



Методы организационного проектирования

- Специфика проблемы проектирования организационной структуры управления состоит в том, что она не может быть адекватно представлена в виде задачи формального выбора наилучшего варианта организационной структуры по чётко сформулированному, однозначному, математически выраженному критерию оптимальности



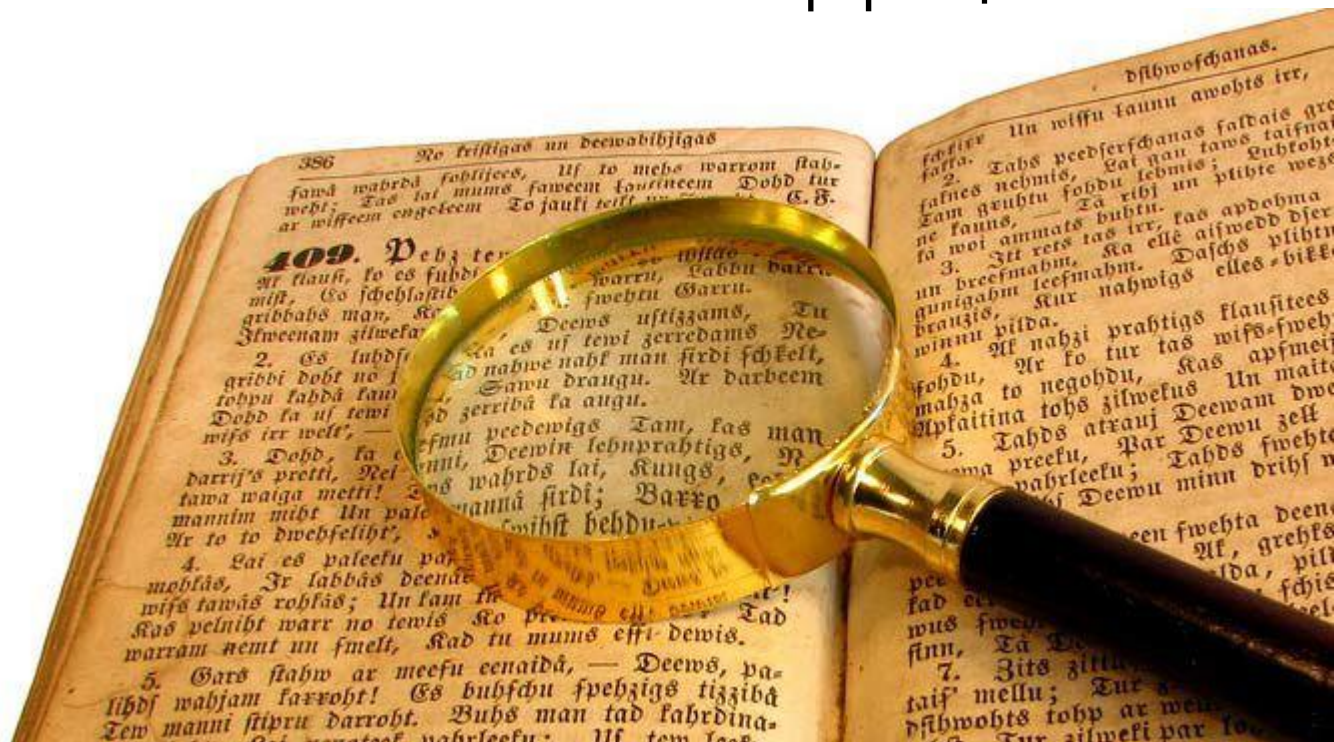
«Без развития методов проектирования структур управления затрудняется совершенствование управления и повышение эффективности производства в силу ряда причин:

- 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 хозяйственности управления техническими системами.;
- создание структуры должно опираться не только на опыт, аналогию, привычные схемы и интуицию, но и на научные методы организационного проектирования;
- проектирование сложнейшего механизма - механизма управления - должно возлагаться на специалистов, владеющих методологией формирования организационных систем.

Разнообразие методов

- Анализ документов. Диагностическое интервью. SWOT- анализ, STEP-анализ, матрица бостонской консультативной группы. Метод аналогий, синектика. Метод сценариев. Метод Гордона.
- Экспертно-аналитические методы: номинальных групп, дельфи. Метод структуризации целей (дерево целей). Методы организационного моделирования. Методы системного подхода.
- Использование органиграмм и карт (матриц) распределения прав и ответственности между подразделениями и должностями.
- Проектирование организационной культуры в поддержку новой структуры.

