

ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ПРОЕКТУВАННЯ

I. Сутність організаційного проектування. Концептуальні терміни.

Проектування (від лат. – кинутий вперед) – процес створення проекту, прототипу, прообразу передбачуваного або можливого стану об'єкта. Полягає в описі технічних, економічних, соціальних, організаційних аспектів модельованих систем.

Організаційне проектування – це процес знаходження відповідності між ключовими елементами організації (структура, люди, завдання, системи рішень та заохочень, неформальна організація і культура) та її стратегією, яке приводить до успіху [А. Радугін].

Цілі організаційного проектування: створення нової системи; часткове удосконалення або радикальне перетворення наявної організаційної системи

Процес проектування:

- визначити необхідні пропорції між елементами системи
- здійснити їх просторове розміщення
- регламентувати функціонування в часі
- встановити найбільш раціональні варіанти зв'язків і відносин

Таблиця 1

Концептуальні терміни організаційного проектування

<i>Термін</i>	<i>Визначення</i>
Структура	організаційна характеристика системи; сукупність стійких, системоутворюючих зв'язків і стосунків, які забезпечують стабільність і рівновагу системи, взаємозв'язок, підпорядкованість і пропорційність її складових
Організаційна структура управління (ОСУ)	склад, взаємозв'язок і підпорядкованість самостійних управлінських підрозділів і окремих посад, які виконують функції управління; визначається її складовими ланками і рівнями управління; повинна забезпечувати стійкість зв'язків між елементами управління і надійність функціонування системи в цілому
Ланка управління	відокремлений підрозділ з суворо визначеними функціями; може бути окремий підрозділ (керівник), який виконує частину функцій управління, всю функцію управління чи сукупність функцій управління. На одному рівні може знаходитись декілька ланок управління
Департаменталізація (департаментизація)	процес організаційного відособлення, виконання окремих робіт, виділення певних підрозділів, процес ділення компанії на окремі відділи з чітко визначеними завданнями і обов'язками.

Зв'язки й відносини поділяються на:

Горизонтальні – зв'язки кооперації і координації рівноправних ланок управління; сприяють ефективній взаємодії підрозділів на одному рівні.

Вертикальні – зв'язки керівництва і підпорядкування; субординаційні, ієрархічні зв'язки; виникають за наявності декількох рівнів управління. Служать каналами передачі розпорядчої і звітної інформації.

Лінійні – зв'язки підпорядкування з усіх питань. Припускають, що керівник реалізує владні повноваження і здійснює пряме і одноосібне керівництво підлеглими з усіх функцій управління.

Функціональні – зв'язки підпорядкування в межах реалізації певної функції управління. Можуть носити дорадчий, рекомендаційний або інформаційний характер.

Варіабельні – зв'язки, які при зміні ситуації змінюють свої характеристики; можуть проявлятися в зміні їх змістовної насиченості, а також в переході зв'язків з одних класифікаційних груп в інші.

Внутрішньосистемні зв'язки складають структуру організації, проте самі по собі вони не визначають будови організації. Основою будови організації є з'єднання – вузол зв'язку з усією сукупністю вхідних і вихідних каналів.

