

В.Л. Семиков, В.Д. Ушаков
(Академия Государственной противопожарной службы МЧС России;
e-mail: info@academygps.ru)

ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПРОЕКТИРОВАНИЯ

Статья содержит материалы по: основам и методам организационного проектирования, поведению организации в переходный период, причинам сопротивления нововведениям и методам преодоления этого сопротивления.

Цель статьи – научить читателя основным приёмам и способам построения новых и совершенствования функционирующих организаций; ознакомить с методами реинжиниринга применительно к оргпроектированию, методами дезорганизации, особенностями переходного периода к обновлённой организации, причинами сопротивления нововведениям.

Ключевые слова: организационный, проект, концепция, этапы, методы, культура.

V.L. Semikov, V.D. Ushakov BASIS OF ORGANIZATIONAL DESIGN

This article contains material on: basis and methods of organizational design, behavior of organization during the transition period, causes resistance to innovation and methods for overcoming this resistance.

The purpose of article - to teach the reader with basic techniques and methods of ways of constructing new and improving the functioning of organizations; introduce with the methods of reengineering in relation to organizational design, methods disruption, features of transition period to renewed organization, causes resistance to innovation.

Key words: organizational, project, concept, stages, methods, culture.

План-схема изложения материала



1. Что такое организационное проектирование

Организационное проектирование представляет собой разработку проектов новых или комплекс работ по совершенствованию деятельности существующих организаций (фирм, компаний, служб и т. п.).

Необходимость организационного проектирования обусловлена следующими факторами:

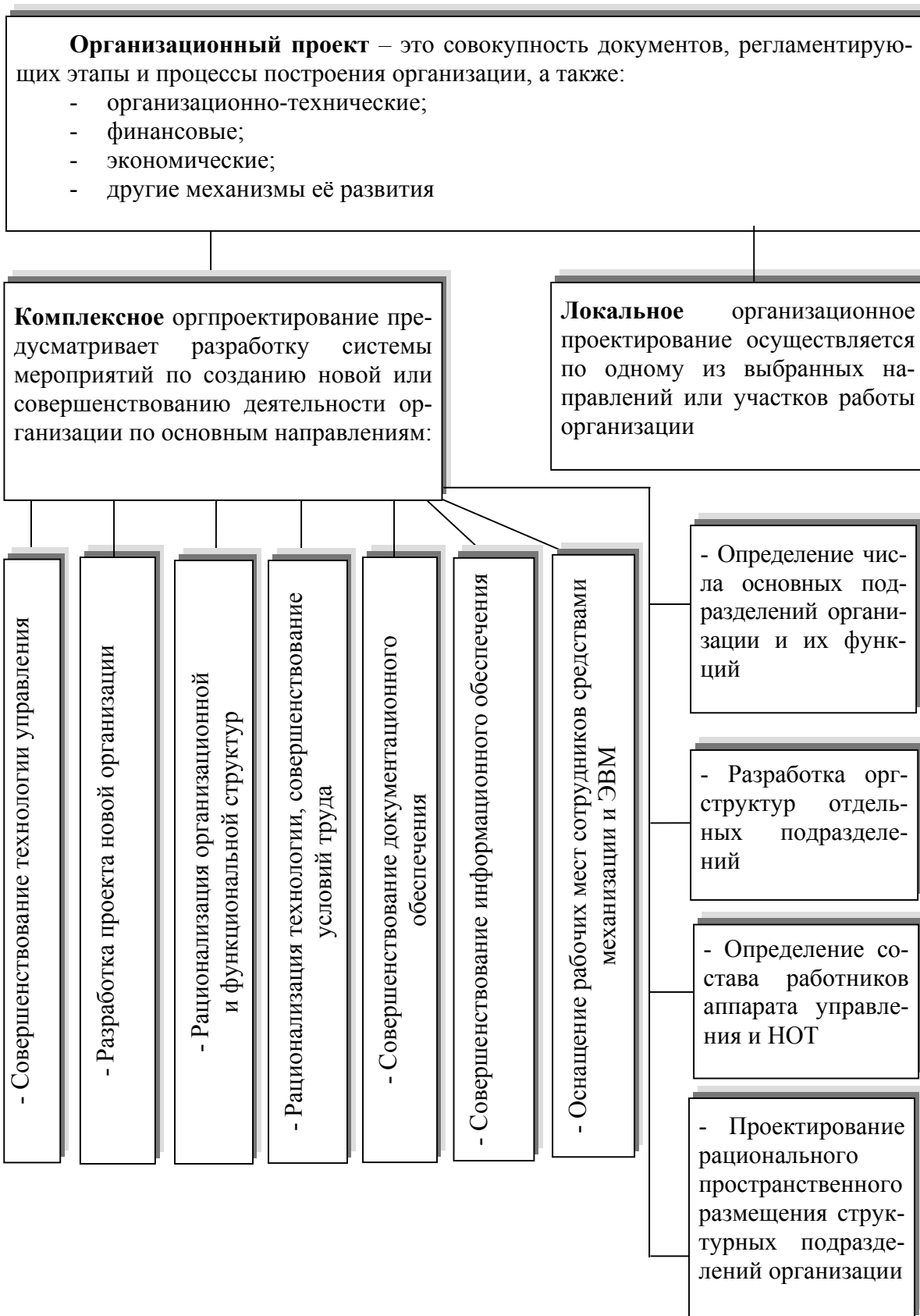
1. Быстро меняющимися условиями, в которых уже нельзя использовать хорошо служившие в прошлом организационные формы, и которые не удовлетворяют современным требованиям рыночных отношений

2. В управлении организациями уже нельзя использовать механистический подход («завод-винтик», «человек-винтик»)

3. Проектирование новых или совершенствование старых организаций должно базироваться не только на опыте, аналогии, интуиции, волевом подходе, но и на научных методах организационного проектирования

4. Проектирование новых организаций и совершенствование существующих должно проводиться специалистами управления, консультантами, руководителями и работниками