- Анализ документов – это метод сбора первичных данных, при котором документы используются в качестве главного источника информации; это также совокупность методических приёмов и процедур, применяемых для извлечения информации из документальных источников при изучении процессов и явлений в целях решения определённых задач.
- Анализ текста – это процесс получения на естественном языке высококачественной информации из этого текста.



- Метод аналогий заключается в классификации структурных схем объектов проектирования, выявлении среди них практически проверенной прогрессивной схемы и доработке ее с учетом особенностей проектируемого объекта. В некоторых отраслях используются типовые структурные схемы предприятий, которые берутся за основу при проектировании. Иногда в качестве аналогов применяются структурные схемы зарубежных фирм. Таким образом, разработка организационного проекта методом аналогий не требует больших затрат и сокращает время проектирования.



- **Метод синектики** применяется для решения проблем и поиска новых идей посредством использования аналогий и переноса стоящих перед вами задач на готовые решения, существующие в различных сферах и областях. **Синектика – это** сочетание разнородных, а иногда даже не совместимых элементов в процессе постановки и решения задачи.



- При разработке управленческих решений широкое использование находит метод сценариев, также дающий возможность оценить наиболее вероятный ход развития событий и возможные последствия принимаемых решений.

Разрабатываемые специалистами сценарии развития анализируемой ситуации позволяют с тем или иным уровнем достоверности определить возможные тенденции развития, взаимосвязи между действующими факторами, сформировать картину возможных состояний, к которым может прийти ситуация под влиянием тех или иных воздействий.



Метод Гордона

- Метод Гордона, в отличие от большинства других методов пробуждения творческой инициативы, предполагает, что участники рабочей группы заранее не знают, какая именно проблема будет обсуждаться, поэтому они не скованы устоявшимися представлениями и привычными шаблонами.

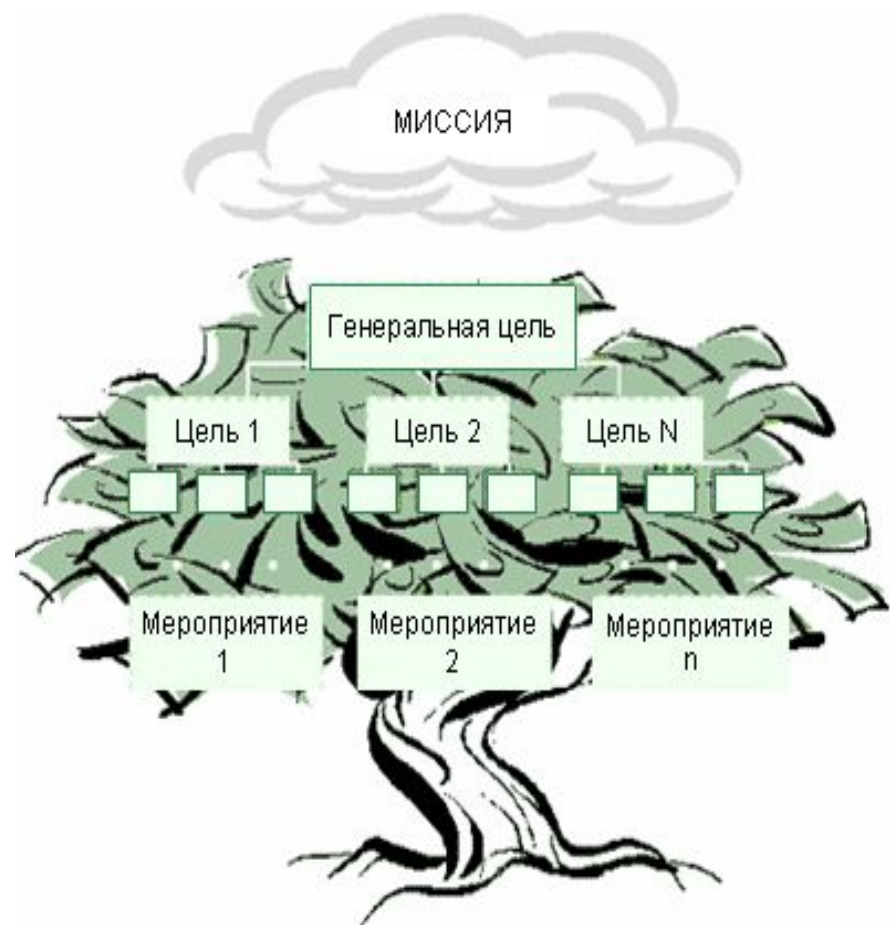


- **Экспертно-аналитический метод**
- Он состоит в *исследовании* организации силами квалифицированных специалистов с привлечением ее руководителей и других работников, с тем чтобы:
- Ø выявить специфические особенности, проблемы, «узкие места» в работе аппарата управления;
- Ø выработать рациональные рекомендации по формированию или перестройке аппарата управления, исходя из количественных оценок эффективности оргструктуры, рациональных принципов управления, заключений экспертов.

