

Санкт-Петербургский университет технологий управления и экономики



Покровская Н. Н.

Организационное проектирование



П
О
С
О
Б
И
У
ч
е
б
н
о
е

**САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ
ТЕХНОЛОГИЙ УПРАВЛЕНИЯ
И ЭКОНОМИКИ**

Институт гуманитарных и социальных наук

Кафедра управления персоналом

Н. Н. Покровская

**ОРГАНИЗАЦИОННОЕ
ПРОЕКТИРОВАНИЕ**

Учебное пособие для бакалавров

Санкт-Петербург
2018

УДК 658.014
ББК 65.290-2
П48

Рекомендовано к изданию
Методическим советом Института гуманитарных
и социальных наук СПбУТУиЭ,
протокол № 8 от 11 мая 2018 г.

Рецензенты:

профессор кафедры менеджмента и предпринимательства
Института социально-психологического менеджмента
д-р социол. наук, доцент **С. И. Капица**
директор Международного института экономики и политики,
профессор кафедры статистики и эконометрики
Санкт-Петербургского государственного экономического
университета д-р экон. наук, профессор **Н. В. Бурова**

Покровская, Н. Н.

П48 Организационное проектирование: учебное пособие для бакалавров / Н. Н. Покровская; С.-Петербург. ун-т технол. упр. и экон. — СПб.: Издательство Санкт-Петербургского университета технологий управления и экономики, 2018. — 184 с. : ил.

ISBN 978-5-94047-036-6

В учебном пособии рассмотрены основы теории организационного проектирования, вопросы функционирования и совершенствования информационно-коммуникационных потоков в организации, затронуты особенности управления проектами. К каждой теме прилагаются контрольные вопросы и задания для самостоятельного выполнения.

Издание предназначено для студентов высших учебных заведений.

УДК 658.014
ББК 65.290-2

ISBN 978-5-94047-036-6

© Н. Н. Покровская, 2018
© СПбУТУиЭ, 2018

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	6
Тема 1. Теоретические и методологические основы организационного развития и проектирования	7
1.1. Понятие и экономическая сущность организации	7
1.2. Законы организации.....	11
1.3. Теоретические и методологические основы организационного развития и организационного проектирования систем управления	14
1.4. Сущность и содержание организационного проектирования	16
1.5. Организационные изменения и проектирование	17
<i>Вопросы для самоконтроля</i>	18
<i>Тесты для самоконтроля</i>	19
Тема 2. Системный анализ и организационное проектирование	22
2.1. Организация как система	22
2.2. Системный подход к организационному проектированию	26
2.3. Конструирование организационных процессов	27
2.4. Коммуникационные процессы в организации.....	30
<i>Вопросы для самоконтроля</i>	33
<i>Тесты для самоконтроля</i>	33
Тема 3. Целевые и функциональные подходы к организационному проектированию	35
3.1. Целевой подход	35
3.2. Ситуативный или проблемно-ориентированный подход	39
3.3. Нормативно-функциональный подход	43
3.4. Процессно-ориентированный или функционально-технологический подход. Корреляционный анализ.....	46
<i>Вопросы для самоконтроля</i>	50
<i>Тесты для самоконтроля</i>	51

Тема 4. Регуляционные и управленческие подходы к организационному проектированию	53
4.1. Парадигмы изучения организаций и их оценивания	53
4.2. Проектное управление	55
4.3. Методология миров в организационном проекте	58
4.4. Жизненный цикл организации	59
4.5. Постсовременная регуляция в условиях неопределенности	62
<i>Вопросы для самоконтроля</i>	65
<i>Тесты для самоконтроля</i>	65
Тема 5. Этапы и стадии организационного проектирования	68
5.1. Содержание и логика организационного проектирования	68
5.2. Технологическая и стратегическая рыночная детерминанты	70
5.3. Предпроектное исследование	71
5.4. Разработка и подготовка организационного проекта	77
5.5. Внедрение проекта	81
<i>Вопросы для самоконтроля</i>	83
<i>Тесты для самоконтроля</i>	83
<i>Тематический практикум</i>	85
Тема 6. Методы организационного проектирования	86
6.1. Основные методы организационного проектирования	86
6.2. Экспертно-аналитический метод	88
6.3. Методы проектирования организационных структур управления на основе аналогий и структуризации целей.....	90
<i>Вопросы для самоконтроля</i>	93
<i>Тесты для самоконтроля</i>	93
<i>Тематический практикум</i>	95
Тема 7. Теоретические основы формирования организационных структур управления	96