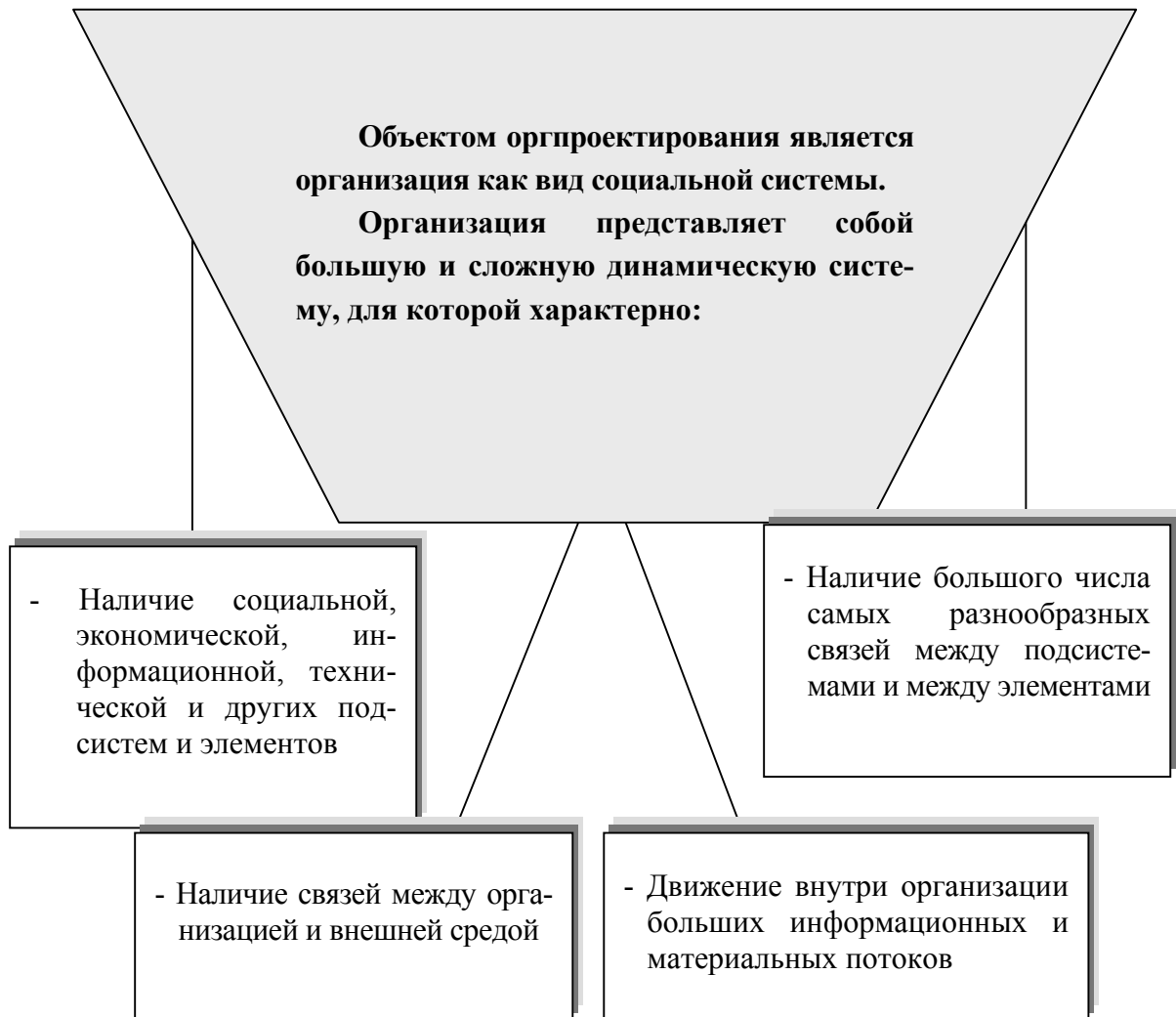
2. Организационный проект и его виды



3. Концепция организационного проектирования



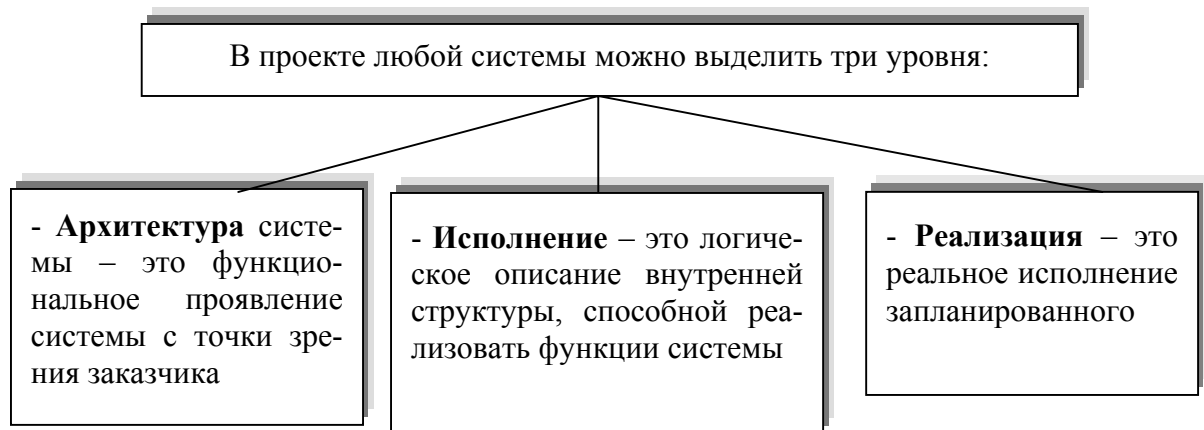
4. Организация как объект оргпроектирования



Такой подход позволяет рассматривать организацию как систему и использовать в процессе оргпроектирования:

- системный подход;
- системный анализ;
- элементы ситуационного подхода.

5. Принципы проектирования организации



6. Составные части системного подхода к проектированию организационной структуры



Применение системного метода к оргпроектированию даёт организации следующие преимущества:

- Позволяет чётко распределить задачи между подразделениями

- Ориентирует деятельность подразделений и исполнителей на достижение общей цели

- Повышает эффективность планирования.
- Формирует систему объективной системы труда и повышает заинтересованность в производительном и творческом труде

7. Ситуационный подход к проектированию организации



Содержание работ по оргпроектированию при создании новой и совершенствованию действующей организации на начальном этапе отличаются друг от друга, а затем эти процессы идентичны

8. Этапы построения и проектирования новой организации

Решающее влияние на проектирование и построение любой организации оказывает *внешняя среда*. Исследование этого влияния Б. З. Мильнер рекомендует проводить по следующим этапам:

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

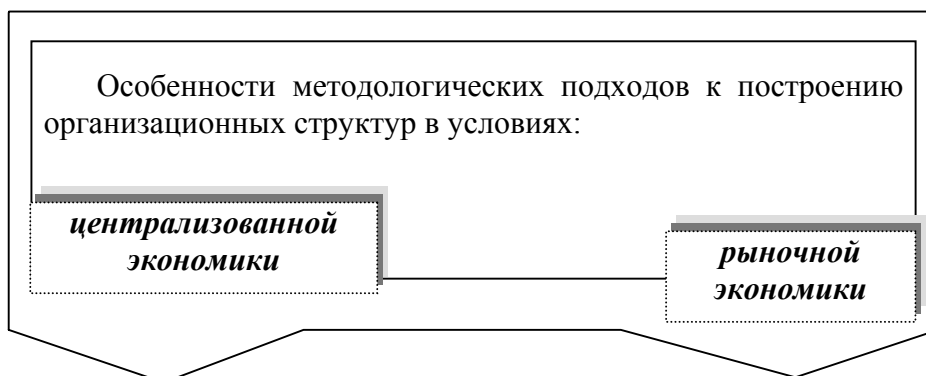
2. Выявление основных взаимосвязей между элементами внешней среды, включая элементы прямого воздействия

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

4. Проектирование каждого элемента оргкультуры с учётом внешней среды, в которой данный элемент будет функционировать

5. Формирование механизма управления с учётом специфики элементов организационной структуры фирмы и её внешней среды

