

# **ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПРОЕКТИРОВАНИЕ**

**ПРЕПОДАВАТЕЛЬ: КАНД. ЭКОН. НАУК.,  
ДОЦЕНТ МИХАЙЛОВА ЕЛЕНА МИХАЙЛОВНА**

---

# ОРГАНИЗАЦИЯ

---

- совокупность целенаправленных процессов или действий, ведущих к образованию необходимых связей;
- объект, обладающий упорядоченной внутренней структурой;
- целостный комплекс взаимосвязанных элементов и особое единство с внешним окружением;
- сознательно координируемое социальное образование с определенными границами, которое функционирует на относительно постоянной основе для достижения общей цели или целей;
- самоорганизующаяся система на всех этапах своего жизненного цикла;
- структурно-методическая основа получения, отражения и применения знаний о принципах, формах и способах построения и представления процесса целенаправленного функционирования в любой сфере деятельности

# ОСОБЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

---

- Универсальность.
- Разделение труда.
- Единство цели.
- Взаимодействие людей или групп.
- Сочетание связей и человеческих отношений.
- Интегрированная система поведения людей.
- Структурированность.
- Иерархичность.
- Формализация.
- Относительно определенные границы.

# СВОЙСТВА ОРГАНИЗАЦИИ

---

- **Целенаправленность**
- **Перманентность**  
**целеполагания**
- **Дискретность**
- **Цикличность**
- **Реверсивность**
- **Оперативность**
- **Гибкость**
- **Ротационность**
- **Корпоративность**

- **Композиционность**
- **Комбинаторность**
- **Селективность**
- **Ингрессивность**
- **Конъюгированность**
- **Корреляционность**
- **Эгрессивность**
- **Эмерджентность**
- **Коммуникационность**

---

**Организации**

**Унинодальные**

**Мультинодаль  
ные**

# Модели организации

Механистическая

Машина

Органическая

Организм

Патерналистская

Семья

Конвенциональная

Культура

Конфликтно-игровая

Коллаж

Политическая

Государство

---

**Законы  
организации**

**Общие**

**Частные**

**Специфическ  
ие**

# ЗАКОН САМОСОХРАНЕНИЯ

---

- любая организация стремится противостоять внешним и внутренним разрушающим воздействиям и использует для этого весь свой потенциал
  - Факторы сохранения
  - Факторы разрушения
- Сумма факторов внешней и внутренней среды, способствующих сохранению организации, должна превышать сумму факторов внешней и внутренней среды, способствующих разрушению организации

# ЗАКОН РАЗВИТИЯ

---

- каждая организация в процессе своего развития стремится достичь наибольшего суммарного потенциала
- нормальное развитие
- ускоренное развитие
- замедленное развитие

# ЗАКОН ИНФОРМИРОВАННОСТИ- УПОРЯДОЧЕННОСТИ

---

- чем большей информацией располагает организация о внешней и внутренней среде, тем эффективнее её сопротивление внешним и внутренним разрушающим воздействиям

# ЗАКОН ЕДИНСТВА АНАЛИЗА И СИНТЕЗА

---

- каждая система стремится настроиться на наиболее экономичный режим деятельности за счет постоянного анализа своей существующей структуры и функций и синтеза новой структуры и функций

# **ЗАКОН КОМПОЗИЦИИ И ПРОПОРЦИОНАЛЬНОСТИ (ГАРМОНИИ)**

---

- каждая система стремится к оптимальному взаимному расположению элементов и оптимальным связям между ними

# ЗАКОН СИНЕРГИИ

---

- для любой организации существует такой набор элементов, при котором ее потенциал всегда будет либо больше простой суммы потенциалов входящих в нее элементов, либо меньше

---

Функции  
организации

Разделение  
труда

Департаментализация

Делегирование

Координация

# РАЗДЕЛЕНИЕ ТРУДА (СПЕЦИАЛИЗАЦИЯ)

---

- разграничение деятельности людей в ходе выполнения хозяйственных процессов
  - функциональное;
  - профессиональное;
  - технологическое;
  - квалификационное

# ДЕПАРТМЕНТАЛИЗАЦИЯ

---

- процесс распределения видов деятельности и ресурсов в логичные структурные единицы для выполнения определенных организационных задач
- функциональная;
- продуктовая;
- потребительская;
- географическая;
- процессная

# ДЕЛЕГИРОВАНИЕ ПОЛНОМОЧИЙ

---

- процесс передачи части функций руководителя другим сотрудникам для достижения конкретных целей организации

**Полномочия** - ограниченное право и ответственность использовать ресурсы организации, самостоятельно принимать решения, отдавать распоряжения и осуществлять управленческие решения.

