

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

- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none">• Целенаправленность• Перманентность
целеполагания• Дискретность• Цикличность• Реверсивность• Оперативность• Гибкость• Ротационность• Корпоративность | <ul style="list-style-type: none">• Композиционность• Комбинаторность• Селективность• Ингрессивность• Конъюгированность• Корреляционность• Эгрессивность• Эмерджентность• Коммуникационность |
|---|---|

Организации

Унинодальные

**Мультинодаль
ные**

Модели организации

```
graph LR; A[Модели организации] --- B[Механистическая]; A --- C[Органическая]; A --- D[Патерналистская]; A --- E[Конвенциональная]; A --- F[Конфликтно-игровая]; A --- G[Политическая]; B --- H[Машина]; C --- I[Организм]; D --- J[Семья]; E --- K[Культура]; F --- L[Коллаж]; G --- M[Государство]
```

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

Департмен-
тализация

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