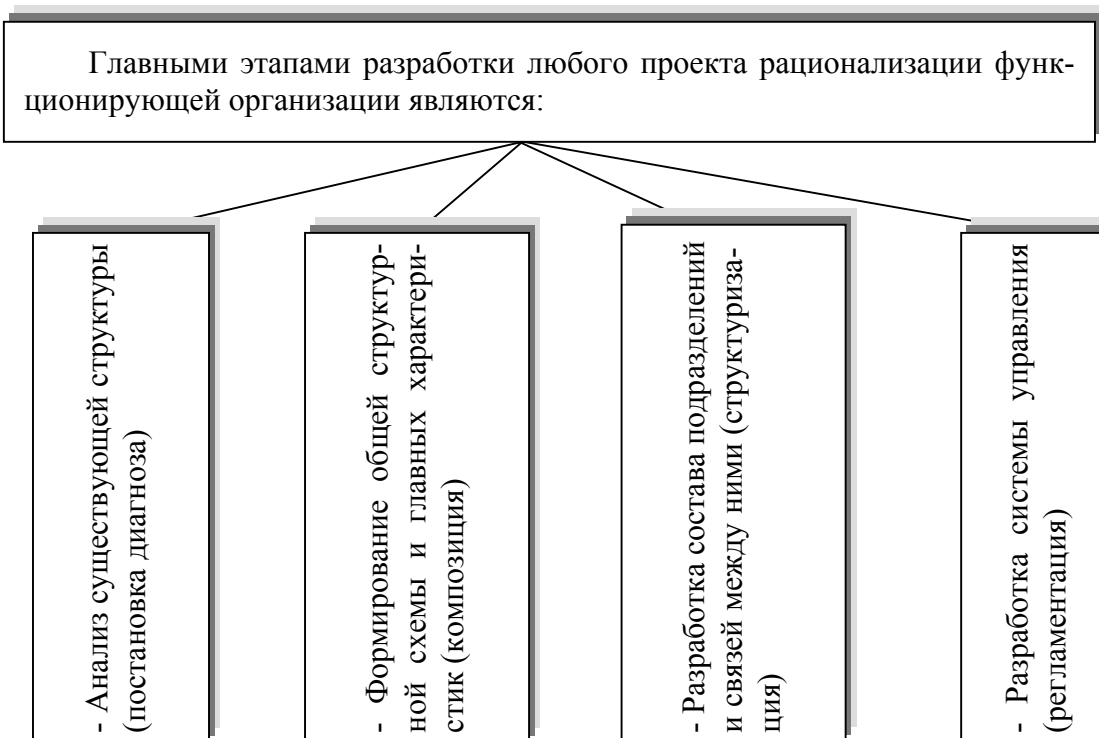
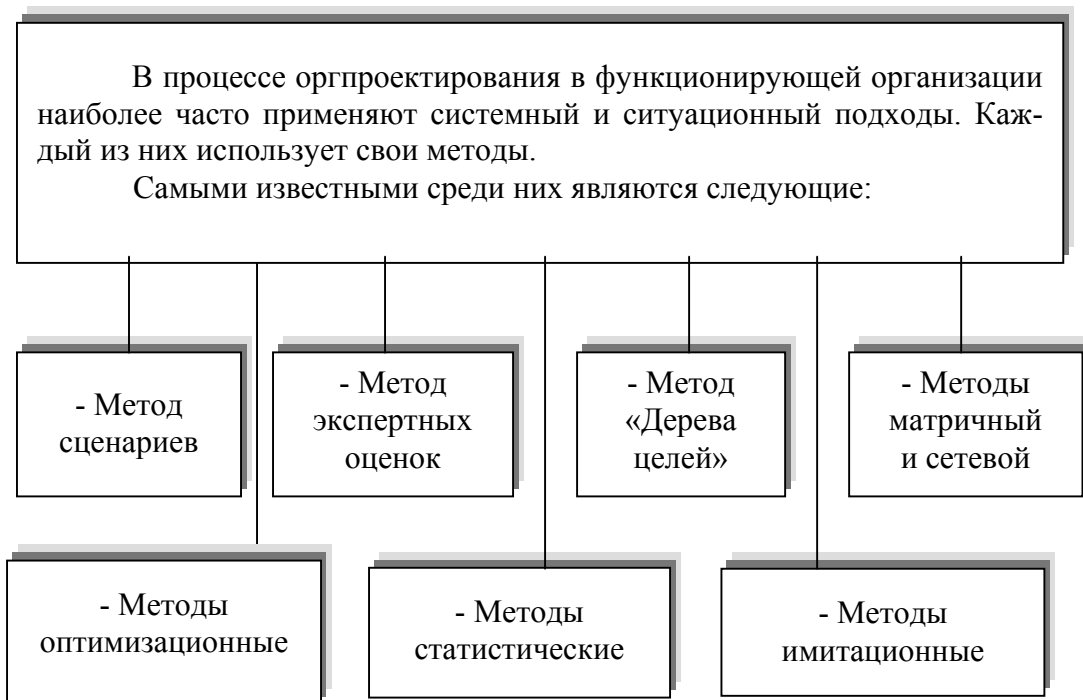
9. Подходы к построению организационных структур управления



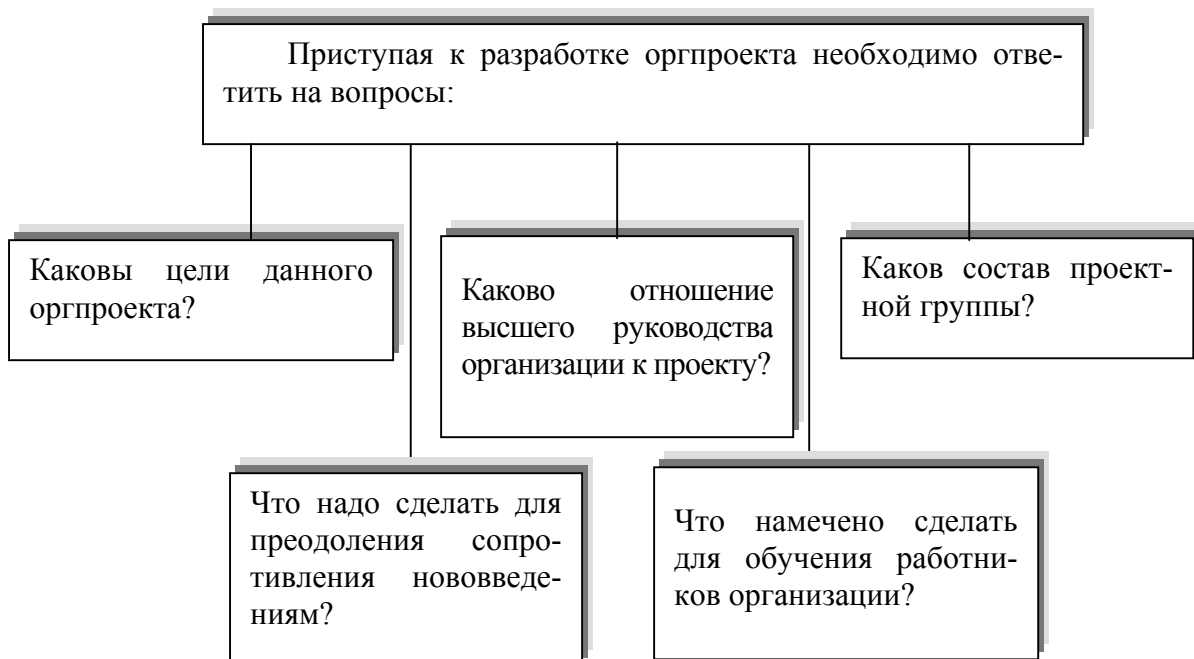
- Строились с учетом численности работников и аппарата управления
- Не учитывали условий функционирования организации
- Использовались типовые структурные схемы и штаты
- Имели жесткую нормативную базу
- Были строго регламентированы
- Ориентировались на функции, а не на результаты

- Необходимо сформулировать главную цель и стратегию деятельности организации, подразделений и аппарата управления
- Следует выбирать основные и специальные функции управления
- Следует определять сильные и слабые стороны, опасности и возможности
- Необходимо распределять цели, задачи, функции, права и ответственность
- Определить связи и взаимоотношения между подразделениями
- Определить соотношения централизации и децентрализации управления
- Спроектировать процессы документирования и потоки информации
- Сформировать в коллективе благоприятный социально-психологический климат

10. Проектирование изменений в функционирующей организации



11. Этапы организационного проектирования в функционирующей организации



12. Анализ существующей структуры организации (постановка диагноза) как один из элементов оргпроектирования



13. Основные принципы диагностирования организации



14. Формирование общей структурной схемы (композиции) организации

На этапе композиции можно обозначить внутреннюю схему организации, используя методы:

- структуризации целей;
- построения «Дерева целей»;
- экспертного анализа;
- экономического анализа;
- аналогий

• Определить миссию, систему целей и задач организации, её подразделений и аппарата управления

• Определить число уровней в системе управления

• Определить тип организационной системы

• Установить социально-экономические, административно-управленческие факторы и границы деятельности организации

• Выбрать основные функции и взаимосвязи подразделений

• Определить направления, методы и способы взаимодействия с другими организациями

• Указать формы взаимоотношения с внешней средой

• Разработать документацию по деятельности

• Сформулировать требования к информационному, финансовому, материально-техническому и кадровому обеспечению

