**Понятие организационного проектирования**

Организационное проектирование - это пошаговая методология, которая выявляет дисфункциональные аспекты рабочего процесса, процедур, структур и систем, перестраивает их в соответствии с текущими бизнес-реалиями / целями, а затем разрабатывает планы для внедрения новых изменений. Процесс направлен на улучшение как технической, так и кадровой части бизнеса.

Для большинства компаний процесс проектирования приводит к более эффективному функционированию клиентов, внутренних операций и сотрудников, которые наделены полномочиями и привержены бизнесу. Отличительной чертой процесса проектирования является комплексный и целостный подход к организационному совершенствованию, который затрагивает все аспекты организационной жизни, поэтому можно достичь:

Превосходного обслуживания клиентов

Увеличения прибыли

Снижения эксплуатационных расходов

Улучшения эффективность и время цикла

Под проектированием мы понимаем интеграцию людей с основными бизнес-процессами, технологиями и системами. Хорошо спроектированная организация гарантирует, что форма организации соответствует ее цели или стратегии, отвечает задачам, связанным с реалиями бизнеса, и значительно повышает вероятность того, что коллективные усилия людей будут успешными.

По мере роста компаний и усложнения задач во внешней среде бизнес-процессы, структуры и системы, которые когда-то работали, становятся барьерами для эффективности, обслуживания клиентов, морального духа сотрудников и финансовой прибыльности. Организации, которые периодически не обновляются, страдают от таких симптомов, как:

Неэффективный рабочий процесс с разбивками и шагами без добавленной стоимости

Избыточное усилие («у нас нет времени, чтобы сделать все правильно, но у нас есть время, чтобы сделать это заново»)

Фрагментированная работа, мало заботящаяся о благе в целом.

Недостаток знаний и ориентация на клиента

Недостаток владения («Это не моя работа»)

Задержки в принятии решений

**Этапы организационного проектирования**

Проектирование проходит в три этапа:

1. Предпроектная подготовка. Анализ существующей структуры организации.

Определяет, насколько структура отвечает требованиям стратегии, насколько она рациональна. Критерии: уровень централизации;

количество контрольных функций для каждого уровня управления;

количество работников в администрации;

дублирование функций управления;

технология принятия решений;

система стимулирования;

технология производства, наличие инноваций;

уровень сотрудничества между отделами.

Анализ выявляет недостатки в структуре, показывает причины задержек между заказом и его выполнением.

2. Сам процесс проектирования. На данном этапе используются материалы, собранные в результате анализа и формируется проект с его целями, задачами и структурой.

В том случае, когда при проектировании используются типовые проектные решения, проектирование может осуществляться в одну стадию – разрабатывается технорабочий проект. На стадии технического проектирования работа ведется на основе утвержденного технического задания: разрабатываются основные положения, определяющие характер организационной системы, принципы ее функционирования, методы содержания подсистем, принимаются решения по организации информационных, материальных и финансовых потоков.

3. Внедрение проекта в систему управления.

Хотя есть много аспектов высокой эффективности, внедрение проекта начинается с определения вдохновляющей идеологии, которая состоит из самых глубоких убеждений и ценностей лидеров организации. Идеология, тщательно разработанная и реализованная, устанавливает отношение и привычки людей во всей организации и формирует границы, в которых люди принимают решения и ведут себя в отношениях с другими.

**Проектирование системы управления**

Есть несколько терминов, которые использовались при описании «проектирование системы управления». При изучении данного термина можно использовать один из двух подходов. Во-первых, можно опираться на существующие области, пытаясь расширить общие теории. Во-вторых, исследователи могут оценить новые идеи по мере их реализации. Оба типа исследований вносят важный вклад. Прежде всего, поскольку системы управления меняются со временем, важно изучить внедрение и успех новых инструментов управленческого учета. Кроме того, поскольку старые системы управления теряют свою актуальность, их исследования не имеют значительного практического применения.

Другой потенциальной проблемой в исследованиях проектирования систем управления является назначение зависимых и независимых переменных. Некоторые исследования классифицируют производительность как зависимую переменную, а систему управления - как независимую переменную. Критика такого подхода заключается в том, что, учитывая рациональную экономическую теорию, организации всегда будут выбирать систему управления, которая приводит к наивысшей производительности; таким образом сводя на нет значимые результаты. Другие рассматривают контекстные переменные как независимые, а систему управления - как зависимые. Наконец, некоторые исследования исследуют внедрение системы управления и связывают его с производительностью.

Проектирование системы управления включает в себя 6 этапов (см. с. 97). Ниже приведены пояснения к этой схеме.

1 этап. Определяется полный список управленческих решений

2 этап. Составляется перечень документов

3 этап. Составляется перечень групп управленческих решений по функциям

4 этап. Целью распределения решений по уровням управления является определение группы решений, за подготовку которых несет ответственность руководитель соответствующего уровня управления.

5 этап. Формирование структурной схемы

6 этап. Разрабатываются документы, регламентирующие деятельность системы управления

**Локальное организационное проектирование**

Локальное проектирование организации может включать оперативные и тактические решения, но должным образом рассматривается как путь для эффективного выполнения функций. Многие компании попадают в ловушку повторяющихся изменений в организационной структуре, приносящих небольшую пользу бизнесу. Это часто происходит потому, что изменения в структуре относительно легко выполнить, создавая впечатление, что происходит что-то существенное. Это может привести к путанице внутри организации. Более мощные изменения происходят, когда цели проектирования явно определяются новыми бизнес-стратегиями или силами на рынке, которые требуют другого подхода к организации ресурсов.

Процесс локального организационного проектирования часто определяется поэтапно. Первый этап - определение бизнес-кейса, включая четкое представление о целях проектирования. За этим шагом следуют решения о «группировке», которые определяют фундаментальную архитектуру организации - по существу, решение о том, какие основные роли будут отчитываться наверху организации.

Наиболее успешные процессы локального организационного проектирования имеют следующие три общие черты:

Сосредоточьтесь на превосходстве - создайте организацию, которая будет реагировать на потребности клиентов сегодня и в ближайшем будущем, которая создаст конкурентное преимущество и будет отражать и поощрять ценности и культуру, которые вы желаете. Даже если сокращение расходов является частью того, что движет вашими изменениями, не начинайте с сокращения затрат как цели, а начните с эффективности организации как своей цели.

Люди в организации управляют процессом, а не консультант по организационному проектированию - важно уточнить роли в начале процесса. Организационный дизайн должен быть создан людьми, ответственными за успех организации. Консультантам необходимо создать партнерство, в котором опыт свободно распространяется, но в то же время те, кто знает свое дело, должны руководить процессом.