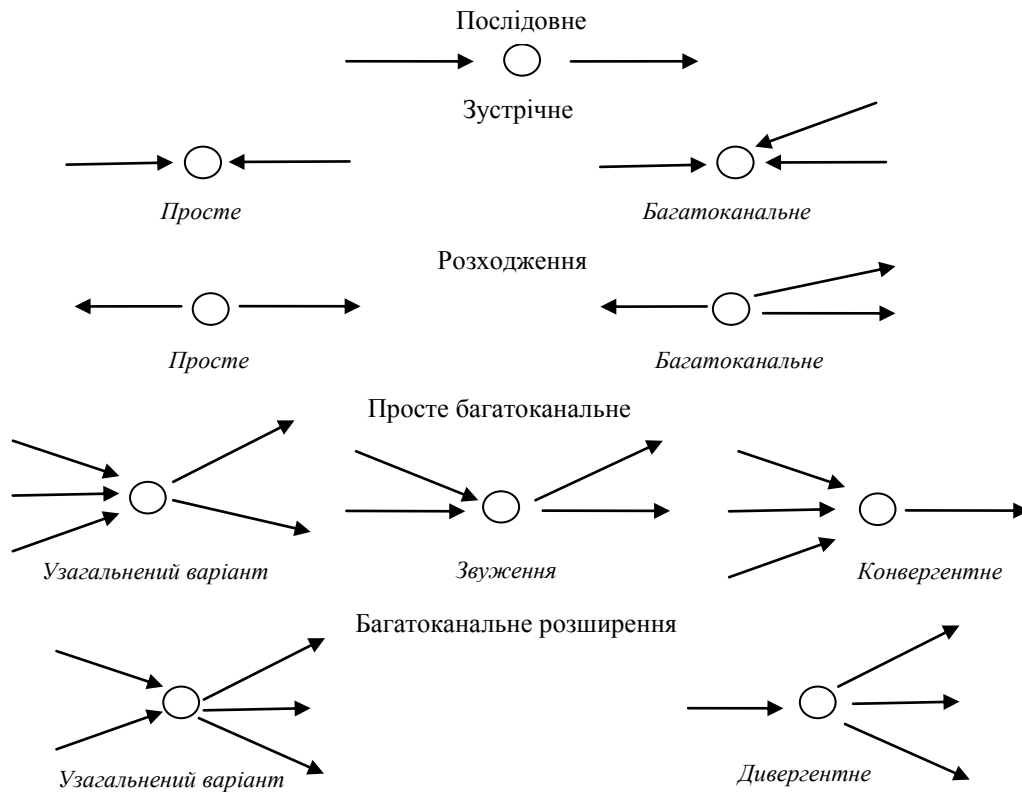


Рис. 1. Основні типи з'єднань в організації

Типи структур (за змістом і функціональним призначенням)

Технологічні Організаційно-управлінські Економічні Соціально-психологічні структури

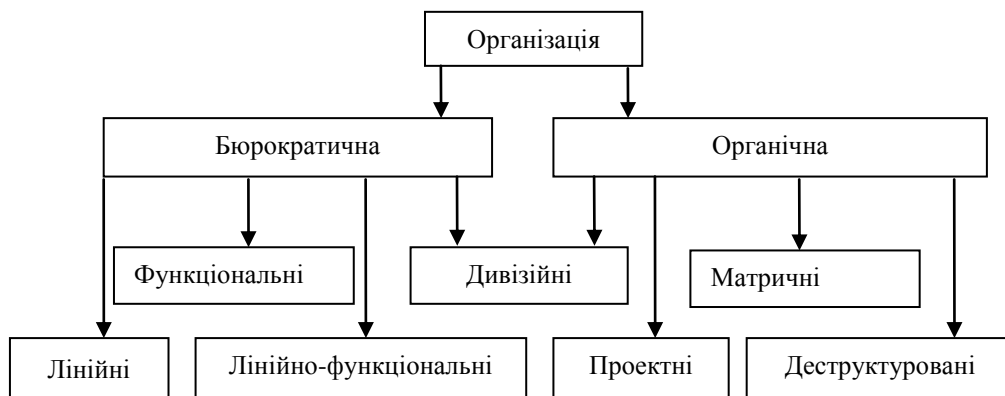


Рис. 2. Типи організації і принципи побудови організаційних структур

II. Етапи організаційного проектування.

Таблиця 2

Етапи організаційного проектування та їх характеристика

Етапи	Характеристика етапу
I підхід	
1. Передпроектні роботи	прикладні дослідження, аналіз можливих варіантів вирішення проектних завдань, здійснення підготовки початкових даних: встановлення цілей, завдань, об'єктів та обсягів робіт, проведення розрахунків необхідних ресурсів, визначення складу виконавців, підготовка технічного завдання, проведення попереднього оцінювання ефективності проектних рішень
2. Технічне проектування	обґрунтування остаточного комплексу організаційних рішень, що дає повне уявлення про організаційні нововведення
3. Робоче проектування	випуск повного комплексу робочої документації; експертиза організаційних проектів

II підхід	
1. Аналіз наявної організаційної структури	оцінюється раціональність організаційної структури з погляду встановлених критеріїв оцінювання. <i>Критерії оцінювання</i> (принципи управління): співвідношення між централізацією і децентралізацією; обсяг контрольних функцій, встановлений для кожного рівня управління; аналіз і оцінка апарату управління; аналіз функцій управління; оцінювання діяльності.
2. Проектування організаційних структур.	застосовується кількісно-якісний підхід, поєднання формалізованих методів із суб'єктивною діяльністю керівників, фахівців і експертів з вибору та оцінювання найкращих варіантів організаційних проектів
3. Оцінювання ефективності організаційних структур	оцінюється рівень реалізації завдань, надійності та організованості системи управління, швидкості й оптимальності ухвалених рішень

III. Методи проектування організації.

ОСУ не може бути адекватно представлена у вигляді завдання формального вибору найкращого варіанта організаційної структури за чітко сформульованим критерієм оптимальності.