15. Разработка состава подразделений в организации и связей между ними (структуризация)

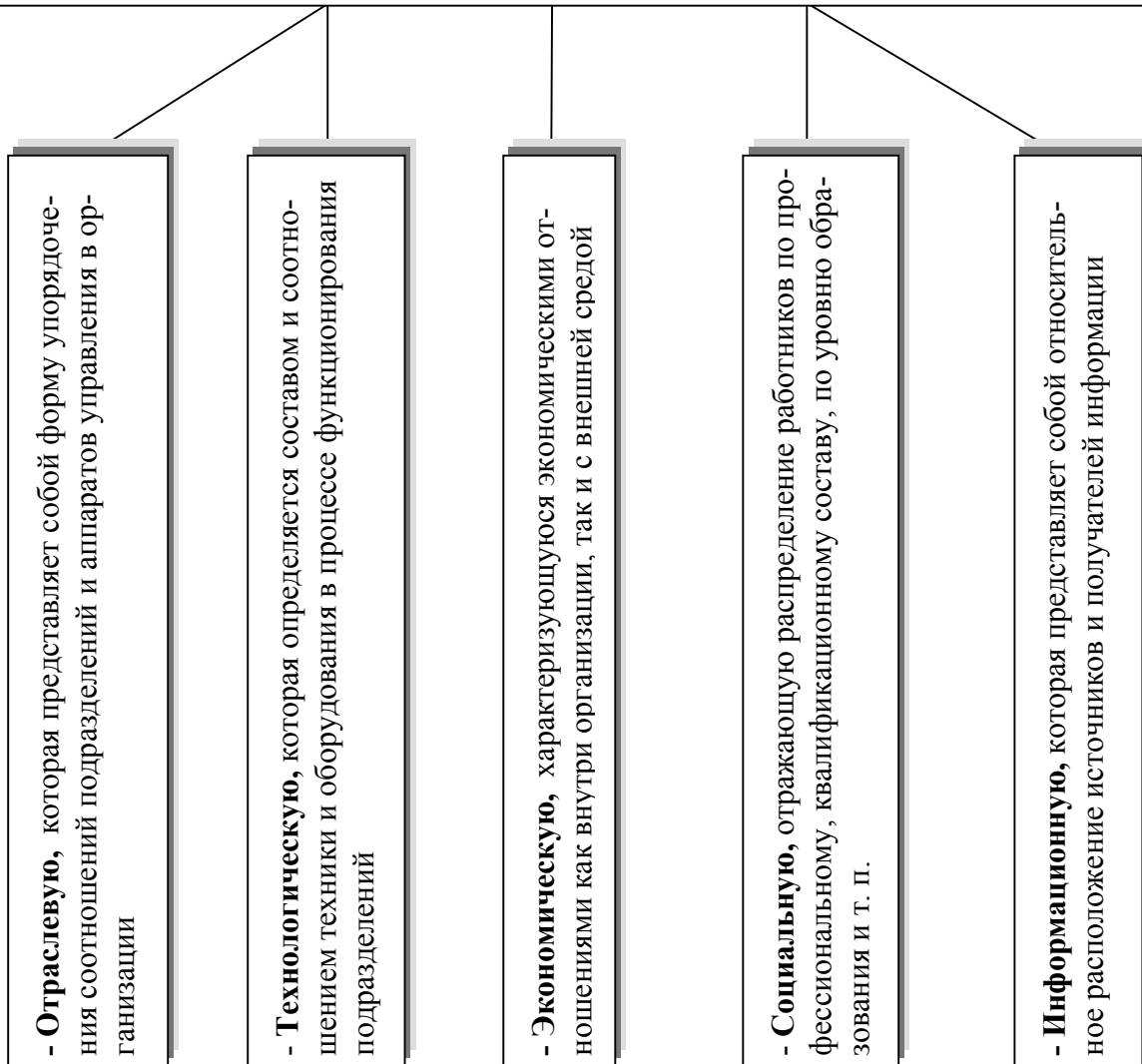


16. Определение порядка функционирования системы управления (регламентация) в организации



17. Виды структуры организации, подразделений и их аппаратов управления

В процессе оргпроектирования руководитель обязан учитывать, что каждое подразделение, каждый аппарат управления, организация, кроме организационной, имеют следующие взаимосвязанные и взаимозависимые структуры:



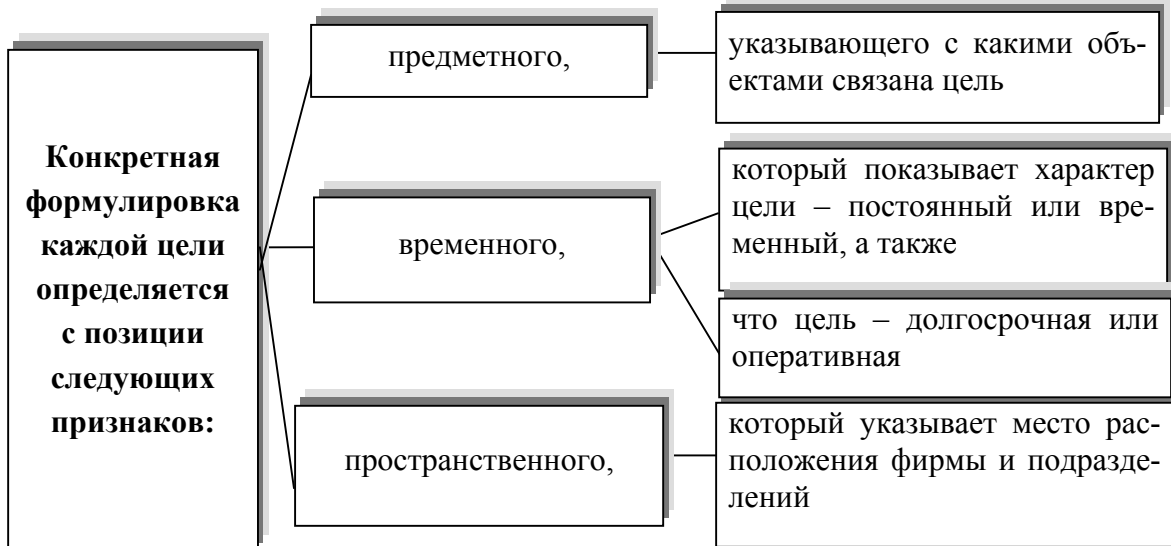
Руководитель обязан помнить, что под воздействием внутренних и внешних условий главные цели организации меняются. Поэтому должны меняться и стратегия и структура.

18. Методы организационного проектирования



19. Методы структуризации целей

Включают в себя:		
- Выработку системы целей организации	- Качественную и количественную оценку этих целей	- Последующий анализ организационных структур



Система целей должна быть простой, понятной и представлена в форме:		
- графической	- матричной	- списочной

В процессе организационного проектирования система целей, представленная графически в виде «Дерева целей», используется для:

- выделения основных структурных подразделений в системе
- проверки уровня и однородности целей перед подразделениями
- установления организационных, экономических и других связей
- разработки критериев и системы оценки хода достижения поставленных целей

В ходе оргпроектирования учитывают:			
• размеры организации	• технологию основных работ	• внутренние факторы	• внешние факторы

20. Методы экспертного анализа

<p>К этим методам можно отнести следующие методы:</p>	- «Мозгового штурма»
	- синектики
	- «Дельфи»
	- диаграмма «Проблема – причина»
	- эвристических вопросов
	- обсуждения конкретных вопросов



21. Методы аналогий

Служат для выявления прогрессивных решений и передового опыта в отечественной и зарубежной практике и использования их при проектировании новых и реорганизации действующих в России организаций, их подразделений, аппаратов управления со сходными характеристиками

