

Федеральное агентство по образованию  
ГОУ ВПО «Нижевартовский государственный  
гуманитарный университет»  
Гуманитарный факультет  
Кафедра документоведения и всеобщей истории

*О.А.Харусь*

**ОРГАНИЗАЦИОННОЕ  
ПРОЕКТИРОВАНИЕ**

**Учебно-методическое пособие**



**Издательство  
Нижевартовского государственного  
гуманитарного университета  
2008**

**ББК 60.844**  
**X 20**

Печатается по постановлению Редакционно-издательского совета  
Нижевартовского государственного гуманитарного университета

Рецензенты:

доктор исторических наук, профессор,  
заведующий кафедрой истории и документоведения  
Томского государственного университета *Н.С.Ларьков*;

кандидат исторических наук, доцент  
кафедры истории и документоведения  
Томского государственного университета *Т.А.Быкова*

**Харусь О.А.**

**X 20      Организационное проектирование:** Учебно-методическое  
пособие. — Нижневартовск: Изд-во Нижневарт. гуманит. ун-та,  
2008. — 76 с.

**ISBN 5-89988-440-1**

Пособие состоит из теоретической части, в которой освещаются вопросы организационного проектирования, и методической, в которой даны программа изучаемой учебной дисциплины, темы и основные направления содержания занятий, задания для самостоятельной работы студентов, список рекомендуемой литературы, глоссарий, тестовые задания.

Учебно-методическое пособие предназначено для студентов, обучающихся по специальности «Документоведение и документационное обеспечение управления».

**ББК 60.844**

**ISBN 5-89988-440-1**

© Харусь О.А., 2008

© Издательство НГТУ, 2008

# I. ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Курс «Организационное проектирование» предназначен для студентов, обучающихся по специальности 350800 — «Документоведение и документационное обеспечение управления», входит в цикл дисциплин специальности и логически связан с курсами «Менеджмент», «Информационное обеспечение управления», «ИНФОРМАЦИОННЫЙ менеджмент», «Организация и технология документационного обеспечения управления».

*Цель курса* — обеспечить усвоение методологических основ, методических приемов и технологий проектирования системы управления организации.

## *Задачи учебного курса*

- ознакомить с базовыми принципами организации структур и процессов в системе управления;
- обеспечить целостное представление о содержании оргпроектировочного процесса;
- сформировать навыки планирования и практической реализации проектирования основных подсистем организации.

## *Требования к уровню освоения курса*

Изучив курс, студенты должны:

- *иметь представление* о методологии системного и ситуационного подходов в оргпроектировании, о специфике различных подходов в решении оргпроектировочных задач, об альтернативных вариантах организационных моделей и форм проектировочного процесса;
- *знать* факторы, определяющие выбор организационной структуры управления; основные методы проведения рабочего обследования в системе управления; перспективные тенденции и направления рационализации системы управления на современном этапе;
- *уметь* анализировать конкретные ситуации, связанные с необходимостью совершенствования структуры и системы менеджмента организации; определять комплекс мер по рационализации организационной системы управления с учетом взаимо-

связи и взаимозависимости ее основных подсистем; осуществлять экспертизу оргпроектов на основе существующих принципов и методов оценки качества нормативно-методического обеспечения, анализа научного содержания и экономической эффективности оргпроектных предложений.

*Форма итогового контроля* — экзамен.

## **II. СОДЕРЖАНИЕ КУРСА**

### **Тема 1. Теоретико-методологические основы организационного проектирования систем управления.**

Статический и динамический подходы в трактовке понятия «организация». Организация и управление. Законы организации и их типология. Законы, проявляющиеся преимущественно в статике (в структурах организации как формы): закон композиции, закон пропорциональности, закон наименьших, закон онтогенеза. Законы, проявляющиеся преимущественно в динамике (в процессах как функции управления): закон синергии, закон информированности–упорядоченности, закон единства анализа и синтеза, закон самосохранения. Принципы организации и рационализации структур и процессов. Объективные (общие) принципы организации структур и процессов (принципы относительности, слабого звена, непрерывности, цепной связи, ориентации на потребителя, стандартизации объектов и др.). Принципы рационализации структуры и процессов функционирования организаций. Требования к принципам рационализации. Сущность, условия реализации и методы оценки результативности принципов рационализации. Системный подход к организации управления. Классификация систем (основные критерии: степень взаимодействия системы с внешней средой, размер системы, содержание, уровень специализации, продолжительность функционирования системы, способ описания). Свойства систем. Правила применения системного подхода.

### **Тема 2. Сущность и содержание организационного проектирования.**

Основные трактовки содержания организационного проектирования. Роль и место организационного проектирования структуры и процессов в производственном цикле организации. Цели

и задачи организационного проектирования. Виды оргпроектирования. Управленческое, инженерно-техническое и социальное проектирование. Особенности проектирования вновь создаваемых систем управления и мер по рационализации действующих систем управления. Комплексное и локальное организационное проектирование, их отличия. Основные направления комплексного оргпроектирования. Классификация подходов к решению задач оргпроектирования по Р.Килману (подходы: «теория X—процесс», «теория Y—процесс», «теория X—структура», «теория Y—структура»). Современные подходы к организационному проектированию («синтез структуры», «рационализация технологии организационных процессов», задача «организационные изменения», «ситуационный выбор»). Механистический и органический подходы к проектированию систем управления: преимущества и условия применения. Психологический («теория O» Н.Нориа) и организационный («теория E» М.Бира) подходы в решении оргпроектировочных задач. Объектное (рационализаторское) и субъектное (деятельностное) направления в оргпроектировании: их специфика, преимущества и недостатки. Организационные модели ОП («аутсайдерская», «инсайдерская», комбинированная) и условия их использования. Организационные формы ОП. Концепция «встроенного непрерывного проектирования»: достоинства и недостатки. «Клубное» оргпроектирование: особенности и принципы.

### **Тема 3. Стадии и этапы организационного проектирования.**

Факторы, определяющие состав процессов организационного проектирования. Предпроектное (ориентировочное) обследование: цели и основные направления. Цели и логическая последовательность работ на этапе детального обследования. Структура технического задания на оргпроект. Разработка эскизного и рабочего проекта. Оформление оргпроекта. Состав рабочей документации оргпроекта. Внедрение оргпроекта. Типы стратегии организационного развития и факторы их выбора. Принципы эффективного внедрения оргпроектных предложений.

### **Тема 4. Методика организационного проектирования.**

Типология методов организационного проектирования. Экспертно-аналитическая процедура решения задачи «синтеза

структуры». Методика MAPS. Основные этапы в развитии методов процессно-технологического подхода. Методы организационных изменений (организационного развития). Методы ситуационного проектирования. Методические принципы и технология деятельностного подхода. Составление проектного задания, проектной концепции, конструкторской документации. Игры КРОС: сущность, особенности, проект игры. Логико-структурный подход как инструмент разработки и менеджмента проектов. Матрица ЛСС и принципы ее составления. Функциональный и системно-целевой подходы в методике формирования и рационализации организационной структуры управления. Методика организационного конструирования (метод структуризации целей, экспертно-аналитический метод, метод аналогий, метод организационного моделирования). Специфика методов объектного подхода. Основы моделирования объектов проектирования. Виды моделирования: символьное, математическое, имитационное, реальное, моделирование на основе системного анализа (СА), макетирование. Принципы моделирования ОСУ. Этапы построения модели организации. Графический метод моделирования организации: преимущества и проблемы. Типы графических моделей по способу композиции. Структура и элементы графиков. Рациональные принципы построения графических моделей.

### **Тема 5. Исследование и анализ системы ДОУ.**

Цель, задачи, источники, методы изучения документации. Основные направления детального обследования системы ДОУ. Качественные и количественные критерии оценки системы ДОУ. Исследование состава и движения документации в аппарате управления. Классификация документов. Маршрутные схемы движения документов. Составление комплексов документов. Документограммы взаимосвязей и маршрутов реквизитов. Комплексный анализ документооборота аппарата управления. Изучение постановки делопроизводства (регистрация документов, контроль исполнения документов, организация оперативного и архивного хранения документов, организация справочной работы по документам). Диагностика системы делопроизводства в организации.

## **Тема 6. Проектирование системы ДОУ.**

Цель и задачи рационализации системы ДОУ. Особенности современного этапа корпоративного регулирования системы ДОУ. Методические рекомендации по разработке и внедрению систем управления документацией в организациях. Направления и уровни совершенствования системы ДОУ. Статический и динамический подходы к рассмотрению элементов системы ДОУ. Моделирование систем ДОУ: цели, средства реализации. Классификационные схемы документации (вертикальные, горизонтальные, радиальные, плоскостные, боковые, матричные). Таблица документирования работ и ее назначение. Унификация форм и содержания документов: цели, принципы, методы. Метод трафаретизации и метод лексикологического синтеза: сравнительная характеристика. Матрица повторяемости и связи реквизитов. Оптимизация документопотоков. Оперограммы Берта-нэ—Грюна (БГ). Схема документооборота организации: методика составления и назначение.

## **Тема 7. Проектирование информационной системы организации.**

Понятие информационной системы организации. Основные компоненты ИС. Логика информационных процессов в организации. Условия формирования эффективной информационной инфраструктуры. Модель управленческого решения по формированию ИС. Типы организационных структур информационного менеджмента: функционально-ориентированная, ориентированная на продукт, рыночно-ориентированная. Сущность и задачи автоматизированной информационной системы (АИС). Функциональная, технологическая и физическая структура АИС. Принципы построения АИС: функциональная полнота, интегрированность, распределенность, адаптируемость, эксплуатационная надежность, масштабируемость. Этапы проектирования АИС.

## **Тема 8. Проектирование технологии управленческих процессов.**

Содержание понятий «технология управленческого процесса», «управленческая операция», «управленческая процедура». Изучение технологии процессов управления: основные направления и источники информации. Методика пооперационного

анализа основных видов работ в аппарате управления. Методы изучения затрат рабочего времени сотрудников аппарата управления. Классификация затрат рабочего времени. Методика определения трудоемкости функциональной управленческой деятельности и расчета численности управленческого персонала. Графические модели процессов управления. Блок-схемы. Оперограммы (координатные и символические). Органиграммы. Таблицы решений. Функциограммы. График Гантта. Принципы и методы разработки предложений по рационализации технологии работ аппарата управления.

### **Тема 9. Теоретические основы формирования организационных структур управления.**

Классификация связей и соединений в структурах. Критерии классификации межкомпонентных связей (направленность воздействия, роль и место в структуре, характер воздействия на объект, прерывистость связи, вариабельность связи). Типы соединений (последовательное, встречное, расходящееся, простое многоканальное, сужающее, расширяющее). Классификация организационных структур управления. Основные критерии классификации структур: конфигурация структуры, род связей в структуре, сфера функционирования, тип департаментизации подразделений. Механистические (детерминированные) и органические (адаптивные) системы управления.

### **Тема 10. Методология и методика формирования организационных структур управления.**

Системно-целевой подход в формировании организационных структур управления: сущность и принципы. Методические требования к построению систем управления. Факторы рационального выбора организационной структуры управления: среда функционирования, цели системы управления, организационно-технологические параметры системы, социально-психологические факторы. Стадии процесса формирования структуры аппарата управления (стадия композиции, стадия структуризации, стадия регламентации). Основные подходы к формированию организационных структур управления (дедуктивный, индуктивный, комбинированный). Регламентирующие документы и нормативы, их классификация.



## **Тема 11. Методы оценки эффективности организационного проектирования.**

Понятие, сущность и содержание эффективности организационного проектирования. Критерии оценки эффективности организационного проектирования. Экспертиза проектов: цели, принципы, механизм организации. Методы проведения экспертизы проектов (нормативный, индексный, балансовый, «мозговой штурм»), метод номинальной группы, метод Дельфи). Основные направления экспертных работ: экспертиза качества нормативно-методических документов, анализ научного содержания оргпроекта, оценка экономической эффективности оргпроекта. Внутренняя и внешняя экспертиза.

### **III. ПЛАНЫ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ**

#### **Тема 1. Методологические основы организационного проектирования.**

1. Механизмы реализации законов в организации.
2. Взаимосвязь законов и принципов организации.
3. Практическое применение общих принципов организации и принципов рационализации структур и процессов.

#### *Литература*

1. Смирнов Э.А. Теория организации. М., 2000. С. 97—166.
2. Фатхутдинов Р.А. Организация производства. М., 2000. С. 26—36, 53—60, 91—106.

#### **Тема 2. Содержание оргпроектировочных работ.**

1. Основные подходы к организации оргпроектировочных работ.
2. Направления и этапы оргпроектирования.

#### *Литература*

##### *Основная*

1. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. М., 2001. С. 336—339.
2. Соловьев В.С. Организационное проектирование систем управления: Учеб. пособие. М., Новосибирск, 2002. С. 15—32.
3. Фатхутдинов Р.А. Организация производства. М., 2000. С. 106—108.

### *Дополнительная*

Мильнер Б.З., Евенко Л.И., Рапопорт В.С. Системный подход к организации управления. М., 1983.

#### **Тема 3. Методика «организационных изменений».**

1. Цель, задачи и сфера применения методов организационных изменений.
2. Типы организационных изменений и их специфика.
3. Технология организационных изменений.
4. Преимущества и недостатки основных методов данной классификационной группы.
5. Влияние особенностей корпоративной культуры на выбор методов организационных изменений.

### *Литература*

#### *Основная*

1. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. М., 2001. С. 118—128, 271—279, 437—442.
2. Управленческое консультирование. М., 1992. Т. 1. С. 74—111; Т. 2. С. 85—100.
3. Хамаганова С. Коучинг как стиль управления // Управление персоналом. 2003. № 1. С. 33—35.
4. Шматко Д. Значение коучинга для организации // Управление персоналом. 2002. № 7. С. 23—24.

