение и процессы функционирования адекватны объективным требованиям к их содержанию, организации и свойствам.[[10]](#footnote-10)

Конечным критерием эффективности при сравнении различных вариантов организационной структуры является наиболее полное и устойчивое достижение целей, поставленных в области производства,- экономики, технического прогресса и социального развития. Однако довести этот критерий до практически применимых простых показателей, связать каждое конкретное организационное решение с его конечными результатами, как правило, чрезвычайно трудно. Поэтому целесообразно использовать набор нормативных характеристик аппарата управления:

- производительность при переработке информации;

- оперативность принятия управленческих решений;

- надежность аппарата управления, выражающуюся в качестве исполнения решений в рамках установленных сроков и ресурсов;

- адаптивность и гибкость, характеризующиеся способностью своевременного выявления организационных проблем и соответствующей перестройкой работы.

Особенно значима экономичность аппарата управления. Однако не следует при этом экономический критерий сводить непременно к сокращению численности персонала. Необходимо формулировать его как критерий экономической эффективности, в соответствии с которым должна быть обеспечена максимализация результатов по отношению к затратам на управление.

В теории организации, особенно в части проектирования организационных систем, при исследовании связи между структурой, целями и технологией организации выделяют два подхода:

1) сравнительный анализ, осуществляемый главным образом социологами естественной ориентации в теории организации;

2) системное проектирование, разрабатываемое приверженцами концепции организации как искусственной социотехнической системы и сторонниками административной теории управления.

При сравнительном анализе всегда исследуется не одна организация, а группа. При этом отдельная организация рассматривается как системная целостность, которая выступает единицей анализа. При анализе не уделяют особого внимания структурному и техническому разнообразию элементов, составляющих организацию. Менее влиятельное крыло в этом подходе иногда выделяет в рамках организационной целостности и дополнительные компоненты анализа (подразделения и рабочие группы). Одной из главных задач сравнительного анализа является установление типов изучаемых организаций. Организационная система обычно описывается в терминах некоторых общих структурных и технологических характеристик:

- уровень сложности и формализации отношений;

- степень централизации;

- уровень интеграции рабочего потока и др.

Выбранные для анализа структурные и технологические переменные рассматриваются как концептуально различные, но причинно связанные между собой. Конкретная организация (система) описывается как точка в многомерном пространстве, координаты которой фиксируются через местоположение характеристик на соответствующей оси координат. В итоге получают типологию организаций. Внимание в рамках выделенных типов сосредоточивается на типичных моделях (образцах) поведения социальных элементов. Процесс нахождения этого образца облегчается в результате использования линейных статистических методов (корреляционный, регрессивный анализ и др.).

При сравнительном анализе проводится интенсивное изучение нескольких систем, что позволяет сделать общее заключение о различных системах. При этом его слабой стороной является то, что не учитывается детальное проникновение в суть. Специфика подхода заключается в том, что исследуются существующие модели взаимосвязи между переменными, а не изобретаются новые.

Системное проектирование принципиально отличается от сравнительного анализа.

Во-первых, оно предполагает, что организационная система не может быть понята без точного определения внутриорганизационных компонентов и их взаимосвязей. В частности, структура и технология рассматриваются как взаимозависимые аспекты единой проектируемой социотехнической системы. Особое внимание уделяется взаимосвязи между переменными и спецификой ситуации в системе. Этот метод способствует проникновению в механизмы работы организации, но в то же время не позволяет провести сравнительное теоретизирование, так как исследование проводится всегда в одной конкретной организации и в определенный период.

Во-вторых, при системном проектировании не осуществляется измерение структурных и технологических переменных и не определяется их взаимосвязь путем статистического анализа.

Системное проектирование - это процесс, посредством которого генерируется конфигурация организации на основе информации о технологическом производственном потоке. Организационная цель или стратегия рассматривается как основа формирования организационной структуры и комплекс взаимозависимых технических действий. Для создания иерархической структуры применяют различные административные правила в целях обработки информации по разным видам деятельности. Единой методологии для операционализации переменных, сбора данных или оценки результатов в рамках данного подхода не создано. Выводы основываются на личном консультационном опыте. Наконец, при системном проектировании главным образом изобретаются новые организационные связи, а не объясняются существующие.

С методологической точки зрения в единой системе должны рассматриваться и различные методы формирования организационных структур управления.[[11]](#footnote-11) Подход к оценке эффективности различных вариантов организационной структуры определяется ее ролью как характеристикой системы управления. Комплексный набор критериев эффективности системы управления формируется с учетом двух направлений оценки ее функционирования:

- по степени соответствия достигаемых результатов установленным целям производственно-хозяйственной организации (начиная с уровня выполнения плановых заданий);

- по степени соответствия процесса функционирования системы объективным требованиям к его содержанию, организации и результатам.

Показатели, используемые при оценках эффективности аппарата управления и его организационной структуры, могут быть разбиты на следующие три взаимосвязанные группы:

- группа показателей, характеризующих эффективность системы управления, выражающуюся через конечные результаты деятельности организации и затраты на управление;

- группа показателей, характеризующих содержание и организацию процесса управления, в том числе непосредственные результаты и затраты управленческого труда;

- группа показателей, характеризующих рациональность организационной структуры и ее технико-организационный уровень, которые могут использоваться в качестве нормативных при анализе эффективности проектируемых вариантов организационных структур.