**Попытки
использовать
метод аналогий
в процессе
перехода России
к рыночным
отношениям:**

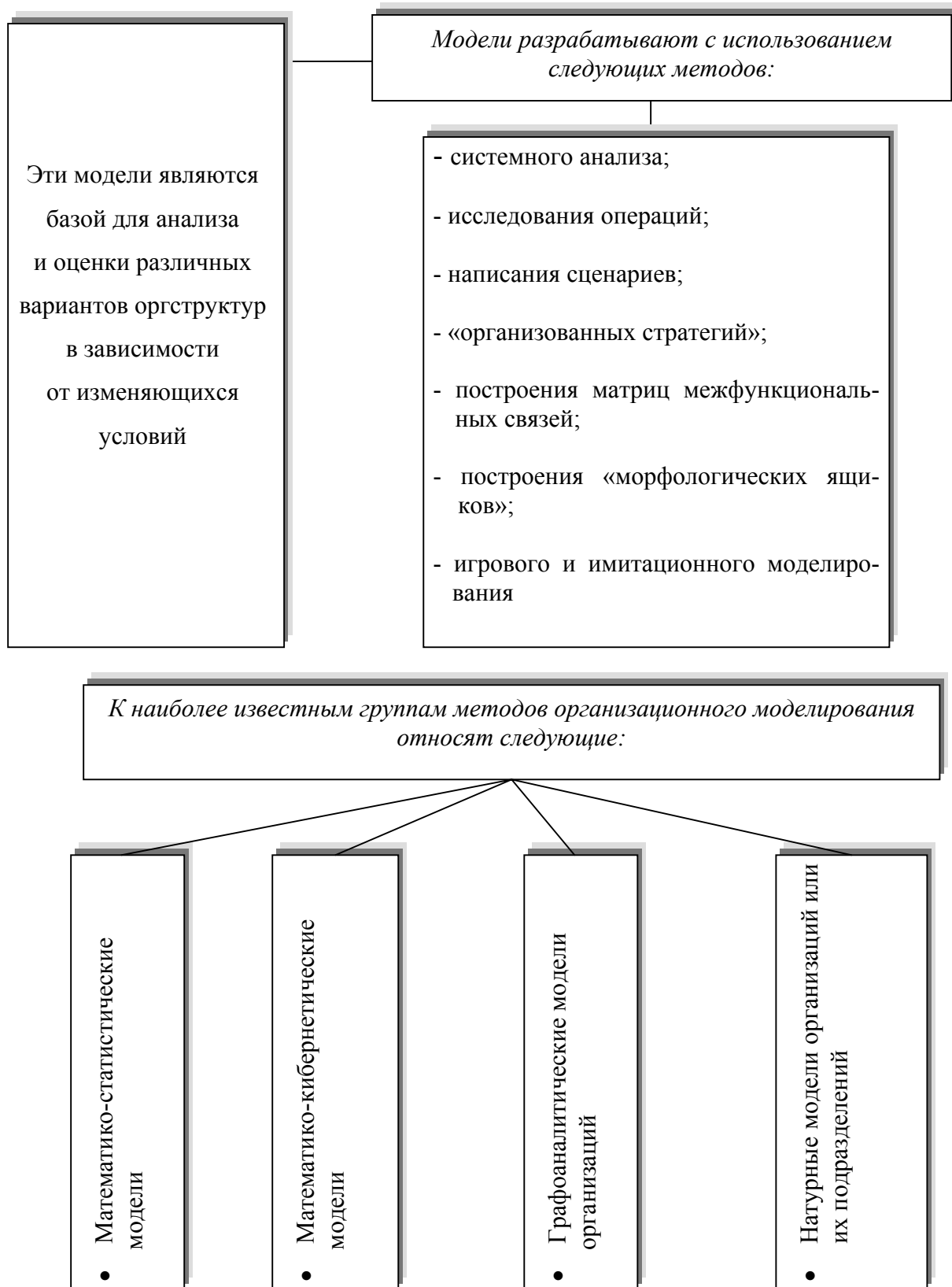
- чаще *имеют* отрицательные, чем положительные последствия

- *требуют* обоснования выбора организации – аналога

- *показывают* невозможность использования опыта Бразилии, Швеции, Аргентины в России

- требуют учёта политических, экономических и культурных факторов тех стран, где выбранная модель работает эффективно

22. Методы организационного моделирования



23. Методы реинжиниринга

В настоящее время интенсивно развивается перспективное направление проектирования организаций – *реинжиниринг*, т. е. перестройка производства и управления на современной технологической основе

Реинжиниринг – это *фундаментальное* переосмысливание и *радикальное* перепроектирование *бизнес-процессов* для достижения *существенных* улучшений в таких ключевых для современного бизнеса показателях, как затраты, качество, уровень обслуживания и оперативность.

Такое определение реинжинирингу дал его основатель М. Хаммер



24. Методы дезорганизации

Каждый руководитель должен хорошо понимать, что человеческая деятельность в любой организации «объективно является организующей или дезорганизующей»

Процессы дезорганизации возникают и развиваются тогда, когда ранее сформулированная миссия организации и её цели перестают соответствовать потребностям общества, оргструктура и планы деятельности организации перестают соответствовать её стратегии

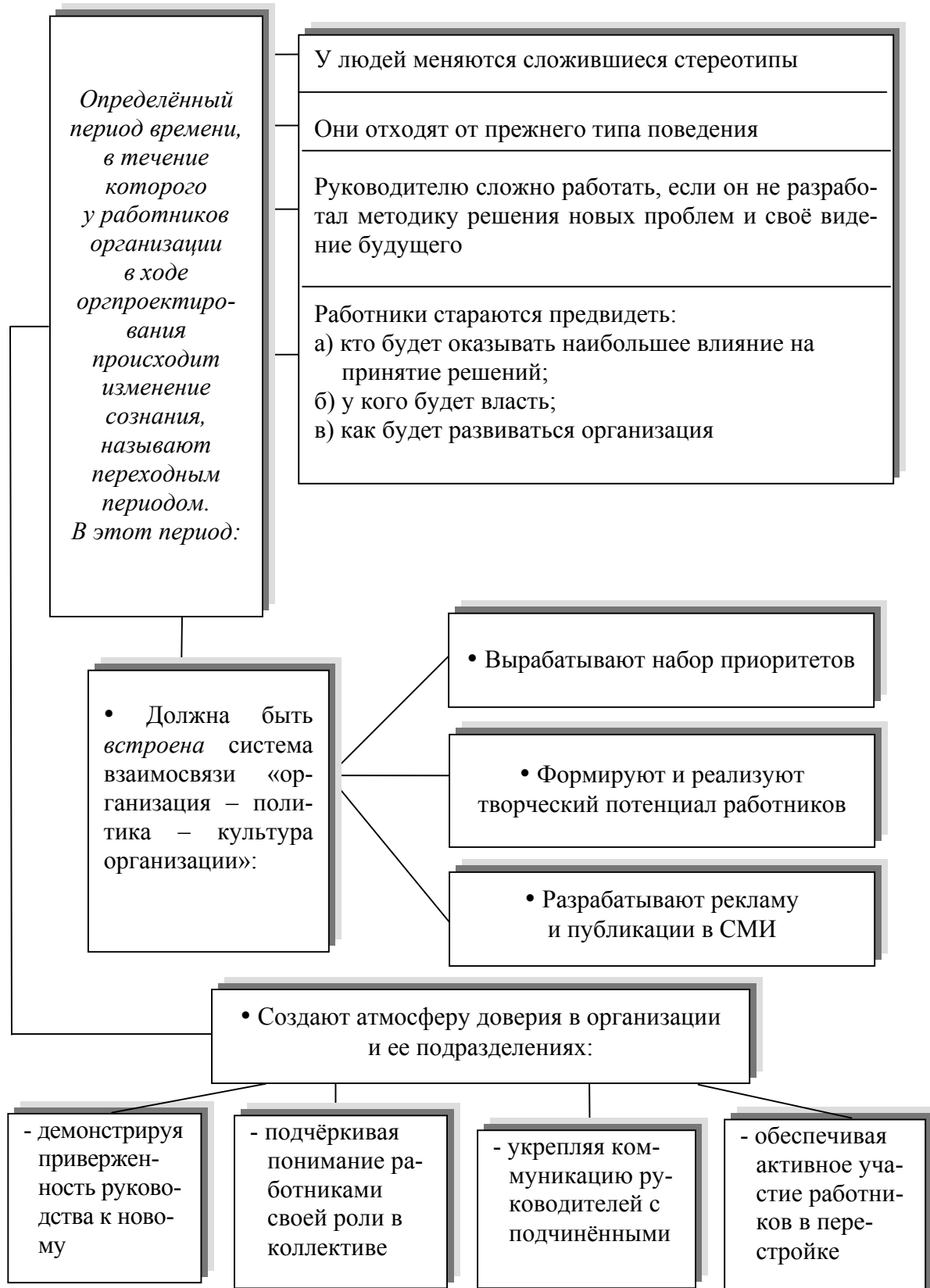
Процессы дезорганизации на предприятиях, в организациях и учреждениях всегда начинаются с мелких организационных нарушений, которые не всегда принимают всерьёз и которым, как правило, не уделяют достаточного внимания