Ця проблема має багатокритеріальний характер: вирішується на основі поєднання наукових методів аналізу, оцінювання, моделювання організаційних систем та суб'єктивної діяльності керівників, фахівців та експертів з вибору і оцінювання найкращих варіантів організаційних рішень.

Метод аналогій

використання досвіду проектування в аналогічних організаціях та вироблення типових структур управління в різних видах організацій

Експертний метод

вивчення рекомендацій та пропозицій експертів і досвідчених управлінців-практиків; діагностичний аналіз діючих ОСУ, виявлення недоліків і обґрунтування рекомендацій на основі опитування експертів

Метод структуризації цілей

вироблення системи цілей організації, їх кількісне та якісне формулювання, аналіз ОСУ щодо їх відповідності системі цілей

Метод організаційного проектування

розробка формалізованих математичних, графічних, машинних та інших відображень розподілу повноважень і відповідальності в організації, що є базою для побудови, аналізу й оцінювання різних варіантів організаційних структур за взаємозв'язком їх змінних.

Типи організаційних моделей:

- математико-кібернетичні моделі ієрархічних управлінських структур – описують організаційні зв'язки і відносини у вигляді математичних рівнянь та нерівностей (моделі багатоступінчатої оптимізації);
- графоаналітичні моделі організаційних систем – сітьові, матричні й ін. табличні та графічні відображення розподілу функцій, повноважень, відповідальності, організаційних зв'язків (матриці розподілу повноважень і відповідальності);
- натурні моделі організаційних структур і процесів – оцінювання функціонування у реальних організаційних умовах (експерименти);
- математико-статистичні моделі залежностей між початковими чинниками організаційних систем та характеристиками організаційних структур (регресивні моделі залежності показників спеціалізації, централізації, стандартизації управлінських робіт за типом організаційних завдань та інших характеристик).

IV. Чинники проектування організації.

Системний підхід – врахування зовнішніх і внутрішніх чинників оточення організації.

1. Зовнішнє середовище

Низький	1. Ситуація низької невизначеності	2. Ситуація помірної невизначеності
Динамізм зовнішнього середовища	чинників мало; чинники схожі; чинники не змінюються <i>Приклад:</i> виробництво солі	чинників багато; чинники не схожі; чинники не змінюються <i>Приклад:</i> нафтопереробка
	3. Ситуація помірно високої невизначеності	4. Ситуація високої невизначеності
	чинників мало; чинники схожі; чинники постійно змінюються <i>Приклад:</i> товари широкого вжитку	чинників багато; чинники не схожі; чинники постійно змінюються <i>Приклад:</i> виробництво ЕОМ
Високий		

Рис. 3. Основні типи ситуацій при проектуванні організації

2. *Технологія* – дії працівника, матеріали, устаткування, а також способи перетворення. Стосується: розподілу праці та групування робіт (створення підрозділів). Наприклад, організації, що характеризуються найбільшою та найменшою складністю технологій, мають тенденцію до органічних проектів, а організації, що використовують технології середнього ступеня складності, віддають перевагу більш механістичним проектам.

3. *Стратегія* – проектування організації має відповідати обраній стратегії. Три можливі сфери стратегічного вибору:

- ідеологія управління (цінності і принципи) – розвиток горизонтальних зв'язків, масштаб керованості, кількість рівнів ієрархії, ланковість організаційної системи, централізація і децентралізація;
- споживачі – якщо організація має індивідуальних і "організованих" споживачів, то ця подвійність повинна знайти віддзеркалення у процесі її проектування у всіх елементах;
- ринки збуту і територіальне розміщення виробництва.

4. *Поведінка працівників* – у процесі проектування необхідно враховувати потреби, інтереси, установки, рівень кваліфікації, мотивації та дисциплінованості працівників.

5. *Розмір організації* – коли організації стають більшими, то вони потребують складніших проектів.