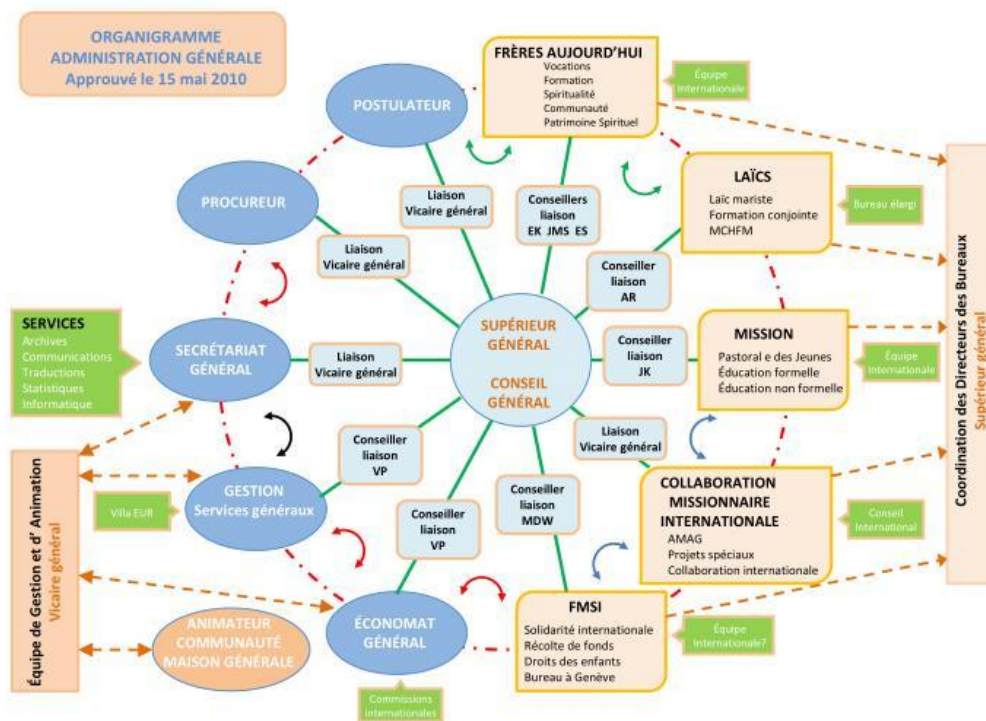
Метод структуризации целей

Метод предусматривает увязку стратегического планирования, где осуществляется выработка системы целей организации, включая их количественную и качественную формулировки, и анализа организационных структур с точки зрения их соответствия системе целей. Его реализация обычно осуществляется в три этапа:

1. Разработка (исследование) системы («дерева») целей, представляющей 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.
2. Экспертный анализ предлагаемых вариантов организационной структуры с точки зрения организационной обеспеченности достижения каждой из целей, выполнения принципа однородности целей, вменяемых в обязанность каждому подразделению, определения отношений руководства, подчинения, кооперации подразделений, исходя из взаимосвязей их целей, и т. п.
3. Составление карт прав и ответственности за достижение целей как для отдельных подразделений, так и по комплексным межфункциональным видам деятельности



- Органиграмма представляет собой графическую интерпретацию процесса выполнения управленческих функций, их этапов и входящих в них работ, описывающую распределение организационных процедур разработки и принятия решения между подразделениями, их внутренними структурными органами и отдельными работниками.



ВЫВОДЫ:

- 1. Процесс проектирования организационной структуры управления должен быть основан на совместном использовании охарактеризованных выше методов.
- 2. На стадиях «композиции» и «структуризации» организационной структуры наибольшее значение имеют метод структуризации целей, экспертно-аналитический метод и выявление и анализ организационных прототипов.
- 3. Более формализованные методы должны быть использованы для углубленной проработки организационных форм и механизмов отдельных подсистем на стадии «регламентации».
- 4. Для проектирования организационных структур новых организаций выше роль формально-аналитических методов и моделей, для совершенствования действующих — диагностических обследований и экспертного изучения организационной системы.
- 5. Выбор метода решения зависит от:
 - Ø характера решаемой организационной проблемы;
 - Ø от возможностей проведения соответствующего исследования (наличие методики, необходимой информации, квалифицированных разработчиков) сроков представления рекомендаций.
-