#### *Дополнительная*

1. Андреева Т. Изменения и внутрифирменные коммуникации // Управление персоналом. 2002. № 10. С. 54—55.
2. Звелев П.Н., Быков В.А. Программа корпоративного обучения — «Управление развитием предприятия» // Менеджмент в России и за рубежом. 2002. № 6. С. 98—112.
3. Коучинг как стиль управления // Управление персоналом. 2003. № 1.
4. Лебедев Р.Л. Концепция развития организации // Интеллектуальные инновации. Новосибирск, 1992.
5. Обучение персонала: коучинг, тренинги // Управление персоналом. 2003. С. 2, 7—21, 31—34.

6. Травин В.В., Мачура М.И. Кадровый консалтинг в условиях организационных изменений // Управление персоналом. 2002. № 6. С. 29—32.

#### **Тема 4. Игровые методы в организационном проектировании.**

1. Цели, условия применения и ожидаемые результаты игрового оргпроектирования.

2. Методические принципы организации игровых процессов.

3. Особенности игровых методов. Деловая игра и организационно-деятельностная игра (ОДИ).

4. Задачи основных этапов оргпроектирования в игровом подходе.

### *Литература*

#### *Основная*

1. Дудченко В.С. Инновационная игра как метод исследования и развития организации // Нововведения в организациях. М., 1983.

2. Казарновский А.С. Организационное проектирование на предприятиях. (Игровой подход). Киев, 1990.

3. Управленческое консультирование нововведений. Индивид в организации. М., 1990. Вып. 4.

4. Щедровицкий Г.П., Котельников С.И. Организационно-деятельностная игра как новая форма организации и метод развития коллективной мыследеятельности // Нововведения в организациях. М., 1983.

#### *Дополнительная*

1. Жогов П. Метод фокальных объектов (МФО) // Управление персоналом. 2002. № 1. С. 6—36.

2. Игровое моделирование. Новосибирск, 1987.

3. Нововведения в организациях. М., 1983.

4. Социальные факторы нововведений в организационных системах. М., 1980.

5. Управленческое консультирование / Под ред. М.Кубра. М., 1992. Т. 2.

6. Управленческие нововведения и игропрактика. М., 1990.

## **Тема 5. Организационно-деятельностная игра «разработка стратегии организации».**

Исходный материал для организации и проведения организационно-деятельностной игры предложен в данном пособии (см. об этом далее: Тема 4. Задание 5).

## **Тема 6. Проектирование информационных и документационных систем управления.**

1. Цель, задачи и основные методы рабочего обследования информационных и документационных систем обеспечения управления.

2. Методические принципы рационализации информационных и документационных систем в организации.

3. Графическое моделирование в проектировании системы ДОУ.

### *Литература*

#### *Основная*

1. Бобылева М.П. На пути к информационному менеджменту // Делопроизводство. 1999. № 2.

2. Бобылева М.П. Корпоративное регулирование документационного обеспечения управления // Делопроизводство. 2002. № 4.

3. Кузнецова Т.В., Подольская И.А. Методы предпроектного обследования при рационализации делопроизводства // Делопроизводство. 2004. № 3.

4. Кузнецова Т.В., Подольская И.А. Методы анализа результатов обследования организации делопроизводства // Делопроизводство. 2004. № 4.

5. Соловьев В.С. Организационное проектирование систем управления: Учеб. пособие. М.; Новосибирск, 2002. С. 41—50.

6. Солянкина Л.Н. Оргпроектирование. Методы опроса // Делопроизводство. 2006. № 2. С. 86—92.

7. Шаталова Т.С., Чикалова С.Ф., Яковенко В.Я. Проектирование документационного обеспечения управления. Киев, 1988.

#### *Дополнительная*

1. Качалина Л.Н. Научная организация управленческого труда — оргпроектирование. М., 1973.

2. Ларин М.В. Управление документацией и новые информационные технологии. М., 1998.

#### **IV. ПРИМЕРНАЯ ТЕМАТИКА КОНТРОЛЬНЫХ И КУРСОВЫХ РАБОТ**

1. Теоретико-методологические аспекты организационного проектирования: системный, ситуационный, эволюционный подходы.

2. Теоретические основы формирования управленческой модели в трудах А.А.Богданова. Тектология.

3. Типология подходов в организационном проектировании.

4. Управление проектами: теоретический аспект.

5. Методы моделирования в организационном проектировании: возможности и проблемы.

6. Коучинг как метод организационных изменений.

7. Организационная-деятельностная игра как форма и метод организации проектирования системы управления.

8. Методы «организационных изменений» в оргпроектировании.

9. Особенности современного этапа корпоративного регулирования ДООУ.

10. Основные направления и перспективы совершенствования информационных процессов в современных организациях (технологический, организационный, социально-психологический и другие аспекты).

11. Современные информационные технологии и их влияние на систему управления.

12. Принципы рационализации системы ДООУ.

13. Исследование и анализ систем ДООУ как начальный этап организационного проектирования.

14. Основные направления и тенденции рационализации системы ДООУ (на примере конкретной организации).

15. Автоматизированная информационная система (АИС): предпосылки внедрения в организации и возможности использования.

16. Факторы проектирования и выбора организационных структур.

17. Организационно-структурная схема системы управления: принципы составления и значение в деятельности организации.

18. Основные направления рационализации организационных систем управления (на примере конкретной организации).

## **V. КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ К ЭКЗАМЕНУ**

1. Сущность понятия «организация». Законы организации.  
2. Общие принципы организации структур и процессов.  
3. Принципы рационализации структур и процессов функционирования организаций.

4. Цели, задачи и виды организационного проектирования.  
5. Классификация подходов к решению задач оргпроектирования.

6. Факторы, определяющие состав процесса оргпроектирования. Общая характеристика процесса организационного проектирования.

7. Цели, направления и этапы обследования организации.  
8. Основные этапы разработки оргпроекта. Оформление оргпроектной документации.

9. Этапы внедрения оргпроекта. Выбор стратегии внедрения оргпроектных предложений.

10. Организационные модели и формы проектирования систем управления.

11. Типология методов организационного проектирования.  
12. Методика решения задачи «синтеза структуры». Процедура MAPS.

13. Методы процессно-технологического подхода: сущность, особенности, основные этапы развития.

14. Методы организационных изменений и их специфика.  
15. Методика организационного конструирования (методы структуризации целей, организационного моделирования, аналогий, экспертно-аналитический).

16. Методические принципы и технология деятельностного подхода. Организационно-деятельностная игра.

17. Принципы оформления проектного задания, проектной концепции, конструкторской документации. Логико-структурная матрица (ЛСС) как инструмент управления проектом.

18. Основы моделирования объектов проектирования. Виды моделирования, их специфика.

19. Графический метод моделирования организаций. Принципы рационального моделирования.

20. Цель, задачи, источники, основные направления изучения и критерии оценки системы ДОУ в организации.

21. Методика изучения состава документации в аппарате управления.

22. Основные направления изучения постановки делопроизводства в аппарате управления.

23. Методика рабочего обследования документопотоков в аппарате управления. Схема документооборота.

24. Общие методические принципы рационализации систем ДОУ.

25. Цели, принципы и методы унификации документов.

26. Основные направления совершенствования организационных форм работы службы ДОУ.

27. Цели и методы моделирования состава документов в аппарате управления. Классификационные схемы.

28. Динамический аспект в моделировании системы ДОУ.

29. Особенности корпоративного регулирования сферы ДОУ на современном этапе.

30. Основные компоненты и типы организационных структур информационной системы управления.

31. Формирование информационной системы управления: основные принципы и условия эффективности.

32. Принципы и этапы проектирования автоматизированной информационной системы (АИС).

33. Изучение технологии процессов управления: цели, источники, основные направления.

34. Методика исследования технологии управленческих процессов. Метод ФРД. Анкетирование.

35. Методика определения трудоемкости функциональной управленческой деятельности и расчета численности управленческого персонала.

36. Графическое моделирование процессов управления.

37. Принципы и методы разработки предложений по рационализации технологии управленческих процессов.

38. Классификация межкомпонентных связей в структурах.
39. Типология соединений в организационных структурах.
40. Классификация организационных структур управления.
41. Основные причины корректировки организационных структур.
42. Системно-целевой подход в формировании организационных структур управления: сущность и принципы.
43. Факторы рационального выбора организационной структуры управления.
44. Стадии процесса формирования организационной системы управления.
45. Основные подходы к формированию организационных структур управления (дедуктивный, индуктивный, комбинированный).
46. Разработка документов, регламентирующих функционирование организационных структур управления. Нормативно-правовые и нормативно-технологические документы.
47. Цель, принципы и методы экспертизы проектов.
48. Основные направления экспертных работ по оргпроекту.

## *Литература*

### *Основная*

1. Базилевич Л.А., Соколов Д.В., Франева Л.К. Модели и методы рационализации и проектирование организационных структур управления. Л., 1991.
2. Казарновский А.С. Организационное проектирование на предприятиях. Киев, 1990.
3. Качалина Л.Н. Научная организация управленческого труда — оргпроектирование. М., 1973.
4. Ларин М.В. Управление документацией и новые информационные технологии. М., 1998.
5. Соколов Д.В. Основы организационного проектирования: предпринимательский подход. СПб., 1994.
6. Соловьев В.С. Организационное проектирование систем управления: Учеб. пособие. М.; Новосибирск, 2002.
7. Щедровицкий Г.П., Котельников С.И. Организационно-деятельностная игра как новая форма организации и метод раз-



вития коллективной мыследеятельности // Нововведения в организациях. М., 1983.

*Дополнительная*

1. Бобылева М.П. На пути к информационному менеджменту // Делопроизводство. 1999. № 2.
2. Бобылева М.П. Корпоративное регулирование документационного обеспечения управления // Делопроизводство. 2002. № 4.
3. Бовыкин В.И. Новый менеджмент. Управление предприятием на уровне высших стандартов. М., 1997.
4. Вяткин В.Н. Графический инструмент организационного проектирования. М., 1978.
5. Зудина Л.Н. Организация управленческого труда. М., 1997.
6. Евенко Л.И. Организационные структуры управления промышленными корпорациями США. М., 1983.
7. Виханский О.С. Стратегическое управление. М., 1995.
8. Кузнецова Т.В., Подольская И.А. Методы предпроектного обследования при рационализации делопроизводства // Делопроизводство. 2004. № 3.
9. Кузнецова Т.В., Подольская И.А. Методы анализа результатов обследования организации делопроизводства // Делопроизводство. 2004. № 4.
10. Кунц Г., О Доннел С. Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций. М., 1981.
11. Ларин М.В. Развитие организационных форм рационализации управленческого труда и делопроизводства в СССР. М., 1982.
12. Ларин М.В., Мингалев В.С., Филиппова М.В. Матричное и графическое моделирование в организационном проектировании. М., 1986.
13. Лебедев Р.Л. Концепция развития организации // Интеллектуальные инновации. Новосибирск, 1992.
14. Марка Д., Макгаун К. Методология структурного анализа и проектирования. М., 1993.
15. Мильнер Б.З., Евенко Л.И., Рапопорт В.С. Системный подход к организации управления. М., 1983.

16. Питерс Т., Уотермен Р. В поисках эффективного управления. М., 1986.
17. Робсон М., Уллах Ф. Практическое руководство по реинжинирингу бизнес-процессов. М., 1997.
18. Саати Т., Кернс К. Аналитическое планирование: организация систем. М., 1991.
19. Саймон Г., Смитбург Д., Томпсон В. Менеджмент в организациях. М., 1995.
20. Солянкина Л.Н. Организационное проектирование // Делопроизводство. 2005. № 4.
21. Смолкин А.М. Организационная перестройка на предприятии. М., 1991.
22. Управление проектами / Под ред. В.Д.Шапиро. СПб., 1996.
23. Управленческое консультирование нововведений. М., 1990. Вып. 4.
24. Фатхутдинов Р.А. Организация производства. М., 2000.

## VI. ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ

### **Тема 1. Методологические основы организационного проектирования систем управления.**

**Задание 1.** Определить, какие из перечисленных составляющих входят в понятие «организация в статике»:

- число компонентов системы;
- качество субстанции;
- содержание системы;
- упорядочение компонентов;
- процесс по переработке входа системы в ее выход.

**Задание 2.** Определить эффект синергии и уровень организованности системы, если эффективность ее функционирования равна 15 условным единицам, а пяти подсистем — 2, 4, 3, 5 и 3.

**Задание 3.** Привести примеры проявления законов организации в практической деятельности предприятий, учреждений, фирм. Обозначить возможные средства и методы обеспечения реализации этих законов.

**Задание 4.** Определить, действие каких законов организации прослеживается в становлении и развитии компании «Сони». Название законов указать в скобках. Ответ пояснить.

Несколько одержимых человек (Масару Ибука — технический гений, основатель компании, Акио Морита — коммерческий директор и др.) объединились в организацию с твердым намерением честно трудиться и использовать свои технические способности для осуществления сокровенных желаний (оригинальными способами производить новейшие техноемкие товары), чтобы приносить пользу обществу. Совместный труд коллектива маленькой неизвестной компании, работавшей в примитивных условиях (1946 г.), позволил изготовить техноемкий продукт (микшер) высокого качества. В дальнейшем компания-новатор под руководством Акио Мориты развивает уже известные технические идеи и создает новые перспективные товары, отличающиеся высоким уровнем качества.

Постановка главной и понятной всем (вплоть до рядового работника) цели позволила сплотить персонал фирмы в качестве единомышленников. В фирме складывалась атмосфера всеобщей настроенности на решение центральной задачи, на достижение главной цели, которой было подчинено всё (\_\_\_\_\_). Без имитации структур мелкой фирмы в рамках гигантской компании крупные проекты «Сони» было бы сложно осуществить. Путем прямого выделения подразделений, обладающих широкой самостоятельностью, «Сони» получила шанс с большой степенью гибкости реагировать на изменения, адаптироваться к ситуации и оставлять конкурентов далеко позади. Примером такого рода может служить выделение десяти параллельных исследовательских групп, независимо работавших над проектом видеомэгнитофона (\_\_\_\_\_).

В середине 1960-х годов, когда на американском рынке еще никто не слышал о торговой марке «Сони» и компания делала первые шаги в организации продаж своей новой продукции в США, А.Морита получил выгодное предложение от американского торговца на большую партию транзисторных приемников для его сети магазинов. В предложении просили указать цену на партии в 5 000, 10 000, 30 000, 50 000 и 100 000 приемников.