# НОРМА УПРАВЛЯЕМОСТИ

---

- количество людей, которыми непосредственно управляет руководитель, которые находятся в его непосредственном подчинении

# КООРДИНАЦИЯ

---

- управленческая деятельность, обеспечивающая согласованность работы различных производственных и функциональных подразделений, работников предприятия в процессе выполнения заданий

# СПОСОБЫ КООРДИНАЦИИ (Г. МИНЦБЕРГ)

---

- взаимное согласование – контроль над процессом труда осуществляется самими работниками благодаря простому процессу неформальных коммуникаций;
- прямой контроль – возложение на одного человека ответственности за работу других людей, определение для них заданий и наблюдение за их действиями;
- стандартизация рабочих процессов – точное определение содержания труда, т.е. координация, достигается еще до начала процесса труда;
- стандартизация выпуска – спецификация (определении) результатов труда, например, параметров изделий или норм выработки. В данном случае обеспечивается изначальная координация задач;
- стандартизация навыков и знаний (квалификации) – точное определение необходимого для участия в процессе труда уровня подготовки работников;
- стандартизация норм – все работники организации разделяют некий общий набор убеждений, на основе чего и осуществляется координация действий.

# ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПРОЕКТИРОВАНИЕ

---

- определение будущей структуры организации, ее систем управления, процедур выполнения действий, административных и технологических взаимодействий между всеми элементами
- процесс нахождения соответствия между ключевыми элементами предприятия и его стратегией развития

# ЦЕЛЬ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПРОЕКТИРОВАНИЯ

---

- формирование новых организационных структур или развитие уже существующих, а также придание данному процессу целенаправленности, научной обоснованности.

# РЕШЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПРОЕКТИРОВАНИЯ

---

- глубина специализации;
- выделение структурных подразделений и их кооперация;
- связи между подразделениями;
- масштабы управляемости и контроля;
- распределение полномочий и ответственности;
- централизация и децентрализация в управлении предприятием.

---

Направления  
организационно  
го проектирования

Проектирование  
организационной  
системы

Проектирование  
организационных  
процессов

Проектирование  
организационных  
показателей

Организационно  
е  
проектирование

```
graph TD; A[Организационно е проектирование] --- B[Комплексное]; A --- C[Локальное]
```

Комплексное

Локальное

# ПРИНЦИПЫ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПРОЕКТИРОВАНИЯ

---

- разделение функций;
- разделение полномочий и ответственности;
- обеспечение вертикали власти;
- единоначалие;
- единства действия;
- централизация;
- справедливость;
- обеспечение стабильности персонала;
- разумная инициатива

# ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ПАТОЛОГИЯ (Я. СТАНИШКИС, 1972 Г.)

---

- отклонение от нормы;
- сбой в выполнении организационной функции, приводящий к устойчивому недостижению целей организации;
- достижение цели с существенно большими затратами времени или ресурсов, по сравнению с запланированным уровнем

---

**Организационная патология**

**В строении  
организации**

**В  
управленческих  
решениях**

**В  
организационных  
отношениях**

# ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ПАТОЛОГИЯ В СТРОЕНИИ ОРГАНИЗАЦИИ

---

- господство структуры над функцией;
- автаркия подразделений;
- несовместимость личности с функцией;
- бюрократия;
- отсутствие формализации бизнес-процессов

# ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ПАТОЛОГИЯ В УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЯХ

- маятниковые решения
- дублирование организационного порядка
- игнорирование организационного порядка
- разрыв между решением и исполнением
- инверсия
- подавление развития
- демотивирующий стиль руководства
- стагнация

# ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ПАТОЛОГИЯ В ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ОТНОШЕНИЯХ

- конфликты
- неуправляемость
- бессубъектность
- «загородный клуб»
- рассеивание целей
- возникновение клик