Каждый руководитель должен знать о существовании методов дезорганизации, должен научиться распознавать их и нейтрализовать для того, чтобы не снижать эффективность деятельности организации

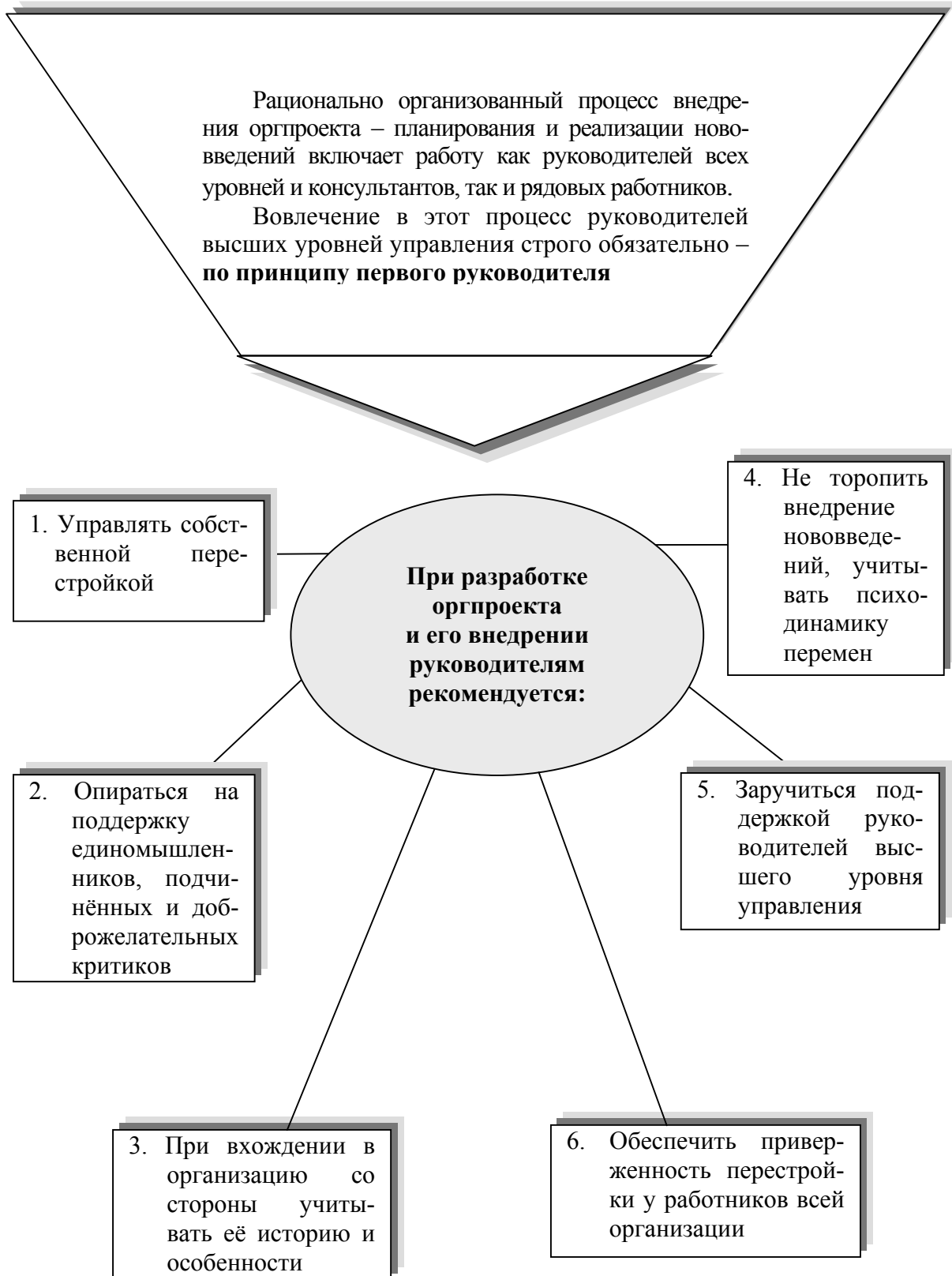
Методы дезорганизации:

- Ликвидация старой организации путём роспуска
- Разрушение вертикальных линий связи в организации
- Разрушение горизонтальных линий связи в организации
- Нарушение порядка распределения работ
- Навязывание организации не свойственных ей функций
- Подбор кадров по протекции
- Использование приёмов бюрократизма
- Работа по старым правилам

25. Переходный период в деятельности перестраиваемой организации



26. Особая роль высшего руководства в процессе внедрения оргпроекта



27. Основные направления деятельности руководителя, проводящего перестройку организации

Руководитель, проводящий разработку и внедрение оргпроекта, должен иметь в виду, что приверженность к новому видению и мобилизация работников не наступит до тех пор, пока не появятся признаки достижения успеха.

Рекомендуется выполнить следующие процедуры:

1. **Подвести итоги.** Обобщить в резюме существо дела, объективные факты, надежды и мечты участников, средства достижения намеченного

2. **Обосновать изменения.** Привести существенную причину принятия чего-либо нового именно сейчас

3. **Создавать преемственность между прошлым и будущим.** Преодолеть сопротивление нового мотивацией перспективы при сохранении части ценностей прошлого

4. **Восхвалять прошлое**

Руководитель как **социальный архитектор** должен оценить ограничения и возможности вытекающие из прошлого и согласовать их с требованиями будущего.