В то время компания не могла производить 100 000 транзисторных радиоприемников в год. Если бы она получила заказ на 100 000 приемников, ей пришлось бы нанять и обучить новых рабочих и расширить производственные площади. Это требовало больших капиталовложений, значительного расширения производства и увеличения риска. Риск заключался в том, что если второй такой заказ не поступит на следующий год, то компания может обанкротиться, потому что она не сможет дать работу дополнительно нанятым рабочим (в условиях действия системы долгосрочного найма) и платить за новые неиспользованные производственные мощности.

Акио Морита дал свое предложение о цене, согласно которому чем больше был размер партии, тем дороже стоил приемник. Это было нелогично с точки зрения агента. Акио Морита таким предложением ограничил заказ до 10 000 приемников по соответствующей цене, что устраивало торгового агента и компанию «Сони» (\_\_\_\_\_).

Деятельность фирмы, прошедшей путь от мелкого предприятия, страдавшего от нехватки финансовых ресурсов, не имевшего привлекательных товаров и постоянно опасавшегося вытеснения с рынка более мощными конкурентами, до гигантской компании, действующей практически во всех странах мира и управляемой интернациональным коллективом менеджеров, подтверждает действие закона \_\_\_\_\_. Тенденциям к бюрократизации, взаимному непониманию и отчужденности различных подразделений и уровней управления компанией менеджеры противопоставляют целую серию приемов антибюрократического управления и организационных изменений. Независимо от желания руководства «Сони», вероятно, ожидает судьба монополистического «слона».

«Сони», практически не диверсифицированная, действовавшая в малоперспективной отрасли (каковой считалась бытовая электроника), занятая выпуском массовой стандартной продукции в условиях острой конкуренции и обусловленного ею снижения цен, долго не осуществлявшая захватов других фирм, резко выделялась на фоне прочих компаний. Она действовала успешно, хотя и нарушала чуть ли не все модные рецепты процветания согласно теории маркетинга (эффективная сбытовая

сеть, действенная реклама, положительный образ, сложившийся у публики). «Сони» противопоставила этому козыри, связанные с самим товаром (новизна — качество — низкая себестоимость). Этот путь во многом был вынужденным для компании. Мог ли А.Морита по всем правилам рассчитать объем рынка для товара, которого еще не существовало в природе? Могла ли «Сони корпорейшн» в 1960-х годах состязаться со старыми электротехническими гигантами Америки и Западной Европы в осуществлении захватов? Этот этап остался для «Сони» в прошлом.

В конце 1980-х годов могущественнейшая корпорация могла позволить себе масштабные захваты. Но и эти приобретения она делала ради повышения привлекательности производимых ею товаров (захват «Си-би-эс рекорд» и «Коламби пикчерз» способствовал выпуску кинопродукции в соответствии с техническими требованиями «Сони»). Опыт «Сони» свидетельствует о действии закона \_\_\_\_\_, требующего сосредоточения всех ресурсов на достижении превосходства над конкурентами в сфере основного производства фирмы.

Структурные преобразования в «Сони» проходили путем имитации структур мелкой фирмы в рамках гигантской компании и создания филиалов, совместных предприятий в других странах (\_\_\_\_\_). Вместе с тем компания стремилась к обеспечению структурной устойчивости через укрепление наиболее слабо организованного звена. Недостаточно изготовить качественный товар, столь же необходимо профессионально управлять продвижением товара на рынок (\_\_\_\_\_).

Такова логика действия законов организации, направленная на обеспечение организованности и устойчивости системы.

## **Тема 2. Принципы организации и рационализации структур и процессов.**

**Задание 1.** Установить взаимосвязь законов организации и общих принципов организации структур и процессов:

закон композиции	принцип относительности
закон пропорциональности	принцип слабого звена
закон наименьших	принцип непрерывности

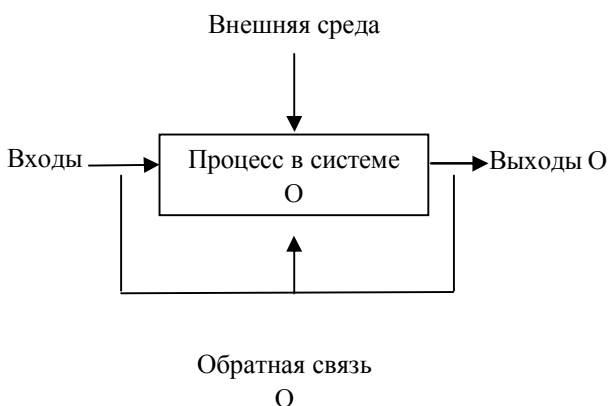
закон онтогенеза	принцип цепной связи
закон синергии	принцип ориентации на потребителя
закон информированности	принцип стандартизации
закон единства анализа и синтеза	принцип автоматизации
закон самосохранения	принцип системного подхода

**Задание 2.** Определить основные отличия принципов рационализации структур и процессов от общих принципов организации.

**Задание 3.** Составить перечень принципов рационализации организации:

- а) непосредственно ориентированных на приспособление структур к требованиям потребителей и рынка;
- б) являющихся основой для проектирования как структуры организации, так и процессов;
- в) обеспечивающих повышение уровня гибкости организационной структуры.

**Задание 4.** Определить последовательность анализа компонентов структуры и внешнего окружения фирмы при проектировании организационной системы, проставив цифры (указывающие очередность) в кружочках схемы:



Обосновать логическую последовательность анализа с учетом требований маркетингового подхода к рационализации организационной системы.

**Задание 5.** Используя принцип структуризации, построить дерево показателей товара на основе определения логической соподчиненности следующих параметров:

- цена товара;
- гарантии послепродажного обслуживания;
- надежность товара (безотказность и долговечность);
- качество товара;
- себестоимость изготовления;
- экологичность товара;
- качество обслуживания;
- конкурентоспособность товара;
- производительность труда;
- качество упаковки.

**Задание 6.** Составить перечень принципов рационализации, которые следует учитывать при проектировании системы документационного обеспечения управления. Раскрыть механизм их практической реализации.

### **Тема 3. Сущность и содержание организационного проектирования.**

**Задание 1.** Дать сравнительную характеристику объектного и субъектного направлений в организационном проектировании, определив их преимущества и недостатки.

**Задание 2.** Определить логическую последовательность проблем, решаемых на стадии детального рабочего обследования. Объяснить, чем она обусловлена.

**Задание 3.** Для демонстрации ситуационного подхода при формировании системы проектирования (далее — СП) установить взаимосвязь между целевыми установками, методологией, методикой, стратегией и организационной моделью проектирования системы управления. Представить алгоритм взаимосвязи компонентов СП в виде таблицы (см. табл. 1).

Таблица 1

## Взаимосвязь компонентов СП

Целевая установка	Методология	Методика	Стратегия	Организационная модель

**Тема 4. Методика организационного проектирования.**

**Задание 1.** Дать сравнительную характеристику методического аппарата в рамках основных направлений оргпроектных работ, заполнив таблицу (см. табл. 2).

Таблица 2

## Сравнительная характеристика методов организационного проектирования

Направления ОП	Методы	Объект воздействия	Сфера применения
«Синтез структуры»			
Процессно-технологический подход			
Организационные изменения			

**Задание 2. Методы организационных изменений**

**Ситуация.** Руководство завода агрегатных станков решило избрать приоритетным направлением улучшения деятельности завода повышение качества продукции, а в перспективе внедрить систему качества в соответствии со стандартами ИСО серии 9000.

Из сертификационного центра пригласили эксперта-аудитора по качеству, который должен был оценить сильные и слабые стороны в управлении и разработать рекомендации. Эксперт представил программу повышения качества, одним из разделов которой был раздел по обучению персонала, в первую очередь руководящего звена, принципам и методам управления качеством. На основе анкетирования и опроса работников завода эксперт составил отчет об организационной культуре коллектива, отметив, что организационная культура оказывает прямое воздействие на результативность функционирования любого хозяй-



ствующего субъекта, на повышение качества, на прогрессивное развитие организации. В представленном отчете были выделены аспекты организационной культуры, непосредственно касающиеся проблемы качества (см. форма 1.1).

*Форма 1.1*

## **АСПЕКТЫ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ КОЛЛЕКТИВА ЗАВОДА АГРЕГАТНЫХ СТАНКОВ (ОТНОШЕНИЕ К ПРОБЛЕМЕ КАЧЕСТВА)**

### **1. Важные разделяемые предположения:**

- Наши станки соответствуют стандарту.
- Улучшать станки дорого. Потребителя устраивает цена наших станков. Они надежны в работе. Значит, ничего пока улучшать не надо.

### **2. Разделяемые ценности материального мира:**

- Повышение качества продукции — результат оптимизации процесса производства.
- Продукция, отвечающая международным требованиям, является конкурентоспособной.
- Надо создать систему эффективного руководства.

### **3. Разделяемые высказывания:**

- Мы за качество материалов и комплектующих поставщика не отвечаем.
- Руководство решает, мы исполняем. У нас нет разногласий по качеству работы.

### **4. Нормы организационного поведения:**

- Делаем работу согласно технологии, инструкции. Но если что-то не так, сообщаем руководству о невозможности выполнения.
- Стараемся выполнять свою работу хорошо, осуществляем самоконтроль. Но сбои бывают из-за недоработок на предыдущих стадиях, операциях.

**5. Потенциальные возможности организации (материальная составляющая организационной культуры):**

- Мы имеем неплохую техническую базу, поэтому наши станки лучшие в регионе.

▪ Если задаться целью, можно в конечном итоге внедрить систему качества на заводе. Но в рамках завода проблема не решается. Мы зависим от поставщиков и потребителей.

### ***Вопросы и задания***

1. На основе формы 1.1 определите, соответствует ли организационная культура коллектива завода агрегатных станков поставленным целям. Если не соответствует, то следует ли поменять цели или попытаться изменить организационную культуру? Можно ли данную организационную культуру считать в наибольшей степени соответствующей российской культуре?

2. К какому типу относится организационная культура завода:

- а) признающая необходимость организационных изменений (повышение качества продукции);
- б) допускающая возможность их осуществления;
- в) отрицающая их?

3. К какому виду можно отнести организационную культуру завода с точки зрения эффективности использования потенциала организации:

- а) культура бездеятельного использования;
- б) культура полного экстенсивного использования;
- в) культура нерационального интенсивного использования;
- г) культура рационального неинтенсивного использования;
- д) культура рационального интенсивного использования?

4. Какие методы организационных изменений можно рекомендовать руководству завода для обеспечения реализации поставленных целей?

***Задание 3.*** Определить основные факторы, диктующие необходимость унификации и стандартизации в использовании метода графического моделирования в организационном проектировании.

### ***Задание 4.***

1. На основе анализа приведенных ниже вариантов проектных концепций сформулировать заложенные в них идеи, которые:

- а) задают какие-либо конкретные процедуры и оргформы будущих объектов;

б) определяют средства, позволяющие получить приемлемые конструкции частного объекта.

2. Наметить основные направления *конструирования* (разработки процедуры новых методов и схемы структур управления для осуществления процедур), которые вытекают из предложенных проектных концепций.

### **Примеры проектных концепций**

1. Тарифные ставки и должностные оклады должны устанавливаться самим предприятием, исходя из вклада конкретных работников в выполнение плана, в пределах установленного фонда зарплаты. Для рабочих-сдельщиков вести прямую сдельную оплату в сочетании с бригадным подрядом, отменив сдельно-премиальную, которая тормозит повышение производительности труда и высвобождение лишней рабочей силы. Отказаться от премирования служб по показателям работы объединения в целом, установив каждому подразделению свои конкретные показатели. Обеспечить надежную связь УТиЗ с кадровой службой объединения по перспективному планированию численности. Предусмотреть при разработке структуры УтиЗ строгое выполнение принципов единоначалия и централизации функций организации стимулирования.

2. Деятельность вспомогательных служб оценивать не по объему выполнения работ, а по бесперебойной работе основного производства. В частности, стимулирование работников ремонтной службы производить по степени отклонений длительности межремонтного периода от норматива с учетом фактических причин досрочного выхода оборудования из строя.

3. Изделие до начала подготовки производства на серийный выпуск должно быть изготовлено как опытный образец на специализированных участках, вне серийного производства. Передача документации на серийный выпуск производится комплектно. В цехах организуются участки комплексной проверки оснащения и инструмента до передачи их в производство. Экспериментальная база должна быть создана без увеличения численности рабочих объединения. Комплексная отработка опытного образца — основное дело главных специалистов объединения.

4. При разработке структуры инструментального производства использовать принцип ее соответствия структуре процессов

управления, углубить специализацию звеньев управления, повысить ответственность низших звеньев путем делегирования им необходимых прав.

### **Задание 5. Организационно-деятельностная игра: Разработка стратегии организации**

**Ситуация.** В городе N автомобильный завод выпускает легковые автомобили марки «Искра» с объемом двигателя 2000 см<sup>3</sup>. Одновременно завод выпускает прицепы для легковых автомобилей, которые составляют 10% от общего объема производства.

В связи с тем, что на автомобильном рынке страны появилось большое количество импортных автомобилей аналогичного класса с более высокими потребительскими свойствами, спрос на автомобиль «Искра» снизился на 50% и продолжает падать. Завод потерял свое монопольное положение на внутреннем рынке автомобилей. Происходит затоваривание складов готовой продукцией.

Руководство предприятия решило провести исследования с целью определения стратегии и тактики выхода из создавшегося положения, была организована служба маркетинга, подчиненная вице-президенту по сбыту и маркетингу.

В результате маркетинговых исследований было установлено следующее:

1. Для дальнейшего выпуска автомобиля марки «Искра» необходимо:

- снизить расход топлива путем:
  - а) замены двигателя на более экономичный;
  - б) доработки старого двигателя;
- заменить (улучшить) тормозную систему;
- снизить себестоимость производства за счет применения более дешевых материалов, стандартизации и унификации узлов и деталей.