Важными требованиями, которые должны быть реализованы при формировании системой показателей для оценки эффективности организационной структуры, являются обеспечение структурно-иерархического соответствия показателей системе целей организации, способность адекватного отражения динамичности управляемых процессов, сбалансированность и непротиворечивость показателей.

# Заключение

Организационное проектирование как процесс - это упорядочение организационно-структурных характеристик системы для достижения или улучшения их эффективности, адаптивности и результативности.

Предметом организационного проектирования на предприятии, в учреждении является система организации производства, труда и управления в организации в целом, в ее подразделениях или отдельных видах деятельности.

Целью организационного проектирования является разработка новых организационных систем или предложений по изменению существующих систем, а результатом - комплект технической, организационной и планово-экономической документации, необходимой для создания и осуществления на практике организационной, производственной системы. Проектирование рассматривается как процесс составления описания, необходимого для создания еще не существующего объекта; алгоритма его функционирования; предвидения последствий, к которым приведет появление объекта; определение мер по реализации проекта.

Методологические подходы к проектированию организационных структур управления можно условно объединить в четыре группы: метод аналогий, экспертный метод, метод структуризации целей и метод организационного моделирования.

Процесс организационного проектирования состоит из трех основных этапов: анализ действующей организационной структуры, проектирование организационных структур, оценка эффективности организационных структур.

Оценка эффективности является важным элементом разработки проектных и плановых решений, позволяющим определить уровень прогрессивности действующей структуры, разрабатываемых проектов или плановых мероприятий, и проводится с целью выбора наиболее рационального варианта структуры или способа се совершенствования.

Рассмотрев основные понятия организационного проектирования; основные подходы и методологические принципы построения организационных структур; изучив основные этапы и методы организационного проектирования; остановившись на оценке эффективности организационных проектов, можно сделать вывод, что организационное проектирование представляет собой сложный процесс, состоящий из различных этапов, стадий и разработок, и имеющий большое значение для развития организационной, производственной системы.

# Библиография

Акулов В. Б., Рудаков М. Н. Теория организации. Петрозаводск: ПетрГУ, 1999.

Алексеев Н. Организационное проектирование в новой экономике // Бизнес-Академия .- 2003 .- N 2/3. - С. 86-97 .

1. Лафта Дж. К. Теория организации.- М.: Проспект, 2003.

Мильнер Б.3. Теория организаций.- М.: ИНФРА-М., 1999.

Общая теория организации: Учебник для вузов / Р.А. Коренченко.- М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003.

Организационное проектирование (стадии и методы оргпроектирования) Л. Н. Солянкина // Делопроизводство .- 2006 .- N 1. - С. 66-72.

1. Смолкин А.М. Менеджмент: основы организации. - М., 2001.

Теория организации : учеб. пособие для вузов / Т.А. Акимова.- М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003 .

Теория организации: учебник для вузов / Г.Р. Латфуллин, А.В. Райченко.- СПб.: Питер, 2004 .

Фатхутдинов Р. А. Организация производства.- М.: ИНФРА-М, 2001.

Щербина В. В. Социальные теории организации.- М.: ИНФРА-М., 2000.

1. Фатхутдинов Р. А. Организация производства. М.: ИНФРА-М, 2001.- С. 40. [↑](#footnote-ref-1)
2. Смолкин А.М. Менеджмент: основы организации. М.- 2001. С. 34. [↑](#footnote-ref-2)
3. Мильнер Б.3. Теория организаций. М.: ИНФРА - М., 1999.- С. 272-295. [↑](#footnote-ref-3)
4. Щербина В. В. Социальные теории организации. М.: ИНФРА-М, 2000.- С. 69-71. [↑](#footnote-ref-4)
5. Алексеев Н. Организационное проектирование в новой экономике // Бизнес-Академия .- 2003 .- N 2/3. - С. 86-97 . [↑](#footnote-ref-5)
6. Лафта Дж. К. Теория организации.- М.: Проспект, 2003.- С. 220- 227. [↑](#footnote-ref-6)
7. Организационное проектирование (стадии и методы оргпроектирования) Л. Н. Солянкина // делопроизводство .- 2006 .- N 1. - С. 66-72. [↑](#footnote-ref-7)
8. Общая теория организации: Учебник для вузов / Р.А. Коренченко.- М.: ЮНИТИ-ДАНА.- 2003.- С. 195-198. [↑](#footnote-ref-8)
9. Акулов В. Б., Рудаков М. Н. Теория организации. Петрозаводск: ПетрГУ.- 1999.- С. 257-267. [↑](#footnote-ref-9)
10. Теория организации : учеб. пособие для вузов / Т.А. Акимова.- М.: ЮНИТИ-ДАНА.- 2003 .- С. 215-218. [↑](#footnote-ref-10)
11. Теория организации: учебник для вузов / Г.Р. Латфуллин, А.В. Райченко.- СПб.: Питер.- 2004 .- С. 161-163. [↑](#footnote-ref-11)