7.1. Понятие и принципы построения организационных структур	96
7.2. Классификации организационных структур.....	99
7.3. Иерархические типы структур управления	103
7.4. Адаптивные типы структур управления	113
<i>Вопросы для самоконтроля</i>	126
<i>Тесты для самоконтроля</i>	127
<i>Тематический практикум</i>	129
Тема 8. Экология при модернизации организационных структур	130
8.1. Экология организационного проектирования и устойчивости организационной системы	130
8.2. Дивергенция целей и позиционный конфликт	134
8.3. Оценка эффективности	140
<i>Вопросы для самоконтроля</i>	142
<i>Тесты для самоконтроля</i>	142
Тема 9. Бизнес-архитектура и моделирование организационных процессов	146
9.1. Сущность бизнес-архитектуры	146
9.2. Организационный дизайн	149
9.3. Организационное моделирование	153
9.4. Биокорпоративная концепция организационных изменений.....	157
9.5. Организационные проекты в условиях инновационного роста.....	168
<i>Вопросы для самоконтроля</i>	170
<i>Тесты для самоконтроля</i>	171
Глоссарий	174
Список рекомендуемой литературы	179
Приложение. Организационная структура Enel	181

ВВЕДЕНИЕ

Структура учебно-методического пособия по дисциплине «Организационное проектирование» соответствует рабочей программе указанной дисциплины.

Изучение курса направлено на то, чтобы дать теоретические представления об основах организационного проектирования, диагностики и моделирования системы организационных процессов в бизнес-структурах. В центре внимания обучающихся находятся вопросы понимания организационных систем и проектирования структур в целях повышения эффективности деятельности предприятия, учреждения.

В результате творческого усвоения учебного материала должно быть получено комплексное представление об основах и методах организационного проектирования, системном подходе к организации, построению эффективных каналов передачи и инструментов хранения информации с учетом выстраивания оптимальной коммуникационной системы в целом.

Материалы пособия «Организационное проектирование» ориентированы на получение практических навыков, включая умение применять методы проектирования в зависимости от вида деятельности и формы собственности организации; владение методами организации контроля за исполнением организационных проектов с учетом специфики деятельности организации; основные этапы технологического процесса контроля передачи информации и функционирования коммуникационных каналов; владение методами регулирования информационных потоков и сбора данных для результативного организационного проектирования.

Тема 1

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ И ПРОЕКТИРОВАНИЯ

1.1. Понятие и экономическая сущность организации

Организацию принято определять в трех основных формах:

- как процесс — упорядочение процесса, взаимодействия;
- как свойство — упорядоченность взаимоотношений отдельных элементов системы или участников процесса, требующего включения множества действующих лиц;
- как субъект рынка — предприятие, учреждение, компания, понимаемые как действующее лицо, обладающее внутренней структурой, определяющей способность реагировать и эффективно адаптироваться к рыночной среде.

Понятие организации как целостной сложной единицы, действующей в социально-экономической среде, или как компании, подразумевает следующие элементы системы;

- группа людей;
- общая цель, ради достижения которой люди объединились в группу;
- формальное «лицо», в качестве которого, как правило, выступает формальный лидер организации, например руководитель, директор (отсюда понятие «юридическое лицо», которое во франкоязычных источниках

ГЛОССАРИЙ

Бюджет — метод распределения ресурсов, выраженных в количественной форме, для достижения целей, также представленных количественно.

Власть — возможность воздействовать на другое действующее лицо, изменяя его поведение.

Гомеостаз — стремление открытой системы восстанавливать утраченное равновесие.

Группа — совокупность субъектов, связанных системой регулярных устойчивых отношений.

Делегирование ответственности — передача подчиненным права принятия определенных решений или права на решение определенных проблем.

Делегирование полномочий — передача подчиненным власти в принятии решений и в осуществлении тех или иных действий, права использовать ресурсы организации для выполнения делегированных им задач. Предоставление сотрудникам возможности действовать по собственной инициативе в интересах команды, подразделения, компании.

Деятельность — специфически человеческая форма активного отношения к окружающему миру на основе его познания и целесообразного преобразования. Деятельность является основой существования и развития человека и общества в целом. Деятельность включает в себя цель, предмет, средства (включая и субъекта деятельности — человека), условия, результат и сам процесс деятельности.

Заработная плата — стоимость использования труда работника в соответствии с договоренностью между работником и работодателем с учетом цены рабочей силы на рынке труда.

Иерархия (*греч.* hieros священный + arche власть) — 1) расположение частей или элементов целого в порядке отвысшего

к низшему; 2) расположение служебных званий, должностей в порядке их подчинения (иерархическая лестница).

Инновационная деятельность — комплекс работ, включающих поиск и отбор инновационных идей, разработку на их основе новшеств, внедрение и тиражирование инноваций.

Инновационный процесс — последовательность этапов создания и использования нововведения.

Инновация (нововведение) — результат практического освоения новшества (внедренная новация).

Канал — линия связи, коммуникации; устройство для передачи информации; путь, средство для перемещения чего-либо.