По предварительным оценкам, такое повышение конкурентоспособности может быть осуществлено за 1,5—2 года при дополнительных инвестициях в размере 20 млрд. руб. Объем производства при стабильном спросе при этом составит 50% от общей мощности завода.

2. В последнее время в связи с интенсивным дачным строительством появился спрос на внутреннем рынке на грузовые автомобили с объемом двигателя до 2000 см<sup>3</sup> грузоподъемностью 1,5 т. Спрос на внешнем рынке на автомобили этого класса также растет.

Создание грузового автомобиля на базе «Искра» может быть осуществлено за 0,5—1 год (завод уже имеет опытные образцы), оно требует инвестиций в размере 35 млрд. руб. Объем производства может составить до 60% от общего объема производства.

3. Спрос на автомобильные прицепы на внутреннем и внешнем рынке не удовлетворен. Для расширения производства прицепов необходимы инвестиции в размере 5 млрд. руб. с постепенным введением мощностей в течение года и увеличением объема производства до 30% от общего.

Завод имеет возможность получения кредита на 5 лет в размере 50 млрд. руб. с учетной ставкой банковского процента 50% в год.

На основе исходных данных необходимо определить стратегию выхода завода из создавшейся ситуации.

*Перечень возможных мероприятий:*

1. Провести ситуационный анализ внешней среды. Определить факторы прямого и косвенного воздействия на организацию.

2. Конкретизировать формулировку проблемы и изложить ее письменно.

3. Провести анализ внутренних возможностей завода. Определить ассортимент выпускаемой продукции.

4. Определить цели и задачи завода в отношении каждой планируемой продукции.

5. Определить варианты стратегии по каждой планируемой продукции. При этом рассмотреть: стратегии роста, быстрого роста и сокращения.

6. Предложить вариант организационной структуры завода. Определить, какие новые подразделения появятся в связи с изменением номенклатуры.

7. Предложить вариант системы контроля (в области материальных, финансовых и человеческих ресурсов) и рассмотреть формы его осуществления (предварительный, текущий, заключительный).

Подготовить в письменном виде Проектное задание, Проектную концепцию и Конструкторскую документацию для конкурсного отбора. Определить общий перечень планируемых мероприятий. Составить «синюю матрицу» для распределения обязанностей по функциональным подсистемам.

*Порядок проведения организационно-деятельностной игры:*

— формирование на основе анализа «синей матрицы» команд по 5—6 человек, представляющих основные функциональные подсистемы в организации;

— обсуждение командами домашних работ, выбор наилучшего варианта;

— выступление представителя от каждой команды;

— ответы на вопросы;

— оценка и согласование представленных вариантов;

— подведение итогов.

*По результатам обсуждения участники игры:*

— составляют матрицу SWOT для обоснования предложенного стратегического выбора (см. схему 1);

— для представления результатов в обобщенном виде составляют логико-структурную схему (см. схему 2).

*Схема 1*

**Матрица SWOT**

Анализ внутренней Среды /Анализ внешней среды	Возможности	Угрозы
	1. 2. ...	1. 2. ...
Сильные стороны	Поле «СиВ»	Поле «СиУ»
Слабые стороны	Поле «СлВ»	Поле «СлУ»

### Логико-структурная матрица

Текст	Показатель достижения	Измерение	Допущения и риск
Общие цели	Измерения достижения общих целей	Источники и методы для подтверждения достижений	
Конкретные цели (задачи)	Измерения достижения конкретных целей	Источники и методы для подтверждения достижений	Допущения, влияющие на связь между конкретными и общими целями
Результаты	Измерения достижения результатов	Источники и методы для подтверждения достижений	Допущения, влияющие на связь между результатами и конкретными целями
Действия	Требующиеся человеческие и физические ресурсы	Стоимость человеческих и физических ресурсов	Допущения, влияющие на связь между действиями и результатами

#### Тема 5. Исследование и проектирование систем ДОУ.

**Задание 1.** Определить предназначение и информативную ценность:

- а) принципиальной маршрутной схемы движения документов;
- б) таблицы документирования работ;
- в) оперограммы Бертанэ—Грюна (БГ).

**Задание 2.** Дать сравнительную характеристику метода трафаретизации и метода лексикологического синтеза при обеспечении унификации содержания документов, определив критерии сравнительного анализа.

#### **Задание 3.**

Выявить погрешности в оформлении приказа, затрудняющие его исполнение и контроль.

Закрытое акционерное общество «СИГНАЛ»

**ПРИКАЗ**

12.03.2004 г.

№ 17

О создании отдела сбыта и маркетинга

В целях совершенствования деятельности ЗАО «СИГНАЛ» и в соответствии с решением акционеров организации  
**ПРИКАЗЫВАЮ:**

1. Создать отдел сбыта и маркетинга на базе отдела сбыта.
2. Разработать и предоставить на утверждение:
  - 2.1. Заместителю директора Фокину Р.Д. — положение об отделе сбыта и маркетинга.
  - 2.2. Директору по персоналу Саловой Ф.Л. — штатное расписание.

Секретарю Мясниковой С.П. ознакомить с приказом сотрудников организации.

Контроль за исполнением приказа оставляю за собой.

Директор:

В.А.Печерников

Составить макет шаблона унифицированной формы для приказа, позволяющего избежать ошибок при подготовке проектов приказов.

***Задание 4.***

1. Дать оценку эффективности проекта совершенствования системы ДОУ по технологическому критерию.

До совершенствования объем документооборота в организации составлял 100 тыс. документов в год. Из 400 документов, содержащихся в графиках представления документов, 132 было унифицировано. Из массива в 652 документа у восьми режим представления являлся нерациональным. В аппарате управления были разработаны вопросы регистрации, контроля и подписания документов. Существовало 11 регламентирующих документов (инструкции по делопроизводству, графики, технологические схемы и др.).



После совершенствования объем документооборота был сокращен до 85 тыс. документов. Из 237 позиций графика 177 унифицировано. У четырех документов изменена периодичность представления. Регламентация ДО стала осуществляться с помощью 17 документов (установлено, что нормативное количество регламентирующих документов должно составлять 18). Решены вопросы рассмотрения документов на различных уровнях управления, утверждения, удостоверения печатью (кроме согласования).

Для объективной оценки существующей организации документопотоков и изменений, достигнутых в результате их упорядочения, определены следующие коэффициенты:

- рациональности маршрутов документопотоков;
- стабильности объемов документопотоков;
- унификации документов;
- рациональности режимов постоянных документопотоков;
- регламентированности документопотоков.

2. Сопоставить значения показателей, рассчитанных до совершенствования, с их значениями после рационализации.

3. Сопоставить интегральный коэффициент эффективности системы документационного обеспечения до и после принятия мер по рационализации.

## **Тема 6. Проектирование технологии управленческих процессов.**

### ***Задание 1.***

Составить типовую классификационную схему затрат рабочего времени, присвоив каждому виду затрат свой индекс.

### ***Задание 2.***

На основе предложенной таблицы решений с ограниченным входом (см. табл. 3) заполнить таблицу решений с расширенным входом условий и действий (см. табл. 4).

Таблица 3

Таблица решений с ограниченным входом

Условия	Номер правила				
	1	2	3	4	5
Стоимость заказа от 0 до 10	Да	Нет	Нет	Нет	Нет
Стоимость заказа от 11 до 100	Нет	Да	Да	Нет	Нет
Имеет ли заказчик соответствующий кредит?	—	Да	Нет	Да	Нет
Действия					
Принять заказ	X	X		X	
Дисконттировать 3 %		X			
Дисконттировать 5 %				X	
Обратиться к руководителю			X		X

Таблица 4

Таблица решений с расширенным входом

Условия	Номер правила				
	1	2	3	4	5
Стоимость заказа более	100	100	10	10	0
Кредит удовлетворителен	Да	Нет	Да	Нет	—
Действия					
Принять заказ					
Дисконттировать по ставке					
Обратиться к руководителю					

Сформулировать правила решений, представленные в таблице.

### Задание 3.

Дать сравнительную характеристику информативной ценности координатной и символической оперограмм.

### Тема 7. Теоретические основы формирования организационных структур управления.

**Задание 1.** Привести примеры различных типов соединений в организационных системах, характеризующих экономические, организационно-административные, технологические, инфор-

мационные и прочие межкомпонентные связи. Примеры проиллюстрировать схемами.

### ***Задание 2.***

Построить структуру производственной бригады из шести человек с полной взаимозаменяемостью работников и бригадиром-координатором во главе. Определить класс, к которому относится данная структура, и ее тип.

## **Тема 8. Методология и методика формирования организационных структур управления.**

### ***Деловая игра***

#### **Совещание по совершенствованию организационной структуры фирмы**

Подготовительный этап — выполнение в письменном виде домашнего задания по ситуационному моделированию.

**Ситуация.** Фирма «Альфа» расположена в городе N (регион D), где и сосредоточены основные потребители ее изделий на данном этапе развития фирмы. Основное производство — фаянсовая посуда.

Существующая организационная структура:

— во главе фирмы — директор, который отвечает за политику фирмы и сбыт изделий (при этом имеется должность менеджера по маркетингу);

— первый заместитель отвечает за основное производство (объем, технология, качество), а также решает вопросы снабжения сырьем), ему подчинены три производственных цеха (в каждом по три бригады численностью по 10 человек);

— второй заместитель отвечает за доставку изделий в торговые точки, а также за организацию работы трех собственных торговых палаток (численностью по 2 человека).

Собственного автотранспорта фирма не имеет.

Основное сырье для изготовления продукции поступает в необработанном виде из карьеров, расположенных в трех регионах А, В и С.

Сырье может иметь первичную обработку на месте добычи и в виде упакованных брикетов может поступать на основное

производство. Для этого нужно создать в карьерах цехи по производству брикетов и их упаковке.

Фирма решила расширить свою хозяйственную деятельность:

— увеличить ассортимент выпускаемой продукции, в том числе начать выпуск фарфоровой посуды и фаянсовой сантехники;

— создать филиалы в других регионах;

— создать торговые точки в разных городах и т.д.

Установлено, что наибольшее число потребителей изделий фирмы приходится на города X, Y и Z (расположены в регионах A, B, C) и на город N в регионе D.

Для подготовки к деловой игре необходимо выполнить следующие задания:

1. Построить схему существующей организационной структуры фирмы.

Определить, к какому типу организационной структуры ее можно отнести. В чем ее преимущества и недостатки? Какой вид отношений членов фирмы соответствует этой организационной структуре? Можно ли сохранить эту схему при расширении хозяйственной деятельности?

2. Определить методы и подходы, которые целесообразно использовать при составлении проекта новой организационной структуры. Определить основные принципы рационализации организации, на которые следует ориентироваться в данном случае. Составить перечень факторов, подлежащих учету при выборе организационной структуры управления. Раскрыть содержание работ на основных стадиях процесса формирования организационной структуры (стадия композиции, структуризации, регламентации). Составить матрицу SWOT и ЛСС.

3. Составить три варианта первичной организационной структуры фирмы при расширении ее деятельности.

При этом следует рассмотреть:

— различные методы распределения обязанностей внутри фирмы (по функциональному и территориальному принципам, по интересам потребителей);

— различные стили организационных структур;

— создание комитетов (комиссий).

Варианты изобразить схематически.

4. Выбрать оптимальный вариант, объяснив свой выбор. Определить тип организационной структуры на основе использования различных критериев (конфигурация структуры, тип связей, тип департаментизации подразделений). Каковы преимущества и недостатки выбранного Вами типа структуры? Какие типы взаимоотношений при выбранной структуре будут преобладать? Определите функции главного руководителя фирмы при предшествующей и новой, предложенной Вами структуре. Соблюдены ли Вами принципы, сформулированные А.Файоном (единство управления, единство подчинения, принцип соответствия, гибкость, доступность всех уровней организации, масштаб управления)?

Подготовьтесь к защите выбранного Вами варианта перед аудиторией.

### **Порядок проведения деловой игры**

1. Разбивка группы на бригады:  
первая бригада — консультанты;  
вторая бригада — консультанты;  
третья бригада — руководители фирмы.
2. Обсуждение бригадами домашних работ, выбор наилучшего варианта или составление нового (15 мин).
3. Доклад руководства последовательно по всем вопросам домашнего задания (15 мин).
4. Вопросы к руководству (по два от каждой бригады консультантов).
5. Ответы руководства.
6. Доклад первой бригады консультантов (по порядку вопросов домашнего задания) — 10 мин.
7. Вопросы руководства к первой бригаде консультантов (четыре вопроса).
8. Ответы первой бригады консультантов.
9. Доклад второй бригады консультантов (по порядку вопросов домашнего задания) — 10 мин.
10. Вопросы ко второй бригаде консультантов (четыре вопроса от руководства).
11. Ответы второй бригады консультантов.
12. Выводы руководства.
13. Подведение итогов.

## ПРИЛОЖЕНИЯ

### *Приложение 1*

#### ***Метод лабораторной подготовки «решетка менеджмента»***

Американские исследователи Р.Блейк и Дж.Моутон, наблюдая за деятельностью менеджеров, убедились, что вся их деятельность протекает в «силовом поле» между вектором «производства» (нацеленность на создание товаров) и вектором «человека» (нацеленность на гуманное отношение к людям). Между этими векторами существует определенное противоречие: если стремиться всеми силами повысить производительность труда, не обращая внимания на потребности и желания человека, то результат будет плачевным; если все внимание уделять человеку, ничего хорошего тоже не получится. Р.Блейк и Дж.Моутон разграфили «силовое поле» на девять градаций по каждому вектору и получили соответствующую «решетку», которая позволяет определить пять характерных типов управленческого поведения: диктатора, демократа, пессимиста, манипулятора, организатора. Исследователями предложены следующие характеристики этих поведенческих типов:

**Диктатор** — стиль управления, полностью ориентированный на производство и уделяющий минимум внимания конкретным людям. Это жесткий курс администратора, для которого результат — все, а человек — в лучшем случае исполнитель, а по существу — никто. Работа в таких условиях никому не приносит удовольствия. Ответ диктатора — повсеместный контроль. Менеджеры этого типа — плохие управленцы.