28. Сопротивления организационным изменениям

Любой из видов организационного проектирования при своей разработке и осуществлении встречает серьёзное сопротивление как со стороны исполнителей, так и со стороны руководителей, потому что:

- Многие организации не реагируют на изменения, происходящие во внешней среде

- Их степень уверенности в своей неуязвимости и абсолютной выживаемости очень велика

- Организации не воспринимают влияние внутренних и внешних изменений, пока не возникнет угроза руководителю и самой организации

Практика показывает, что:

Одной из трудных задач любой реорганизации является формирование у руководителей и работников:

- чувства необходимости изменений в организации ещё до того, как обстановка станет критической

- осознания необходимости перемен

- правового и организационного закрепления результатов оргпроектирования

- готовности решать организационно-управленческие, политические и культурные проблемы создания новой эффективности организации на основе:

- совершенствования стратегического планирования

- технического оснащения системы управления

- разработки новой технологии управления

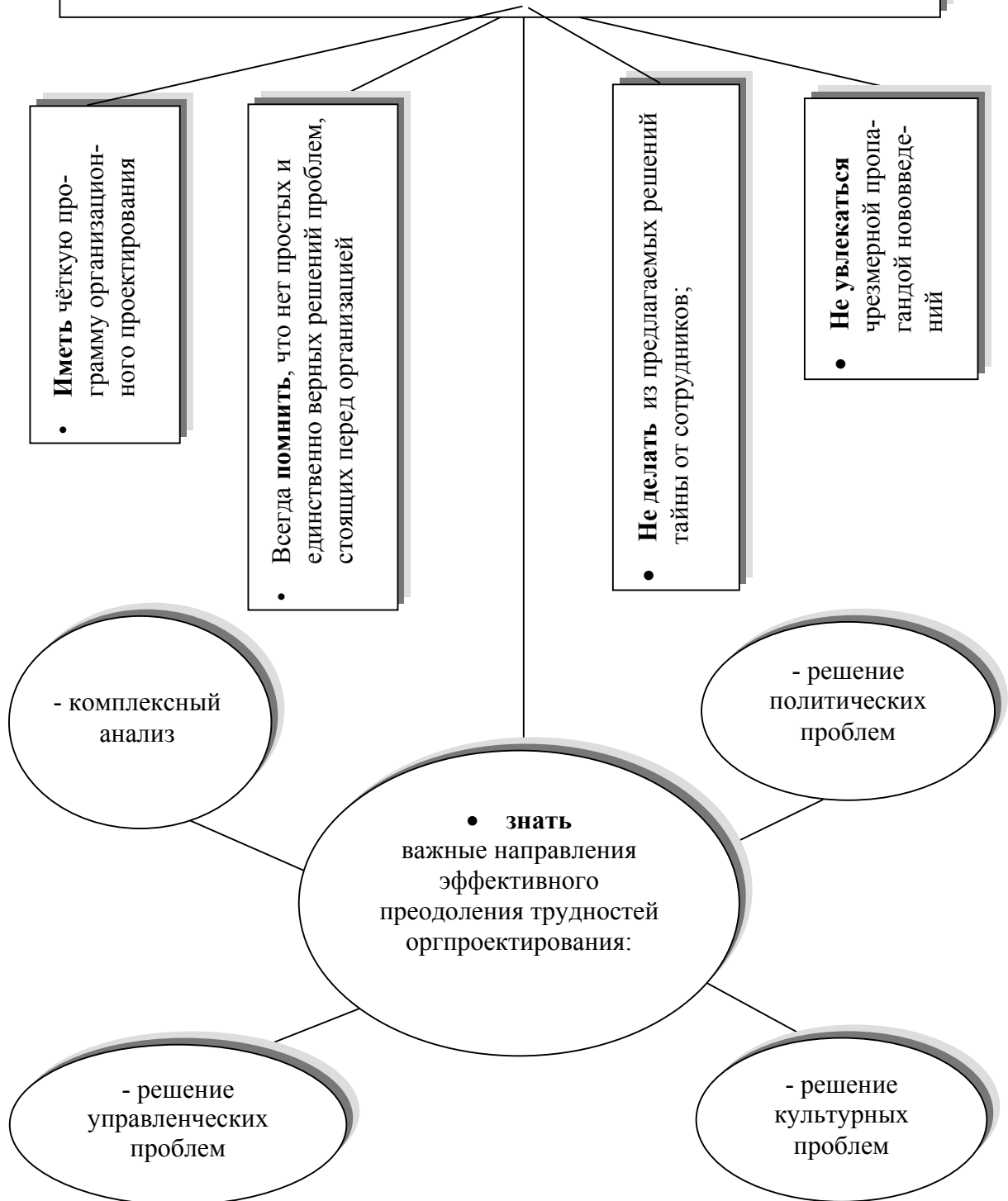
- распределения власти и ресурсов в организации

29. Сопротивления нововведениям



30. Методы преодоления трудностей оргпроектирования

Для повышения эффективности организационного проектирования, для ускорения использования его результатов в процессе перестройки организации, для устранения слухов и домыслов, для устранения атмосферы неуверенности и страха руководителю необходимо:



31. Решение управленческих проблем в ходе преодоления трудностей оргпроектирования



32. Решение политических проблем в ходе преодоления трудностей оргпроектирования



33. Решение проблем организационной культуры

Культуру организации следует рассматривать как совокупность субкультур руководителей, работников аппарата управления и работников организации

Культура организации представляет собой систему связей, действий, взаимодействий и отношений, которые осуществляются в границах конкретной организации и базируются:

- | | |
|---|--|
| - на системе человеческих убеждений:
- на традициях коллектива
- на неписаных законах | - на ценностях и разделяемых членами конкретной организации нормах поведения |
|---|--|

Ведущая роль в организационной культуре принадлежит организационным ценностям, т. е. предметам, явлениям и процессам, направленным на удовлетворение потребностей членов организации

Главными общими ценностями являются:

- цели деятельности организации;
- стабильный заказчик и устойчивые отношения;
- прибыль предприятия;
- социальная политика организации

Главными внутриорганизационными ценностями являются:

- дисциплина;
- исполнительность;
- стабильность поведения работников;
- новаторство и инициативность

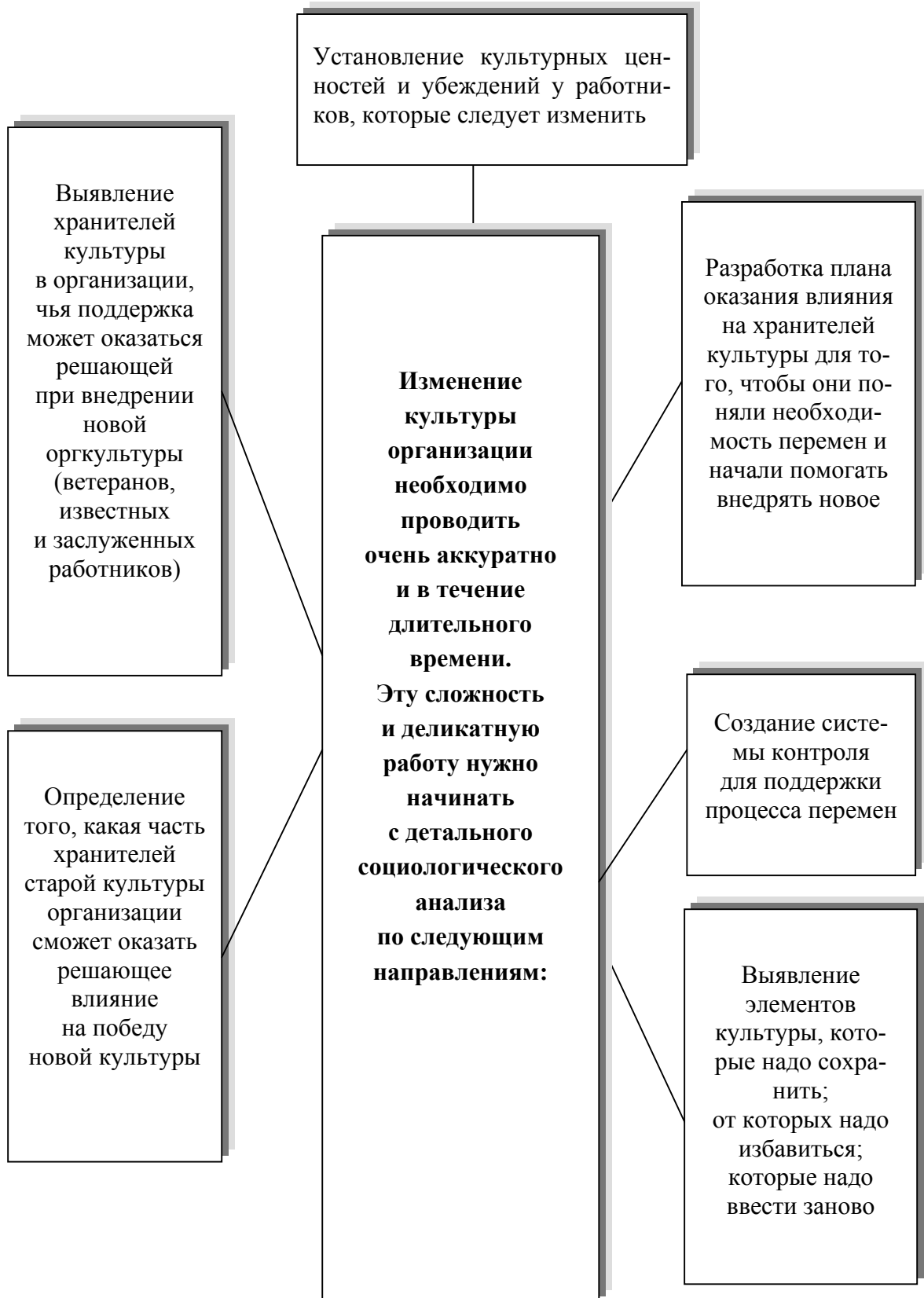
Важное место в разработке основных принципов культуры организации занимают:

- Изучение истории организации

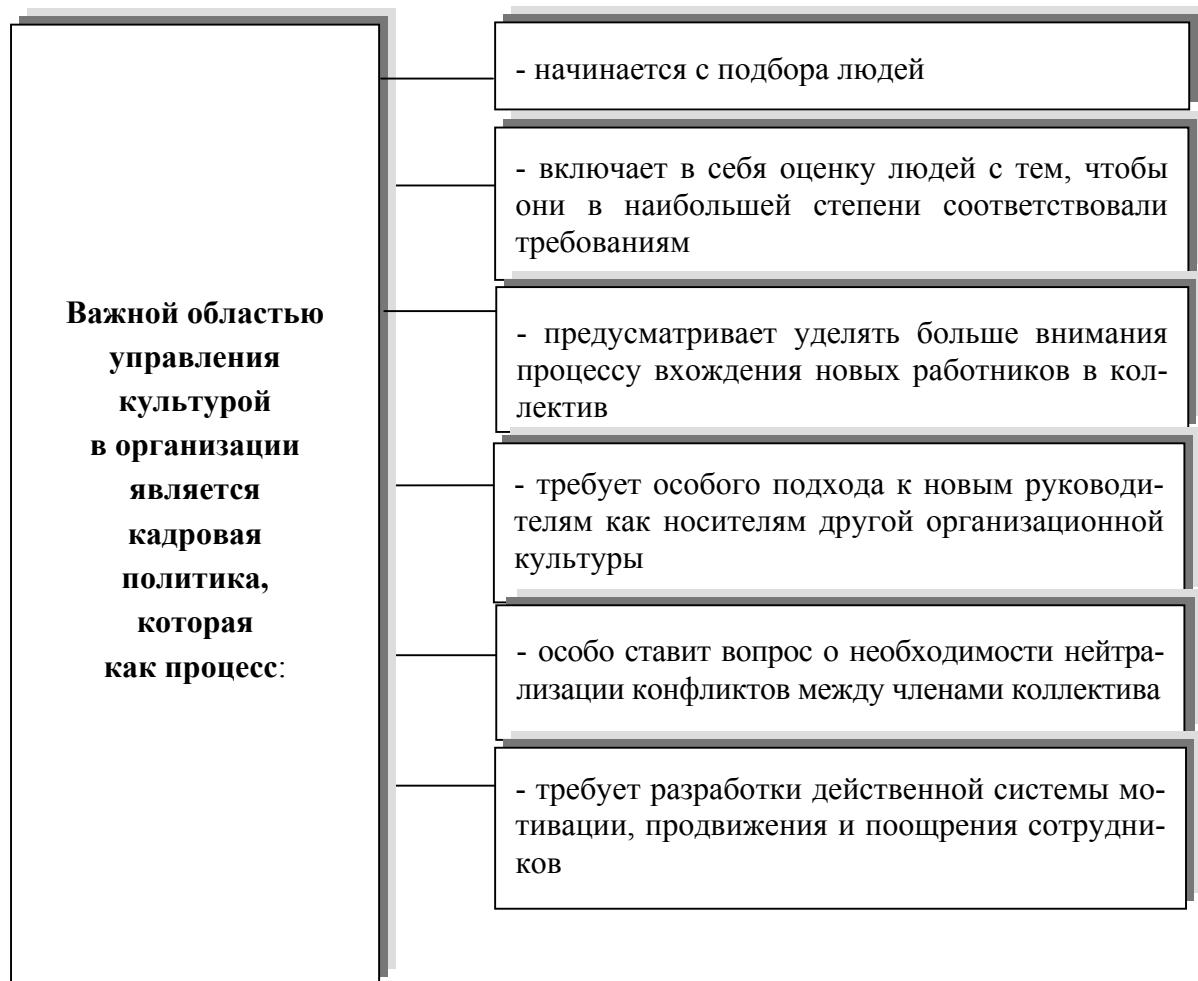
- Ритуалы, обряды, церемонии

- Знаково-символическая составляющая

34. Эффективные средства формирования организационной культуры



35. Кадровая политика как важная составляющая формирования организационной культуры фирмы



Организационные, управленческие, политические и культурные аспекты проблем управления в реальных организациях тесно связаны между собой и по сути дела представляют единую проблему организационного проектирования.

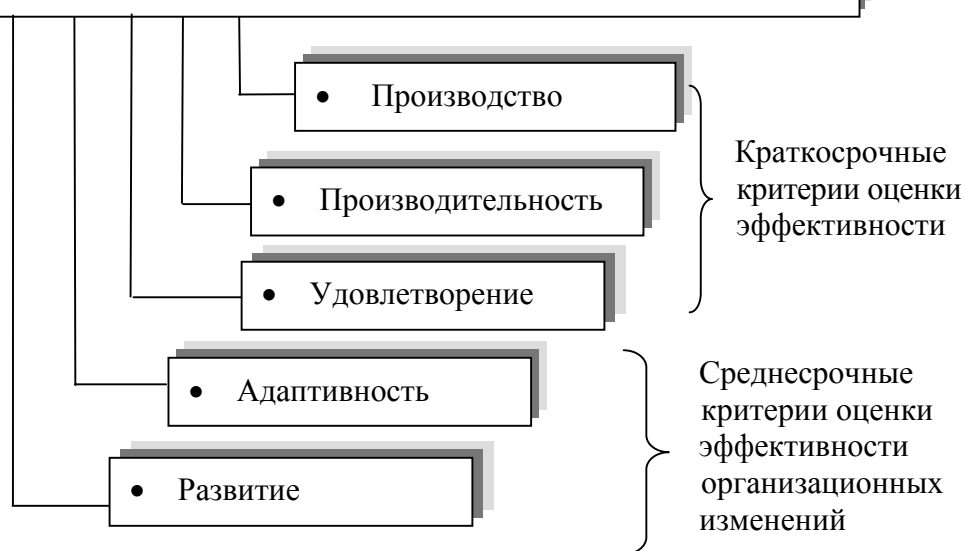
36. Эффективность организационных изменений

Под организационными изменениями понимают разработку и реализацию любых изменений в организации, в том числе осуществляемых на основе оргпроектирования

Главной целью организационных изменений является рост результативности организации, повышение её эффективности и соответственно выживаемости в конкурентной борьбе

Эффективность деятельности организации, а также эффективность организационных изменений, происходящих в ней, оцениваются как степень достижения организацией своих целей при рациональном использовании всех имеющихся у неё ресурсов.

Б. З. Мильнер считает, что эффективность представляет собой ряд видов деятельности в цикле «затраты – процесс – выход продукции» и адаптацию организации к внешней среде, оцениваемых по критериям:



Статья поступила в редакцию Интернет-журнала 20 декабря 2009 г.