

ПРЕДМЕТ И МЕТОДЫ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПРОЕКТИРОВАНИЯ

1 ПРЕДМЕТ ДИАГНОСТИКИ И ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПРОЕКТИРОВАНИЯ

Предметом управления служит обычно то материальное явление, которое происходит в составе производственно-технологических, производственно-хозяйственных или административно-хозяйственных функций и определяет совокупность общих предметов деятельности аппарата управления, это:

- технологический процесс (т.е. управление технологическим процессом);
- основное, вспомогательное или обслуживающее производство;
- хозяйственная деятельность относительно определенного блока производства, организации в целом, министерства, ведомства либо региона;
- инвестиционный процесс относительно определенной организации, отрасли хозяйства или региона.

Общий предмет управления может объединять ряд частных или единичных, конкретно ориентированных предметов управления:

1) обоснование наиболее перспективной номенклатуры продукции (формирование портфеля заказов, распределение работ между дочерними подразделениями и т.п.);

2) подбор производственных мощностей (комплектование рабочих органов в форме бригад и производственных подразделений основного, вспомогательного или обслуживающего производства; инвентаризация и определение потребности в приросте производственных мощностей);

3) потоки технических ресурсов, орудий труда (учет и поддержание технического уровня фондооснащения труда; обеспечение профилактических осмотров);

4) потоки сырьевых ресурсов основных и вспомогательных материалов, и поддержание оптимальных уровней запасов этих ресурсов;

5) потоки трудовых ресурсов (учет выбытия, структурных изменений в специализации и комплектование трудовых коллективов специалистами нужной профессии и квалификации; обучение смежным профессиям, повышение квалификации рабочих и служащих);

6) комплектование и подготовка производства относительно указанных объектов управления;

7) совместные согласованные действия производительных сил, координация их усилий относительно различных объектов управления;

8) финансовые ресурсы и хозяйственная деятельность по объектам управления (учет в стоимостной форме общей потребности в основных и оборотных средствах; формирование и распределение фондов экономического стимулирования и зарплаты и т.п.).

Таким образом, степень детализации предмета управления объективно определяется уровнем разделения труда относительно процессов производства и управления. Чем детальнее разделены процессы производства относительно заданного объекта управления, тем больше в нем предметов управления, разнообразнее их взаимосвязь и сложнее структура предмета управления.

Зависимость между структурой предмета управления и объемом управленческих работ. Аналогичные изменения происходят по мере разделения процесса управления. Чем детальнее расчленен процесс управления, тем разнообразнее взаимосвязь последних, и сложнее функциональная структура процесса управления.

Но обращение субъекта управления к предметам управления неравнозначно. К одним приходится обращаться ежедневно (например, контроль и учет поступающих на склад материалов). К другим — ежемесячно или ежегодно (например планирование объемов работ). Чем выше частота обращения, тем больше управленческих работ необходимо выполнять в единицу времени, больше морфологических единиц, сложнее система управления.

Развитие производительных сил организаций, изменение ритма производства, появление новых задач и видов работ сопровождаются образованием, слиянием либо ликвидацией соответствующих структурных звеньев производства. Это влечет к изменению структуры предмета управления и объема управленческих работ, а также вызывает необходимость в дальнейшей централизации и децентрализации отдельных функций управления.

Диагностический анализ – это метод исследования организационных систем, использующий при диагностике системный подход, качественную и количественную оценку свойств и состояний организации, а также причин дезорганизации ее структурных образований и появления организационных патологий.

Предмет диагностического анализа — это свойства, состояния, условия и результаты функционирования системы управления в целом относительно любого предмета управления. Это проблемы организации делопроизводства и документооборота; регламентации управленческих процессов; организации управленческого труда и труда руководителей; организации информационного и технического обеспечения системы управления и др.

Исследования показывают, что структурные образования сложной организационной системы не являются простой цепью прямых и обратных связей. Причины сбоев здесь обычно кроются не в предшествующих событиях, а в структуре системы и в ритмах функционирования ее элементов и подсистем. В силу этого для совершенствования процесса производства и повышения эффективности его системы управления одного экономического анализа недостаточно.

Методология комплексного диагностического анализа включает ряд методов последовательного, углубленного проникновения в суть организационных проблем:

- исследование степени влияния управляющих параметров на поведение и состояние производственной системы;
- экономический анализ ее рабочих параметров;
- системные исследования организационных параметров, важнейших свойств производственной системы и режима ее функционирования;
- определение характерных признаков организации управления производственной системой;
- факторный анализ исследуемого объекта;
- социометрический анализ структурных подразделений;
- структурный анализ отдельных элементов и коммуникаций.

В процессе диагностического анализа вскрываются недостатки в организации и управлении производством в организационно-техническом, экономическом, административно-правовом и социально-психологическом отношениях. Это позволяет собрать информацию об имеющихся резервах улучшения организации и управления по различным аспектам. **Одна из центральных задач** — определение и обобщение лучших достижений, передового опыта организации управления для использования их в организационном проектировании новых и совершенствовании действующих систем управления, подготовка исходных данных для планирования мероприятий по повышению эффективности систем управления.

Задачи экономического анализа рабочих параметров производственной системы – изучить организацию управления с точки зрения ее эффективности и соответствия направления работы подразделений их целевому назначению, интересам организации, эффективного использования трудовых и материально-технических ресурсов;

Задача диагностики в части системных исследований и ситуационного анализа — выбор границ исследуемого объекта и направлений диагностики, чтобы исключить детальный анализ нормально функционирующих элементов и подсистем. При этом анализируются лишь те функциональные блоки и элементы системы, у которых установлено несоответствие свойств и параметров нормализованному режиму работы.

Социометрические исследования проводятся с целью нормализации межличностных отношений в коллективе, для выявления иерархии личного авторитета и неформальных лидеров, определению степени их влияния.

Структурный анализ информационных и материальных потоков производственной системы осуществляется для оценки адекватности системы управления структуре управляемого объекта через:

- определение рациональных мест сбора информационных данных;
- учет количества источников информации, их характер;
- выделение фиксажных точек (технологически допустимых разрывов производственных процессов);

- отображение коммуникаций движения материальных носителей и потоков информации;
- определение иерархических уровней принятия решений;
- обоснование рациональных форм организационных и управленческих решений,
- определение границ управления распорядительных центров на каждом уровне принятия решений.

Получение исходных данных по совокупности указанных вопросов — достаточно сложная задача а. Для ее решения требуется предварительная организационно-методическая подготовка. Промежуточным результатом на данном этапе процесса организации является **техническое задание (ТЗ)** на организационное проектирование.

Состав вопросов и примерная структура ТЗ следующие:

1) Общие положения (основание, сущность проекта, краткая характеристика работы, ожидаемые результаты и комплект организационных документов).

2) Характеристика объекта исследования:

Информационные проблемы и границы исследуемого объекта.

Внешняя среда и формы взаимодействия с ней.

Организационная форма исследуемого объекта.

3) Инструментарий диагностики и организационного проектирования: предмет и методы анализа информационных подсистем и коммуникаций исследуемого объекта.

4) Требования, предъявляемые к разработке отдельных аспектов организационного проекта: методическому, техническому, информационному и организационному обеспечению.

5) Организация процесса проектирования.

6) Расчет ожидаемой экономической эффективности.

Организационное проектирование — это структурообразующий способ процесса организации, начинающийся на стадии организации идей и завершающийся в процессе организации идей, вещей и людей в реальном времени и пространстве. Результатом организационного проектирования служит проект в форме альбома организационных документов, отображающих многообразие организационных решений.