**Демократ** — поведенческий тип, прямо противоположный предшествующему. Производительность труда у него на последнем месте. Во главу угла ставит житейский принцип «надо быть всюду самим собой». Допускает действия с демократическим перекосом, польза от которых не очень велика.

**Манипулятор** проявляет половинную заинтересованность и в производстве, и в людях, ориентирован на средние достижения. Его девиз: «Не хватать звезд с неба». Главная тактическая линия — компромисс. Менеджер этого типа склонен к манипулированию людьми.

**Пессимист** — его девиз: «Не вмешивайся в естественный ход событий». Менеджеры этого типа — случайные люди в управленческой системе, польза от которых чрезвычайно мала.

**Организатор** — самый продуктивный тип, учитывающий как нужды производства, так и потребности и интересы людей по максимуму. Основная характеристика — устремленность к инновациям, нацеленность на постоянное развитие организации. Это, в сущности, эталон современного менеджера.

Определение принадлежности к тому или иному типу менеджера осуществляется на основе выполнения тестов «Ориентация» и «Взаимодействие».

### **Тест «Ориентация»**

Приведенные ниже 35 утверждений отражают особенности управленческого поведения. Отвечайте по каждому пункту так, как бы Вы действовали, если бы руководили рабочей группой. При ответах ставьте «В» (всегда), «Ч» (часто), «И» (иногда), «Р» (редко), «Н» (никогда). Напишите в столбик цифры от 1 до 35 и, прочитав утверждение, поставьте рядом соответственно В, Ч, И, Р, Н.

1. Вероятно, всегда был бы лидером группы.
2. Решился бы на сверхурочную работу.
3. Предоставил бы членам группы полную свободу действия в работе.
4. Поддерживал бы одинаковые способы деятельности.
5. Позволил бы людям при решении проблемы критически мыслить.
6. Сделал бы все от меня зависящее, чтобы моя группа была лучше, чем конкурирующие группы.
7. Говорил бы как представитель группы.
8. Побуждал бы членов группы к большему старанию.
9. Испытывал бы свои идеи в группе.
10. Разрешил бы членам группы полную инициативу.
11. Много работал бы в надежде на повышение.
12. Терпел бы замедленные действия и неуверенность.
13. В присутствии посетителей выступал бы от имени группы.
14. Поддерживал бы высокий ритм работы.

15. Давал бы работникам возможность работать с развязанными руками.
16. В конфликтных ситуациях в группе действовал бы как посредник.
17. Утопал бы в деталях.
18. Представлял бы группу в ее отношениях с внешним миром.
19. Не хотел бы предоставлять членам группы свободу действий.
20. Решал бы, что делать и как делать.
21. Побуждал бы к росту производительности труда.
22. Делегировал бы некоторым работникам полномочия, которые мог бы оставить себе.
23. Обычно дела идут так, как я предсказывал.
24. Разрешал бы группе выдвигать много инициативных предложений.
25. Давал бы членам группы конкретные задания.
26. Вносил бы изменения.
27. Просил бы членов группы работать интенсивнее.
28. Считал бы, что члены группы хорошо используют свои способности критически мыслить.
29. Составил бы график работы.
30. Отказался бы объяснять свои действия.
31. Убеждал бы других в том, что мои идеи пошли бы им на пользу.
32. Разрешал бы группе самостоятельно определять ритм своей работы.
33. Призвал бы группу превзойти свои рекордные показатели.
34. Действовал бы, не советуясь с группой.
35. Предполагал бы, что все члены группы соблюдают инструкции и предписания.

### **Обработка теста**

1. Подчеркните следующие номера вопросов: 8, 12, 17, 18, 19, 30, 34, 35.
2. Поставьте цифру 1 перед отмеченными номерами вопросов, на которые Вы ответили «Р» (редко) или «Н» (никогда).



3. Напишите цифру 1 перед всеми остальными номерами вопросов, на которые Вы ответили «В» (всегда) или «Ч» (часто).

4. Обведите кружками цифры 1, стоящие перед вопросами: 3, 5, 8, 10, 15, 18, 19, 22, 24, 26, 28, 30, 32, 34, 35.

5. Подсчитайте число ответов, отмеченных единицей в кружках. Это количество баллов, указывающих на степень Вашей ориентации на людей.

6. Подсчитайте количество ответов, не отмеченных цифрой 1. Это количество баллов, указывающее на степень Вашей ориентации на задачу (на план).

### **Оценка результатов**

1. Максимальное количество баллов по шкале ориентации на людей — 15. Показатель свыше 12 баллов свидетельствует о том, что данная ориентация выражена.

2. Показатель свыше 12 баллов по шкале ориентации на задачу свидетельствует о приверженности к авторитарному стилю руководства.

### **Тест «Взаимодействие»**

Прочитывая предлагаемые ниже утверждения, укажите свое отношение к ним по пятибалльной шкале:

- нет, так не бывает — 1 балл;
- как правило, не бывает — 2 балла;
- трудно сказать — 3 балла;
- как правило, бывает — 4 балла;
- да, так бывает всегда — 5 баллов.

Постарайтесь быть искренним перед самим собой.

1. Даю подчиненным поручения даже в том случае, если есть опасность, что при их невыполнении критиковать будут меня.

2. У меня всегда много идей и планов.

3. Я прислушиваюсь к замечаниям других.

4. Мне в основном удается привести логически правильные аргументы при обсуждениях.

5. Я настраиваю своих сотрудников на то, чтобы они решали свои задачи самостоятельно.

6. Если меня критикуют, то я защищаюсь несмотря ни на что.

7. Когда другие приводят свои доводы, я всегда прислушиваюсь.
8. Для того чтобы провести какое-либо мероприятие, мне приходится строить планы заранее.
9. Свои ошибки я по большей части признаю.
10. Я предлагаю альтернативы к предложениям других.
11. Защищаю тех, у кого есть трудности.
12. Высказываю свои мысли с максимальной убедительностью.
13. Мой энтузиазм заразителен.
14. Я принимаю во внимание точки зрения других и стараюсь включать их в обсуждаемые проекты.
15. Обычно я настаиваю на своей точке зрения и гипотезах.
16. Я с пониманием выслушиваю эмоционально высказываемые аргументы других.
17. Ясно выражаю свои мысли.
18. Я признаюсь, что не все знаю о проблеме.
19. Энергично защищаю свои взгляды.
20. Я стараюсь развивать чужие мысли так, как будто бы они были моими.
21. Всегда продумываю то, что могли бы ответить другие, и ищу контраргументы.
22. Я помогаю другим советом.
23. Увлекаясь своими идеями, я обычно не беспокоюсь о чужих доводах.
24. Я прислушиваюсь и к тем, кто имеет точку зрения, отличающуюся от моей собственной.
25. Если кто-то не согласен со мной, я ищу доводы, чтобы переубедить этого человека.
26. Использую все доводы, чтобы заставить согласиться со мной.
27. Открыто говорю о своих надеждах, опасениях и личных трудностях.
28. Я всегда нахожу возможность облегчить другим поддержку моих идей.
29. Я понимаю чувства других людей.
30. Я больше говорю о своих идеях, чем выслушиваю других.
31. Прежде чем защищаться, я всегда выслушиваю критику.
32. Излагаю свои мысли системно.

33. Я помогаю другим получить слово при обсуждении проблемы.

34. Внимательно слежу за противоречиями в чужих рассуждениях.

35. Я меняю точку зрения для того, чтобы показать другим, что слежу за ходом их мыслей.

36. Я никого не перебиваю.

37. Не притворяюсь, что уверен в своей точке зрения, если это не так.

38. Я трачу много энергии на то, чтобы убедить других.

39. Выступаю эмоционально, чтобы вдохновить людей.

40. Стремлюсь, чтобы при подведении итогов были активны и те, кто очень редко просит слова.

### **Обработка теста**

1. Сложите балльные оценки по утверждениям 1, 3, 5, 7, 9, 11, 14, 16, 18, 20, 22, 24, 27, 29, 31, 33, 35, 36, 37, 40. Это сумма «А».

2. Сложите баллы по суждениям 2, 4, 6, 8, 10, 12, 13, 15, 17, 19, 21, 23, 25, 26, 28, 30, 32, 34, 38, 39. Это сумма «Б».

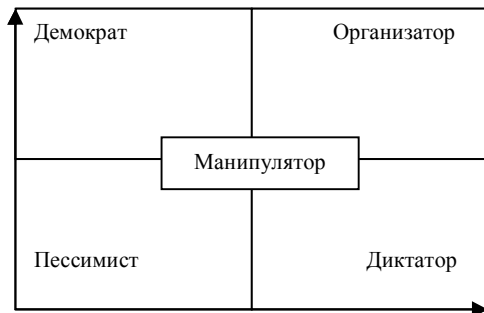
### **Оценка результатов**

Если сумма «А» превышает более чем на 10 баллов, сумму «Б», то большая часть людей считает Вас демократом; если же сумма «Б» на 10 и более баллов превышает сумму «А», то Вы склонны к авторитарному стилю взаимодействия; если же обе суммы различаются друг от друга менее, чем на 10 баллов, то Ваше поведение не получает однозначной оценки в коллективе.

### **Задания**

1. Сравните результаты Вашей оценки по данному тесту с результатами оценки по тесту «Ориентация».

2. Найдите свои координаты на решетке менеджмента по двум тестам (вертикальная ось — внимание к человеку, горизонтальная — внимание к производству):



3. Сделайте для себя педагогические выводы.

***Технология деятельностного (игрового)  
подхода в организационном проектировании***

Для управления игрой необходим организационный документ — проект игры, который разрабатывается организаторами на первом этапе работ. Проект игры состоит из общей части, сюжета, сценария, программы, памяток игрокам и справочного материала.

В качестве примеров, иллюстрирующих содержание основных компонентов проекта игры, можно предложить фрагменты из проекта игры «Бригада», проведенной в 1982 г. на одном из предприятий Ворошиловградской области с целью повышения эффективности бригадной формы организации труда (см.: Казарновский А.С. Организационное проектирование на предприятиях. (Игровой подход). Киев, 1990. С. 98—102).

**Сценарий первого дня**

Работа начинается с выступления авторитетного представителя администрации, желательно первого руководителя, с изложением особенностей ситуации и целей оргпроектирования (5—10 мин). Затем проводится эксперимент с целью наглядной демонстрации автономности звеньев действующей СУ, нескоординированности, непонимания своей роли, ответственности в управлении и отсутствия в действующей структуре средств развития. Технология — построение «синей матрицы».

Ведущий предлагает присутствующим назвать проблему, достаточно сложную и общезначимую, затрагивающую интересы каждого. Игроки, посоветовавшись, предлагают проблемы, из числа которых выбирается одна (можно прибегнуть к голосованию). На выбор проблемы отводится 7—10 мин. Ведущий предлагает каждому игроку самостоятельно составить список мероприятий, которые обеспечили бы решение проблемы, с указанием против каждого мероприятия фамилии и должности исполнителей. Листок со списком помечается игровым номером его автора. Работа должна быть закончена за 10—12 мин, при этом исключаются всякие контакты игроков между собой. Техработники собирают листки и передают их организаторам, которые

приступают к составлению «синей матрицы» — квадратной таблицы, строки и столбцы которой помечены порядковыми номерами игроков с добавлением еще 2—3 столбцов для внешних участников. Если игрок  $i$  указал исполнителем мероприятия игрока  $j$ , клетка на пересечении строки  $i$  и столбца  $j$  закрашивается в синий цвет. Когда игрок называет сам себя, клетка  $ii$  (на главной диагонали) закрашивается в красный цвет. Если указываемые лица не участвуют в игре, выбирается их ближайший руководитель и используется его игровой номер.

Если проблема сложная, в каждом столбце матрицы окажется хотя бы одна закрашенная клетка (работа найдется каждому), с большой вероятностью в матрице будет преобладать синий цвет — порядка 85—95% всех мероприятий. Организаторы определяют процент «синих» мероприятий и оценивают целесообразность их выполнения конкретным должностным лицом. Построение и осмысление матрицы занимает 40—50 мин работы четырех — шести человек (в зависимости от числа участников).

Тем временем, собрав листки со списками, ведущий приступает к чтению установочного доклада (40—50 мин), в котором освещаются: цели игры; характер и форма ожидаемого результата; определение игры и краткая история становления игр с примерами их использования; возможности игры КРОС, ее отличие от деловых игр, целесообразность проведения ее на предприятии; устройство игры; понятие проблемы, ее отличие от задачи; понятие системы; регламент работы; возможные трудности, с которыми могут встретиться игроки.

Затем ведущий отвечает на вопросы по установочному докладу. К этому времени должна быть готова «синяя матрица», которую техгруппа вывешивает для всеобщего обозрения. Ведущий объясняет, как строилась матрица, анализирует ее результаты. Начинается свободное обсуждение результатов эксперимента, в которое вовлекается как можно больше участников игры. Поскольку проблема в эксперименте выбрана случайно, подчеркивается, что аналогичные результаты возможны при рассмотрении любых других проблем, в том числе и тех, которые предстоит решать в игре.

Обсуждению придается направленность в сторону осознания причин «синевы». С одной стороны, это непонимание участни-

ками своей роли в управлении, стремление переложить работу на другого, вместо обмена деятельностью — разговоры по поводу деятельности, отсутствие скооперированности, ожидание перемен к лучшему «со стороны» или большей частью «сверху» и т.д. С другой стороны, причины кроются в непригодности действующей СУ для решения проблем: новые вопросы принципиально не могут быть отражены в структуре СУ, она не содержит приемлемых средств их решения, привычные приемы работы и действия отдельных звеньев и служб не согласуются при решении новых вопросов, которые некому даже правильно сформулировать (под задачи критики). Нужно четко зафиксировать: в рамках действующей структуры эффективное изменение СУ невозможно. Используя игровую форму работы, нужно отрешиться от отношений должностного подчинения и привычного разделения труда.

От анализа причин переходят к обсуждению требований к новой СУ, которая должна обеспечить больше удобств для работы, гарантировать достижение внутренних целей участников. Необходимо заинтересовать участников предстоящей работой, уточнить роль каждого из них как творца новых форм деятельности для самих себя (подзадача самоопределения). Ни в коем случае нельзя переходить «на личности», следует придерживаться безличного тона в обсуждении, показывать, что «синяя болезнь» общая. По результатам обсуждения участники формулируют ключевую проблему: действующая СУ не содержит методов и структур, обеспечивающих скоординированное взаимодействие звеньев управления, что и порождает много других проблем.