Коллектив — это объединение всех работников организации, осуществляющих совместную трудовую деятельность.

Контроль — процесс обеспечения достижения организацией своих целей; проверка, как данная организация осуществляет свои цели, и корректировки ее действий: постановка задач для исполнения; проверка реального исполнения задач; решение проблем, если исполнение не соответствует поставленным задачам.

Конфликт — временное эмоциональное изменение настроения человека или группы людей в связи с получением новых данных (возмущающих воздействий), существенно меняющих старое представление об интересующем объекте или процессе.

Легитимация — установление, признание или подтверждение законности (легитимности) какого-либо права или полномочия.

Легитимизация — процедурный процесс общественного познания, объяснения и оправдания законности управленческих решений, политических действий и фактов, создание на правовой базе новых структур, их изменение и обновление.

Непрерывность — обеспечение движения предмета труда с одного рабочего места на другое без задержек и остановок.

Организационная модель — это принципы формирования подразделений, делегирования полномочий и наделения ответственностью. По сути, организационная модель показывает, как сформировать подразделение.

Организационная структура управления — совокупность специализированных функциональных подразделений, взаимосвязанных в процессе обоснования, выработки, принятия и реализации управленческих решений. Графически чаще всего изображается в виде иерархической диаграммы, показывающей состав, подчиненность и связи структурных единиц организации.

Организационное проектирование как процесс — это упорядочение организационно-структурных характеристик системы для достижения или улучшения их эффективности, адаптивности и результативности.

Организационные отношения — сложившиеся в рамках функционирования организации устойчивые связи и обычаи взаимодействия между участниками организационных процессов, между индивидами, группами, подразделениями, сторонними организациями, вовлеченными в организационные процессы.

Организация — 1) группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели; 2) составная часть управленческой деятельности, представляющая собой процесс комбинирования ресурсов, включая материальные и человеческие, обеспечивающая наилучшие каналы эффективного, систематического, позитивного и скоординированного приложения знаний и компетенций работников; процесс распределения работы среди сотрудников или групп и координация их деятельности.

Организация (от *лат.* organize — делаю стройным, уст-раиваю) как процесс — совокупность действий, ведущих к образованию и совершенствованию взаимосвязей между частями целого; как явление — это объединение элементов для реализации программы или цели и действующих на основании определенных правил и процедур. Организация

является социальной системой, которая реализует себя в производстве товаров, услуг, информации и знаний.

Полномочие — организационно закрепленное ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия ее работников на выполнение делегируемых задач.

Правила — указания, что следует делать в конкретной ситуации.

Прямоточность — принцип сокращения продолжительности производственного цикла за счет того, что предметы труда в процессе обработки должны иметь наикратчайшие маршруты по всем стадиям и операциям производственного процесса.

Специализация — закрепление за каждым цехом, участком, рабочим местом, технологически однородной группы работ или строго определенной номенклатуры изделий.

Сбалансированная система показателей (ССП) — это инструмент управления, используемый для распространения стратегии организации на все ее уровни «сверху вниз». В основе этой системы лежат перспективы (области, где проявляются результаты деятельности организации), стратегические цели, показатели, целевые значения и действия, направленные на организационное совершенствование.

Система — организованная совокупность функционально взаимодействующих элементов, обладающая свойством целостности. Целостность — это системное свойство (свойства), появляющееся в результате функционирования системы, которое не выводится из свойств элементов и не сводится к сумме свойств элементов.

Стратегическая карта — это диаграмма или рисунок, описывающий стратегию в виде набора стратегических целей и причинно-следственных связей между ними.

Стратегическая цель — это главная цель, достижение которой наиболее важно для выживания организации, для ее успеха. Стратегические цели отличаются от оперативных целей значительным влиянием на конкурентоспособность компании и высокой сложностью реализации.

Стратегия — совокупность взаимосвязанных мероприятий и решений, определяющих приоритетные направления затрат ресурсов и усилий предприятия по достижению заранее определенных и согласованных с собственником целей. Стратегия дает ответ на вопрос, как добиться поставленных целей. Стратегия — это план или модель долгосрочного развития организации. Стратегия — это путь, складывающийся из нескольких этапов, который должна пройти организация от своего нынешнего состояния до того целевого состояния, которое планируется и предвосхищается.

Централизация — концентрация задач управления на вершине иерархической структуры организации; коммуникационная структура с минимальным числом пересечений и сведением всех каналов к центру.

Формальная организация — система установленных администрацией правил, стандартов, предписаний, программ, регулирующих поведение работников и деятельность организации, закрепленную в нормативных документах, фиксирующих взаимосвязь должностных и профессиональных позиций и зон ответственности.

СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. *Баринов В. А.* Организационное проектирование: учебник. М.: ИНФРА-М, 2012. 286 с.

2. *Бахшиян А. Ж., Покровская Н. Н., Саакян А. К.* [и др.]. Социология управления: учеб. пособие. Ереван: Эдит-Принт, 2015. 359 с.

3. *Бахшиян А. Ж., Покровская Н. Н., Саакян А. К.* [и др.]. Социология управления: учебник для вузов. СПб.: Литера, 2017. 432 с.

4. *Баринов В. А.* Организационное проектирование: учеб. пособие для вузов: рекомендовано Минобразования / Ин-т экон. и финансов «Синергия». М.: ИНФРА-М, 2014. 384 с.

5. *Бурова Н. В., Д'Аченцо Ф., Каппелли Л.* [и др.]. Управление эффективностью и конкурентные стратегии международных компаний / под науч. ред. д. э. н. Н. В. Буровой, д. с. н. Н. Н. Покровской. СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2015. 129 с.

6. *Быкова А. А.* Организационная структура управления. М.: ОЛМА-ПРЕСС, 2012. 376 с.

7. *Дафт Р. Л.* Теория организации: учебник для студентов вузов / пер. с англ. Э. М. Коротков. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. 736 с.

8. *Захаров Н. Л.* Управление социальным развитием организации: учебник. М.: ИНФРА-М, 2009.

9. *Львин Ю. М., Покровская Н. Н.* Социальная регуляция экономического поведения: учеб. пособие. СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2014. 167 с.

10. *Масленникова Н. Л.* Организационная структура управления М.: ДЕЛЮ, 2012. 387 с.

11. *Покровская Н. Н.* Организационные отношения в управлении человеческими ресурсами: учеб. пособие. СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2013. 150 с.

12. *Покровская Н. Н.* Проективные социальные технологии: учеб. пособие. СПб.: Гуманитарный фонд, 2012.
13. *Покровская Н. Н.* Социальный аудит и корпоративная ответственность: учеб. пособие. СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2014. 166 с.
14. *Покровская Н. Н.* Социология хозяйственных организаций: конспект лекций. СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2013. 128 с.
15. *Покровская Н. Н.* Теория организации. Organisation Theory: учебник (на англ. языке). СПб.: СПбГЭУ, 2014. 198 с.
16. *Покровская Н. Н.* Технологизация социального проектирования: электронный ресурс. Свидетельство о регистрации электронного ресурса (ОФЕРНиО) № 18889 — 28.01.2013.
17. *Ролз Дж.* Теория справедливости. Новосибирск: Изд-во Новосиб. ун-та, 1995. 536 с.
18. Теория менеджмента: история управленческой мысли, теория организации, организационное поведение: учебник / под общ. ред. И. С. Межова; НГТУ, НГУ. Новосибирск: Изд-во НГТУ, 2012. 579 с.
19. *Файоль А.* Общее и промышленное управление. М.: ДиС, 2001.
20. *Мауо Е.* The human problems of an industrial civilization. N. Y.: MacMillan, 1933.

Учебное издание

Санкт-Петербургский университет
технологий управления и экономики

Покровская Надежда Николаевна

ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПРОЕКТИРОВАНИЕ

Учебное пособие для бакалавров

Подписано в печать 27.06.2018 г.

Формат 60×90^{1/16}. Уч.-изд. л. 8,29. Усл. печ. л. 11,75.

Тираж 600 экз. Заказ № 217

Издательство Санкт-Петербургского университета
технологий управления и экономики
190103, Санкт-Петербург, Лермонтовский пр., д. 44, лит. А
(812) 448-82-50

E-mail: izdat-ime@spbume.ru, izdat-ime@yandex.ru

Отпечатано в типографии ООО «РАЙТ ПРИНТ ГРУПП»
198095, Санкт-Петербург, ул. Розенштейна, д. 21



ПОКРОВСКАЯ Надежда Николаевна — профессор кафедры управления персоналом СПбУТУиЭ, доктор социологических наук, профессор.

Сфера научных интересов: социальные, финансовые и нормативные регуляторы выбора поведенческих моделей человека. Автор более 379 работ, включая 20 монографий и 37 учебных изданий, в том числе на английском языке. Работала в Университете Париж Дофин (Сорбонна 9) и Университете Ла Сапиенца (Рим). Член-корреспондент Международной академии наук Высшей школы, действительный член Академии проблем гуманизма (Ереван), главный редактор полидисциплинарного журнала «Личность и Культура».

В учебном пособии рассмотрены основы теории организационного проектирования, вопросы функционирования и совершенствования информационно-коммуникационных потоков в организации, затронуты особенности управления проектами. К каждой теме прилагаются контрольные вопросы и задания для самостоятельно выполнения.

Издание предназначено для студентов высших учебных заведений.