Убедившись, что все игроки имеют программы, памятки и справочный материал, ведущий дает пояснения относительно составления групповых докладов, содержащих ответы на заранее подготовленные вопросы. Обязательно подчеркивается, что группа должна в полном составе работать над докладом. Работа начинается с формулировки и письменного изложения целей группы на следующий день, а заканчивается составлением отчета.

Работа каждого следующего дня направляется групповыми идеями, которые были установлены накануне.

## **Групповая работа**

Группы расходятся по рабочим комнатам и приступают, согласно памяткам 1 и 2, к формулированию групповых целей, составлению доклада и отчета (3—4 часа). Организаторы групп должны обеспечить работу в соответствии с памятками 1 и 2, а по окончании работы они помогают группе выработать удобный порядок обсуждения итогов. Организаторам следует воздерживаться от замечаний и рекомендаций по содержанию работы группы.

Доклады и отчеты передаются организаторам.

### **Работа технической группы**

Во время общего заседания эта группа осуществляет запись фонограмм, обеспечивает игроков канцпринадлежностями, после заседания расшифровывает фонограммы и занимается размножением текстов докладов групп.

## **Программа игры «Бригада»**

### ***Первый день***

Общее заседание.

8.30—10.00. Установочный доклад. Объяснение задания (подготовка групповых докладов). Выдача задания.

Работа по группам.

10.00—14.00. Составление докладов. Передача докладов организаторам. Составление групповых отчетов.

### ***Второй день***

Работа организаторов.

8.30—17.00. Анализ докладов. Подготовка к обсуждению (выявление возможных проблем). Составление схемы взаимосвязей подразделений по вопросам БФОТ.

### ***Третий день***

Общее заседание.

8.30—14.00. Обсуждение докладов. Проблематизация.

Работа с группой «совет бригадиров».

14.30—18.30. Выдача заданий на составление идеалов. Составление идеалов.



### ***Четвертый день***

Общее заседание.

8.30—9.00. Выдача заданий на разработку встречных идеалов по поводу идеалов группы «совет бригадиров».

Работа по группам.

9.00—16.00. Составление идеалов. Передача идеалов организаторам. Ознакомление адресатов с идеалами и подготовка группового доклада. Передача доклада организаторам. Составление группового отчета.

### ***Пятый день***

Общее заседание.

8.30—14.00. Обсуждение идеалов, внесение коррективов.

15.00—17.00. Экспертная оценка проблем. Составление групповых отчетов.

Работа организаторов. Подготовка документации к конструированию (ПЗ). Проектное задание.

### ***Шестой день***

Общее заседание.

8.30—9.30. Установка на конструирование.

Работа по группам.

9.30—15.00. Разработка ПК (проектной концепции). Конструирование.

Общее заседание.

15.00—17.00. Промежуточное обсуждение ПК и конструкций. Составление групповых отчетов.

### ***Седьмой день***

Работа по группам.

8.30—15.00. Продолжение конструирования. Нормоконтроль ПК.

Общее заседание.

15.00—17.00. Промежуточное обсуждение конструкций. Составление групповых отчетов.

### ***Восьмой день***

Работа по группам.

8.30—15.00. Продолжение конструирования. Нормоконтроль ПК.

Общее заседание.  
15.00—17.00. Промежуточное обсуждение конструкции. Составление групповых отчетов.

### *Девятый день*

Работа по группам.  
Завершение конструирования. Передача конструкций организаторам. Составление докладов по результатам всей работы.  
Работа организаторов. Подготовка итогового доклада.

### *Десятый день*

Общее заседание.  
Подведение итогов. Формирование группы организационного развития и программы дальнейших работ. Общие заседания проводятся в конференц-зале; групповая работа — в рабочих комнатах групп.

*Приложение 3*

#### **Классификатор управленческих операций**

<b>Класс операций</b>	<b>Шифр</b>	<b>Операции</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
Административно-управленческие операции	1	Формулирование задач (заданий)
	2	Установление сроков выполнения заданий
	3	Установление норм времени на выполнение работы
	4	Формирование целей и условий выполнения работы
	5	Распределение работ по исполнителям
	6	Выдача заданий
	7	Инструктаж (консультирование) по выполнению
	8	Установление технологии выполнения работ
	9	Координация работ между исполнителями
	10	Согласование решений
	11	Контроль исполнения
	12	Утверждение решений
	13	

	14	Контроль трудовой и производственной дисциплины
	15	Оценка качества выполненных заданий (работ, операций)
	16	Оценка качества работы исполнителей в целом
	17	Определение степени (меры) поощрения и наказания
	18	Обучение подчиненных (демонстрация приемов, методов)
	19	Приемка выполненных работ
		Исполнение документа
Операции аналитического (творческого характера)	31	Выбор необходимых исходных данных, показателей
	32	Анализ исходной информации
	33	Подбор необходимой нормативно-справочной, инструктивно-методической и другой технической информации
	34	Обобщение опыта
	35	Разработка документа
	36	Разработка вариантов решения
	37	Оценка альтернатив решений
	38	Выбор наилучшего решения
	39	Обдумывание решений
	40	Принятие решений
	41	Инженерные расчеты
	42	Экономические расчеты
	43	Выбор технологии решения
	44	
45		
46		
47		
48		
Операции технического и канцелярского характера	61	Сбор исходных данных
	62	Поиск документов
	63	Подбор информации
	64	Регистрация документов
	65	Проверка комплексности документов
	66	
	67	Подшивка документов
	68	Вычислительные работы

	69	Графическое оформление документов
	70	Текстовое оформление документов (написание чернового документа)
	71	Размножение документов (печатание, копирование)
	72	Проверка (считывание) правильности оформления

***Программа спецсеминара по курсу  
«Организационное проектирование»***

**Пояснительная записка**

Спецсеминар организуется по итогам учебной практики студентов и имеет своей целью обобщение и систематизацию полученных в результате ее прохождения знаний и практических навыков, а также закрепление и углубление теоретических знаний по курсу «Организационное проектирование».

В ходе работы спецсеминара студент должен:

- подготовить, представить в письменной форме и защитить перед аудиторией свой оргпроект, основанный на анализе существующей системы управления в конкретной организации;
- принять участие в экспертизе оргпроектов других участников спецсеминара.

**Методические указания по сбору информации  
для подготовки организационного проекта**

Сбор сведений для разработки оргпроекта предполагает использование методов непосредственного и выборочного обследования, анкетирования и интервьюирования сотрудников. Кроме того, во время прохождения производственной практики необходимо ознакомиться с содержанием следующих документов:

- положения об организации и структурных подразделениях;
- должностных инструкций;
- нормативных материалов, определяющих состав работ структурных подразделений аппарата управления;

— инструкции по делопроизводству и других нормативных материалов, определяющих порядок работы с документами в аппарате управления;

— номенклатуры дел;

— учетно-справочных материалов центральной канцелярии, секретариата и делопроизводственных служб в структурных подразделениях аппарата управления;

— комплектов форм документов, типовых формуляров, бланков;

— планов работ и отчетов об их выполнении.

В ходе обследования системы ДООУ необходимо выяснить следующие основные вопросы:

1) какие группы документов являются основными (наиболее значительными по содержанию) и массовыми (самыми многочисленными) в данном аппарате управления;

2) каков маршрут движения основных и наиболее массовых групп документов внутри аппарата управления (через какие структурные подразделения они проходят; в какой последовательности; каков состав операций, выполняемых с документами в каждом структурном подразделении; совпадают ли фактические маршруты с установленными нормативными документами);

3) целевое назначение и характер использования основных и наиболее массовых документов;

4) соответствие форм документов требованиям ГОСТов;

5) имеет ли место дублирование различных форм.

При изучении постановки делопроизводства следует обратить внимание на следующие вопросы:

**а) система регистрации документов:**

— наличие перечней документов, подлежащих и не подлежащих регистрации;

— сколько раз, где и кем регистрируется один и тот же документ?

— какие сведения о документе фиксируются на разных этапах регистрации, степень их повторяемости;

— трудоемкость операций при регистрации;

— формы регистрации и степень их единства в различных структурных частях аппарата управления;

— наличие справочных материалов, используемых при регистрации (списков, классификаторов структурных подразделений, исполнителей аппарата управления, списков корреспондентов и т.д.), удобство пользования ими в работе;

— наличие классификатора документов, его качество и принцип построения, система индексов и условных обозначений, применяемых при регистрации документов;

— формы выполнения регистрационных операций (вручную, КИС и т.д.);

— количество, назначение и путь следования каждой копии регистрационной карточки;

— организация хранения и пользования регистрационными журналами и карточками.

**б) организация контроля за исполнением документов:**

— наличие специализированных подразделений (исполнителей) по контролю за исполнением документов в аппарате управления в целом и в отдельных структурных подразделениях;

— разделение функций и компетенция отдельных участков контроля;

— состав контролируемых документов, наличие и качество перечня документов, подлежащих обязательному контролю, и инструкций по его осуществлению;

— какой процент от общего количества документов отдельных групп берется на контроль?

— в каких случаях производится постановка документа на контроль?

— кому персонально предоставлено право постановки документа на контроль?

— установленные сроки исполнения отдельных категорий документов и их фактическое исполнение;

— порядок продления сроков исполнения и санкции за задержку исполнения;

— порядок снятия документов с контроля;

— проводится ли периодический анализ работы по контролю документов? кому докладывается о его результатах?

— формы контрольного аппарата (карточки, журналы и т.п.), их отличия от регистрационных форм;

— технология работы контрольных участков;

— содержание контрольных записей, их соответствие функциям контроля;

— ставятся ли вопросы качества подготовки документов наряду с контролем за сроками исполнения?

**в) постановка оперативного и архивного хранения документов:**

— наличие и качество номенклатуры дел, построение и состав номенклатур;

— порядок разработки, согласования и утверждения номенклатур (должностные лица, участвующие в их разработке);

— степень полноты отражения в номенклатурах дел документальных материалов учреждения, наличие и характер материалов, не включаемых в номенклатуры дел;

— степень единства форм номенклатуры дел в различных структурных подразделениях аппарата управления;

— порядок изменения номенклатур, внесения в номенклатуры вновь возникающих и незаконченных дел;

— состав заголовков дел в номенклатуре, их методическая и практическая обоснованность;

— порядок следования статей в номенклатурах, нумерация дел;

— определение сроков хранения дел;

— соответствие практической группировки документов существующим номенклатурам дел;

— соблюдение требований архивной службы в области формирования дел;

— систематизация документов внутри дел;

— особенности группировки в дела различных категорий документов;

— периодичность проведения работ по формированию дел в аппарате, состав исполнителей;

— организация работы по подготовке документов к последующему хранению и использованию, периодичность ее проведения;

— персонал, выполняющий эту работу;

— наличие и качество ведомственного перечня документальных материалов с указанием сроков их хранения;

- порядок описания документальных материалов, согласования и утверждения описей;
- порядок передачи дел в архив учреждения, оформление передачи.

**г) постановка справочной работы по документам:**

- частота и характер справок о движении и исполнении документов;
- какие сведения и как часто требуются исполнителям во время работы?
- однотипность наводимых справок;
- справки, наиболее часто требующиеся руководству;
- справки, наиболее часто запрашиваемые в данном учреждении;
- форма хранения документов, по которым выдаются наиболее массовые справки;
- наличие и характер справочного материала;
- время на выдачу (получение) типичных массовых справок.

**Изучение технологии управленческих процессов** предполагает выяснение следующих вопросов:

- 1) какие виды работ являются основными и наиболее массовыми в аппарате управления?
- 2) соответствуют ли фактически выполняемые виды работ предусмотренным нормативным материалам?
- 3) какова трудоемкость основных и наиболее массовых видов работ?
- 4) каким образом распределяются выполняемые в каждом структурном подразделении работы между сотрудниками (в выполнении скольких и каких работ принимает участие каждый сотрудник)?
- 5) бывают ли межоперационные простои и каковы потери времени (их удельный вес в общем бюджете рабочего времени сотрудников)?

**Для анализа функциональной и организационной структуры аппарата управления** необходимо собрать сведения по следующим вопросам:

- 1) каков состав структурных подразделений аппарата управления?



- 2) каким образом осуществляется их взаимодействие?
- 3) каковы функции структурных подразделений, насколько они соответствуют фактически выполняемым видам работ и задачам, возложенным на эти подразделения по нормативным документам?
- 4) каковы функции отдельных сотрудников, насколько выполняемые на конкретном рабочем месте виды работ соответствуют должностным и квалификационным характеристикам сотрудников аппарата управления?
- 5) каков количественный состав штатов аппарата управления?
- 6) соответствует ли структура штатов аппарата структуре выполняемых в нем видов работ?

Все собранные в ходе обследования сведения должны быть зафиксированы для их последующего анализа и для составления на этой основе организационного проекта. Желательно иметь копии нормативных документов и других использованных источников информации.

### **Структура оргпроекта**

Оргпроект должен включать следующие разделы:

1. Введение (общая характеристика организации, являвшейся объектом обследования: отраслевая принадлежность, профиль деятельности, организационно-правовая форма, масштабы, географическое расположение, наличие филиалов и т.п.).
2. Система ДОУ в организации.
3. Технология управленческих процессов.
4. Организационная и функциональная структура аппарата управления.
5. Заключение (обобщающие рекомендации по рационализации организационной системы управления во всех ее аспектах с учетом их взаимосвязи и взаимообусловленности).

Во втором, третьем и четвертом разделах необходимо отразить следующие моменты:

- 1) цель и задачи рабочего обследования на соответствующем участке оргпроектных работ;
- 2) привлекавшиеся источники информации;

3) использованные методы обследования и проектирования (экспертно-аналитический, метод аналогий, структуризации целей, моделирования, анкетирование, интервьюирование, методика ФРД и СФРД и пр.);

4) результаты обследования (характеристика достоинств и/или недостатков существующей системы, формулировка выявленных проблем);

5) предложения по рационализации с указанием на использованные принципы организации структур и процессов, а также правила системного подхода.

Для наглядности представления существующего положения дел в организационной системе управления и проектных предложений по ее рационализации рекомендуется использовать графические модели с необходимым набором экспликаций. Графические модели могут быть включены в текст оргпроекта или же могут быть оформлены в виде приложений.

**Экспертиза проектов осуществляется по трем основным направлениям:**

1) оценка качества механизма разработки проекта;

2) оценка качества нормативно-методических документов, входящих в состав проекта;

3) анализ научного содержания проекта (четкость в изложении проектных идей, в определении целей и методов исследования, наличие системного подхода в рассмотрении организационных проблем, учет принципов рационализации структур и процессов и т.д.).

**Перечень графических моделей, рекомендуемых к использованию при оформлении оргпроекта:**

1. Для характеристики системы ДОУ (реальной и предлагаемой автором проекта):

- маршрутные схемы движения основных и наиболее массовых групп документов;

- документограммы повторяемости показателей в документах;

- документограммы взаимосвязей и маршрутов реквизитов;

- классификационные схемы документов;

- графические макеты форм (размещение реквизитов);

- таблицы документирования работ;

- схема документооборота.

2. Для характеристики технологии процессов управления:

- перечень основных видов работ;
- технологические (операционные цепочки);
- классификационная схема затрат рабочего времени;
- оперограммы;
- блок-схемы;
- функциограммы распределения обязанностей;
- график (оперограмма) Бертанэ—Грюна.

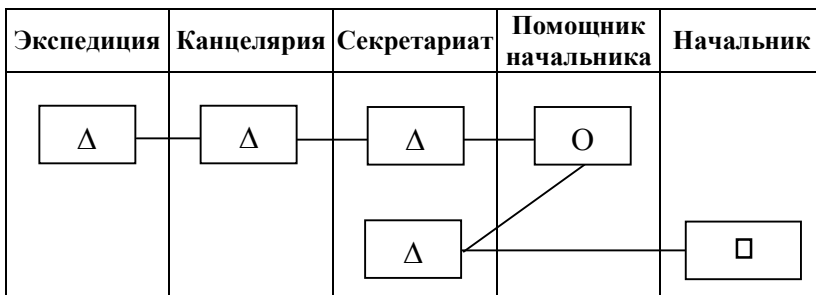
3. Для анализа организационной структуры управления:

- общая организационно-структурная схема;
- функциональная организационно-структурная схема;
- должностная организационно-структурная схема.

*Приложение 5*

**Примерные образцы графических моделей**

**Принципиальная маршрутная  
схема движения входящего документа**



Регистрация — Δ

Согласование — О

Утверждение — □

**Перечень основных видов работ  
(наименование структурного подразделения)**

Дата составления \_\_\_\_\_ Составитель \_\_\_\_\_

№ п/п	Виды работ по нормативным материалам	Фактически выполняемые виды работ	Периодичность выполнения	Основные документы	Исполнители	Трудоемкость	Примечания
1	2	3	4	5	6	7	8

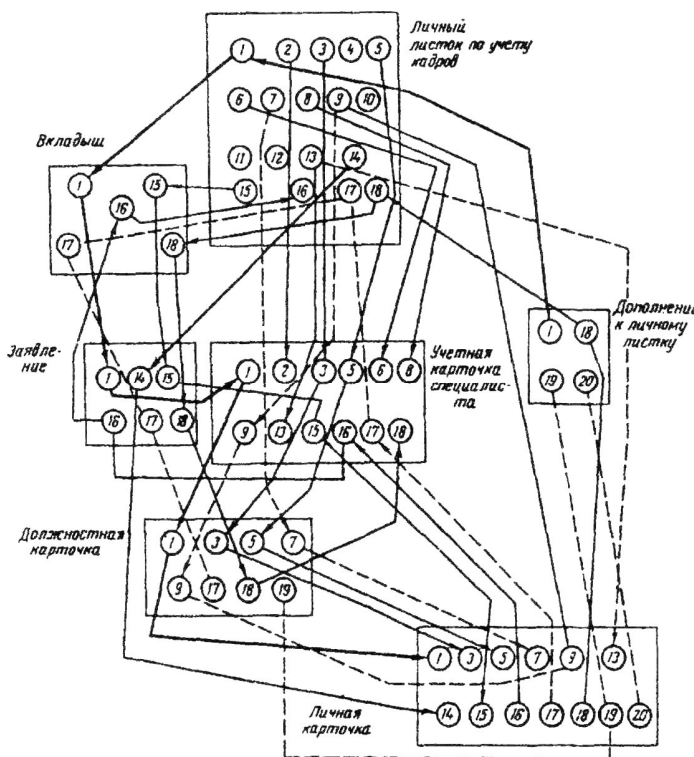
**Документограмма повторяемости показателей в документах  
(на примере некоторых форм статистической отчетности)**

№ п/п	коды доку- ментов*  отдельные показатели	Форма	Форма	Форма	Форма	Форма	Форма	Форма	Форма	Форма	Форма	Форма	Итого
		№9	№9-ср	№10	№10-ср	№10-д	№11	№11-ср	№12	№12-ср	№15	№16	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1	Численность специалистов	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
2	Число специалистов с высшим образованием	+									+	+	3
3	Число специалистов со средним образованием	+									+	+	3
4	В том числе женщин	+			+	+					+	+	5
5	В том числе окончивших дневное отделение	+	+										2
6	Работающие по специальности	+	+	+	+		+	+	+	+			8
7	Национальность		+			+							2

\* *Форма № 9* — отчет о численности и составе специалистов, имеющих высшее образование; *форма № 9-ср* — отчет о численности и составе специалистов, имеющих среднее образование, *форма № 10* — сводный отчет о численности специалистов со средним образованием по отраслям народного хозяйства; *форма № 10-ср* — сводный отчет о численности специалистов со средним специальным образованием по отраслям народного хозяйства; *форма № 10-д* — отчет о численности и составе работников, имеющих ученую степень или ученое звание; *форма № 11* — сводный отчет о численности специалистов с высшим образованием, занятых на промышленных предприятиях, по отраслям промышленности; *форма № 11-ср* — сводный отчет о численности специалистов со средним образованием занятых на промышленных предприятиях, по отраслям промышленности; *Форма № 12* — сводный отчет о численности специалистов с высшим образованием, занятых в народном хозяйстве (по экономическим районам, республикам, краям, областям); *форма № 12-ср* — сводный отчет о численности специали-

стов со средним образованием, занятых в народном хозяйстве (по экономическим районам, республикам, краям, областям); *форма № 15* — отчет промышленного предприятия о численности и образовании работников, занимающих должности руководителей и специалистов, *форма № 16* — отчет подрядной строительной организации о численности и образовании работников, занимающих должности руководителей и специалистов.

График взаимосвязей и маршрутов реквизитов в комплексе документов



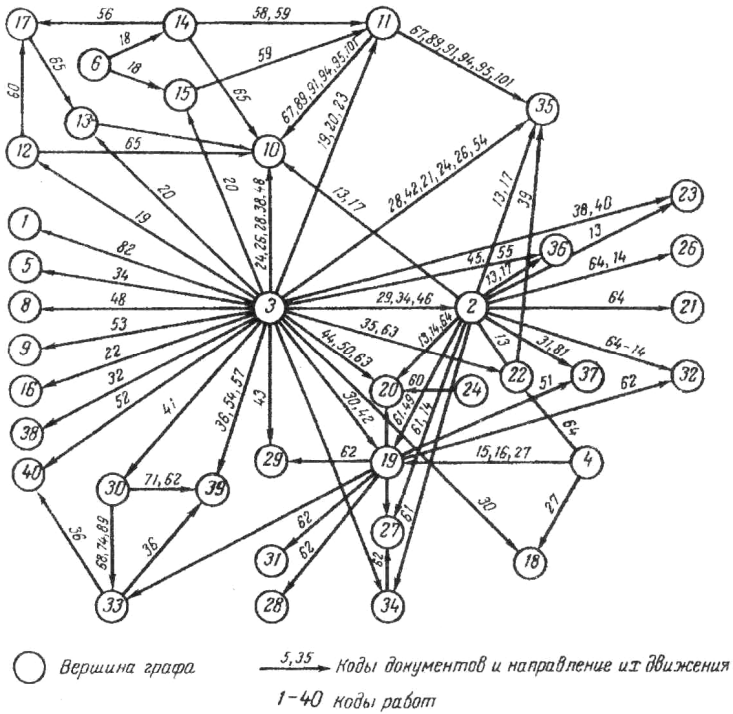
1 — фамилия, имя, отчество; 2 — пол; 3 — год, число, месяц рождения; 4 — место рождения; 5 — национальность; 6 — социальное происхождение; 7 — партийность; 8 — образование; 9 — партстаж; 10 — знание языков; 11 — ученая степень; 12 — научные труды; 13 — семейное положение; 14 — адрес; 15 — наименование учреждения; 16 — должность; 17 — дата заполнения; 18 — подпись; 19 — дата вступления на работу; 20 — дата ухода.

**Документирование работ управления кадров  
по пополнению штата молодыми специалистами**

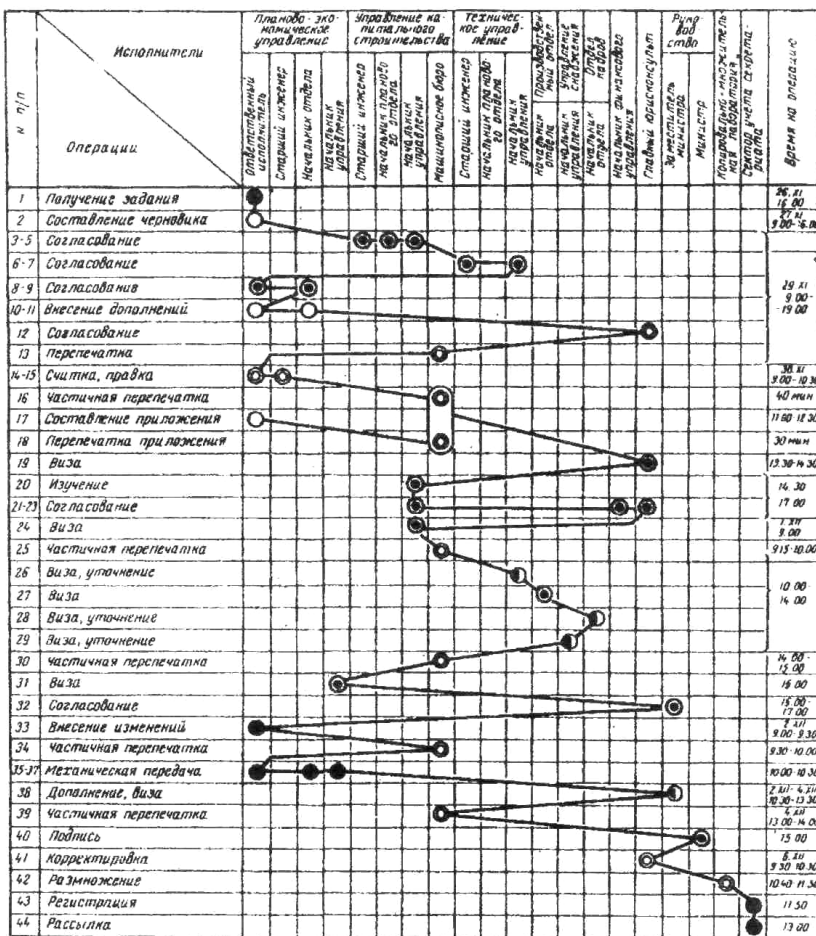
<b>Наименование документов</b>						
<b>Наименование видов работ</b>	<b>1. Заявка на специалиста</b>	<b>2. Сводка потребности</b>	<b>3. План выпуска специалистов по вузам</b>	<b>4. Запрос учреждения</b>	<b>5. Карточка учета</b>	<b>6. Прикрепительный талон</b>
1. Планирование потребности в молодых специалистах	X	O	X			
2. Распределение молодых специалистов	O	X	X	O		
3. Учет молодых специалистов	X	X			O	O

*X* — документы, необходимые для выполнения определенной работы;  
*O* — документы, возникающие в результате выполнения работы.

## Схема документооборота



## Координатная оперограмма создания и обработки инициативного приказа в министерстве



Условные обозначения

- Согласование, виза
- Составление
- ◎ Перепечатка, считка
- Прочие

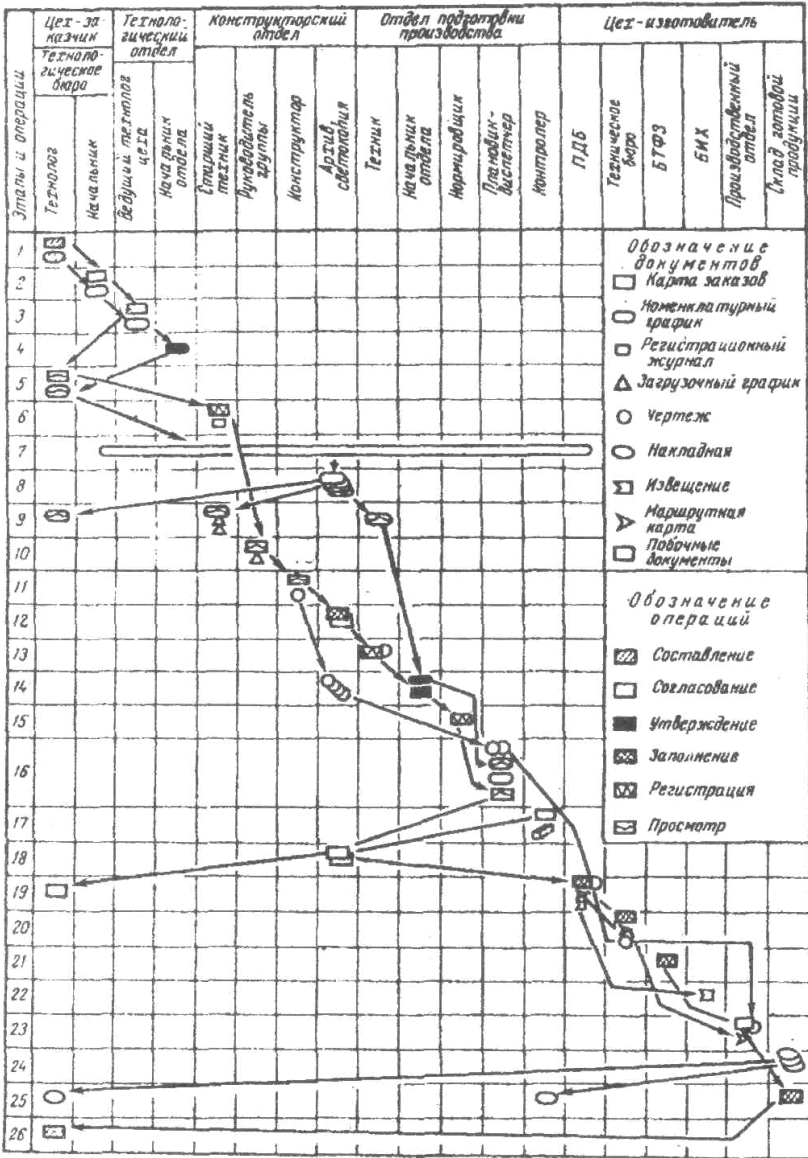
*Примечание:* Из общего количества операций согласование и виза составляют 52% (23 операции); перепечатка и считка — 25% (11 операций); составление — 9% (4 операции).



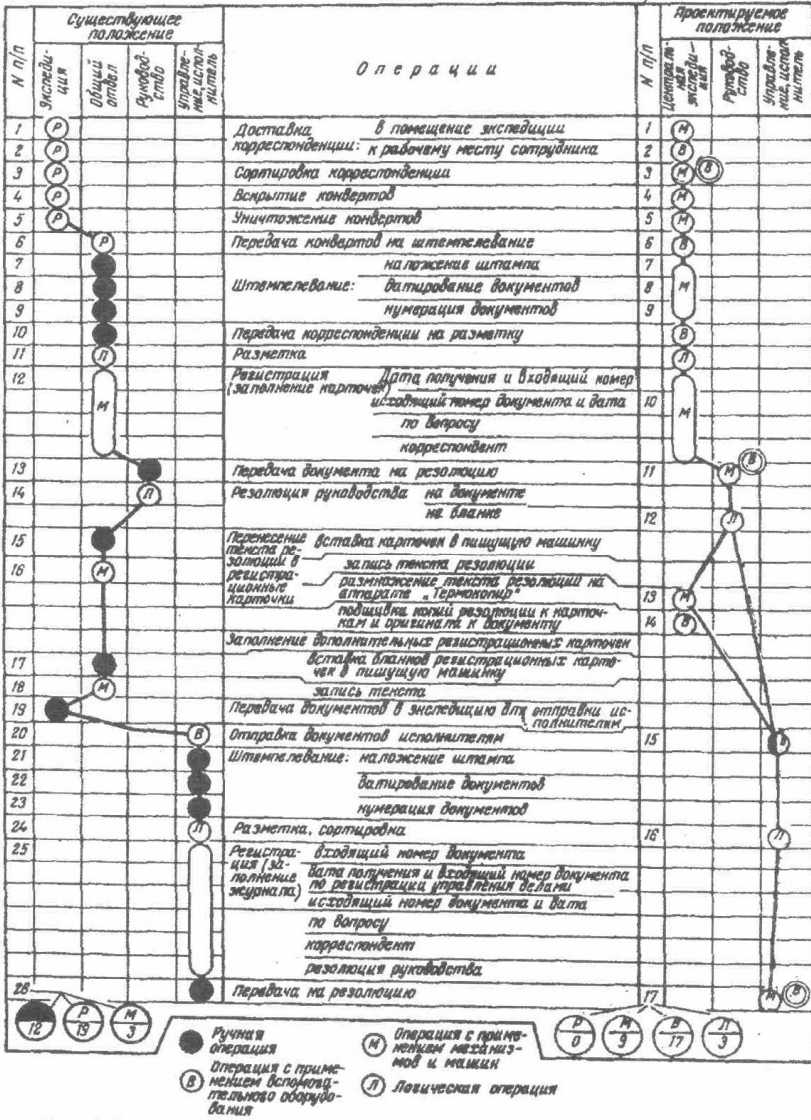
## Технологическая цепочка обработки входящего документа

Название документа									
Структурное подразделение								Общий отдел	
Исполнители	Делопроизводитель		Зав. канцелярией	Начальник ОО	Делопроизводитель		Курьер		Секретарь руководителя
	Операции	Получение документа	Вскрытие, проверка вложений	Сортировка	Разметка	Штемпелевание	Регистрация	Запись в реестр	Доставка
Дата и время исполнения	1.IX 9.25	1.IX 9.35	1.IX 9.46	1.IX 9.45 — 10.14	1.IX 10.14 — 10.17	1.IX 10.17 — 10.38	1.IX 10.38 — 10.43	1.IX 10.43 — 10.59	1.IX 10.59 — 11.14
Длительность операции	1 мин	1 мин	1 мин	2 мин	1 мин	3 мин	1 мин	5 мин	2 мин
Межоперационное время	—	9 мин	10 мин.	26 мин	2 мин	18 мин	4 мин	11 мин	13 мин

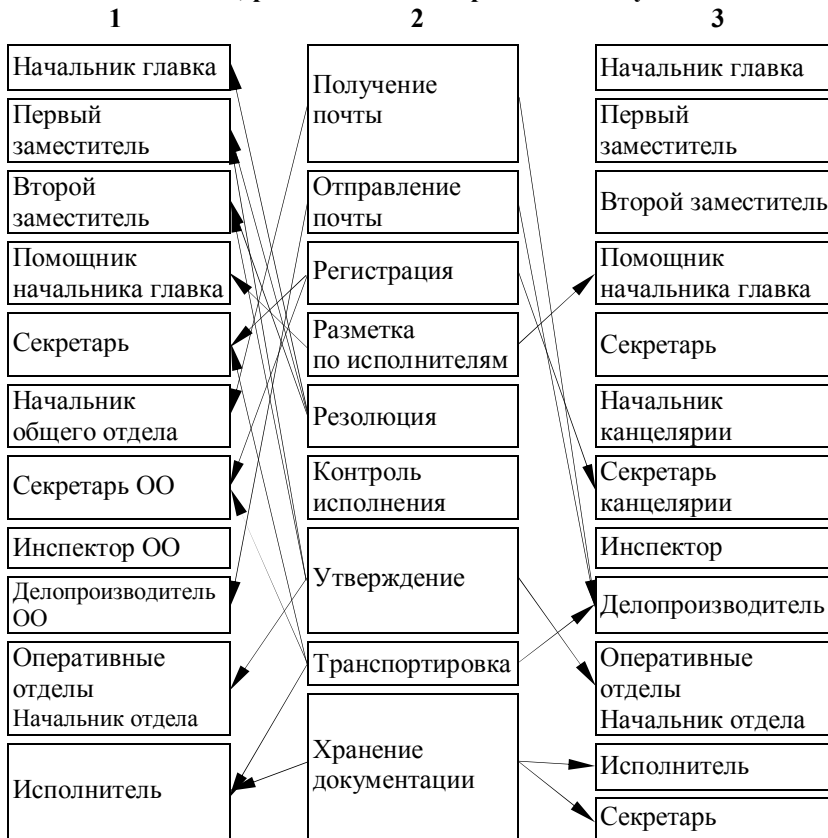
## Символическая оперограмма движения карты заказа и внедрения оснастки в здравоуправлении



## Оперограмма движения регистрируемых документов, взятых на контроль



## Функциограмма распределения обязанностей исполнителей, работающих с оперативной документацией



- 1 — до рационализации;**  
**2 — операции;**  
**3 — после рационализации**

### Схема распределения обязанностей исполнителей

Исполнители  Документы		Канцелярия			Отдел			Экспертная комиссия		
		Заведующий	Регистратор	Машинистка	Начальник	Старший инспектор	Инспектор	Председатель	Эксперт	Секретарь
1	Письмо-запрос		⊖	⊕	⊙		○			
2	Дело соискателя		⊖	⊕		○		⊙	○	▲
3	Инструкция	○▲		⊕	○			⊙		⊖
4	Учетная карточка	⊙	⊖				○			⊖▲
5	Книга учета		⊖							⊖▲
6	Список очередности		▲	⊕	○			⊙	○	⊖
7	Заявка в сектор хранения		⊖	⊕	⊙		⊖			
8	Протокол			⊕		○		⊙		⊖▲
9	Выписка из протокола		⊖	⊕	⊙	○	▲	⊙		⊖

⊖ — составляет;  
 ⊙ — утверждает;  
 ○ — исполняет;

⊖ — регистрирует;  
 ⊕ — размножает;  
 ▲ — хранит

**График Бертанз—Грюна по приему и учету кадров  
в министерстве (расчет затрат времени на работы по  
документационному обеспечению управления)**

<b>№п/п</b>	<b>Вид выполняе- мой работы</b>	<b>Содержание работы</b>	<b>Единица измере- ния объ- ема работ</b>	<b>Годовой объем работы</b>	<b>№ таб- лицы норма- тивов</b>	<b>Норма времени, часов</b>	<b>Затраты времени, часов</b>	<b>Примечание</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>
1.	Обработка по- ступающих до- кументов	Прием коррес- понденции, про- верка целостно- сти упаковки и вложений, пра- вильности адре- сования, вскры- тие конверта, си- стематизация до- кументов на ре- гистрируемые и нерегистрируе- мые	10 доку- ментов	3000	32	0,65	195,0	Выполняется для докумен- тов, поступа- ющих по поч- те

1	2	3	4	5	6	7	8	9
2.	Автоматизируемая регистрация поступающих документов	Вызов на экран РКФ (регистрационно-контрольной формы), ввод информации о документе: о его дате, авторе, содержании и т.п., присвоение регистрационного номера	10 документов	12 300	54	0,40	492,0	
3.	Автоматизируемая регистрация отправляемых документов	Вызов на экран РКФ (регистрационно-контрольной формы), ввод информации о документе: о его дате, об авторе, о содержании документа и т.п., присвоение регистрационного номера	10 документов	10100				

1	2	3	4	5	6	7	8	9
4.	Отправка документов по электронной почте, факсу	Сохранение вложений в рабочей папке, создание формы электронного сообщения, заполнение полей (тема сообщения, текст сообщения, адресат), прикрепление вложенных файлов, отправка адресату	10 документов	14 900	нет	0,33	491,70	Данный вид работы не нормирован, норматив получен экспертным путем
5.	Отправка документов курьерской связью	Связь с курьерской службой, выяснение срока и стоимости доставки, заполнение бланка, получение денег в бухгалтерии, вызов курьера, передача документа, получение квитанции, сдача квитанции в бухгалтерию	Отправка одного документа	180	нет	0,50	90,00	Данный вид работы не нормирован, норматив получен экспертным путем



1	2	3	4	5	6	7	8	9
6.	Обработка отправляемых документов (по почте)	Получение исполненных документов, предоставление адреса на конверте, фальцовка и вложение документов в конверты, заклеивание конвертов, маркировка конвертов, составление реестра на заказную почту и др.	10 документов	1000	36	0,80	80,00	Выполняется для документов, отправляемых по почте
7.	Копировально-множительные работы	Получение документов на размножение, ознакомление с ними, регулирование копировально-множительного аппарата, размножение документов, выдача размноженного материала	100 копий	120000	31	0,036	43,20	

1	2	3	4	5	6	7	8	9
8.	Брошюрование	Работа с брошюрвальным аппаратом	1 брошюра в 100 листов	1200	нет	0,275	330,00	Данный вид работы не нормирован, норматив получен экспертным путем
9.	Поиск документов в базе данных	Принятие запроса, поиск информации, выдача информации	Ответ на один запрос	500	нет	0,10	50,00	Данный вид работы не нормирован, норматив получен экспертным путем
10.	Ведение бумажного архива	Вход в клиентскую базу, определение номера клиента, номера архивной ячейки; вход в регистрационную базу, определение регистрационного номера и даты получения документа по электронной почте (факсу); заполнение регистрационного штампа, размещение документа	10 документов	2500	нет	0,15	37,50	Данный вид работы не нормирован, норматив получен экспертным путем

1	2	3	4	5	6	7	8	9
11.	Ведение клиентской базы	Обновление регистрационных данных, ввод новых данных	Одно обновление (ввод)	250	нет	0,10	25,00	Данный вид работы не нормирован, норматив получен экспертным путем
12.	Ведение телефонных переговоров	Прием звонка, представление, выяснение цели звонка, перед-ресация	Один разговор	30000	49	0,025	750,00	
Итого:								

*Примечание:* Документ, по которому составлена таблица,— «Нормы времени на работы по документационному обеспечению управленческих структур в федеральных органах исполнительной власти». М.: Центральное бюро нормативов по труду Министерства труда и социального развития РФ, 2002. 66 с.

Нормы времени на выполнение ненормированных видов работ определяются экспертным путем (см.: Гайфуллина М.В. Опыт расчета численности персонала службы ДООУ на примере ЗАО «XXX» // Делопроизводство. 2006. № 4. С. 43—47).

## СОДЕРЖАНИЕ

I. Пояснительная записка .....	3
II. Содержание курса .....	4
III. Планы практических занятий .....	9
IV. Примерная тематика контрольных и курсовых работ .....	13
V. Контрольные вопросы к экзамену .....	14
VI. Практические задания .....	18
ПРИЛОЖЕНИЯ .....	38

---

Изд. лиц. ЛР № 020742. Подписано в печать 26.02.08. Формат 60×84/16

Бумага для множительных аппаратов. Гарнитура Times

Усл. печ. листов 4,75. Тираж 500 экз. Заказ 485

*Отпечатано в Издательстве*

*Нижевартковского государственного гуманитарного университета  
628615, Тюменская область, г.Нижевартовск, ул.Дзержинского, 11*