**Практикум 1**

**Тема «Основы проектирования организации»**

*Вопросы для подготовки:*

1. Этапы организационного проектирования.
2. Методы проектирования организационных структур: метод аналогий, экспертный метод, метод структуризации целей, метод организационного моделирования.
3. Оценка эффективности организационных систем.
4. Тенденции развития организации.

*Задания для СРС:*

Данные задания необходимо выполнить на примере реального учреждения, предприятия и т.п.

1. Рассмотреть схему существующей организаци­онной структуры. Выявить недостатки организационной структуры.
2. Предложить пути совершенствования организационной структу­ры. Систематизировать информацию об основных направлениях совершенствования организационной структуры.

*Тема для мозгового штурма:*

Методы проектирования организационных структур.

**Материал для практикума**

**Что такое структура организации?**

Если Вы попросите директора-распорядителя охарактеризовать структуру его организации, он, как правило, сделает это при помощи структурной схемы. Схема организации - это диаграмма, которая наглядно отображает ее структуру и целый набор имеющих место в организации действий и процессов. Она дает представление о подотчетности, различных уровнях управления, а также принципиальных организационных или функциональных группировках. Схема организации также показывает членам организации, каким образом все операционные и вспомогательные подразделения стыкуются вместе.

Как Вы *определите* структуру организации? По мнению Роббинза (1990), структуру организации характеризуется тремя параметрами: сложность, формализация и централизация.

Сложность - степень специализации или разделение труда, количество уровней и географическое распределение иерархии организации.

Формализация - это свод процедур и правил, на которые опирается организация, чтобы контролировать служащих и осуществлять руководство.

Централизация определяет центр принятия решения, то есть требуют ли проблемы или вопросы, по которым необходимо принять решение, доклада высшему руководству или же они рассматриваются на более низком уровне, когда право принятия решения передается ниже по иерархической лестнице организации?

**Задание**

В имеющемся ниже пространстве вкратце опишите схему вашей организации.

Это задание могло показаться вам сложным, если ваша организация не имеет четко определенной иерархической структуры. Мы рассмотрим некоторые типы структуры организации ниже. Изучая этот раздел, подумайте о том, насколько ваша организация соответствует этим структурам (или не соответствует).

**Различные типы структур организации**

Выбор определенной структуры организации является ключевой задачей руководства. По существу, это предполагает выбор структуры, которая совместима с потребностями конкретного предприятия или учреждения. Таким образом, организации различаются по тому, каким образом они устроены. Некоторые выбирают одни схемы, другие предпочитают совершенно иные. В последующем обсуждении мы рассмотрим некоторые из наиболее распространенных вариантов построения, связанных со структурой организации: функциональная структура, цеховая (продукт/проект), региональные и матричные структуры.

**Функциональная структура**

Функциональная структура - один из наиболее часто встречающихся типов структуры организации. Это тип, в котором виды деятельности группируются по общей функции, например, финансовая и учетная деятельность группируются для создания единой службы (т.е. финансы). То же справедливо для сбыта, кадров, производства и т.д.

Этот тип структуры обычно можно встретить в компаниях небольшого и среднего размера или же в тех компаниях, где производятся один или незначительное число продуктов. Данная структурная форма считается наиболее эффективной при стабильной обстановке, где используемая организацией технология совершенно обычна, где взаимозависимость подразделений незначительна и вся организация управляется по вертикальной иерархии (то есть формальная власть в организации принадлежит старшим управляющим функциональных подразделений).

Основной задачей служащих организации с подобной структурой является достижение оперативных целей соответствующими функциональными подразделениями. Планирование и составление смет осуществляются по службам в соответствии со стоимостью ресурсов, используемых в каждом из подразделений.

Рисунок 23.1, приведенный ниже, представляет типичную схему построения организации с разделением по функциям.



Рис. 23.1. Функциональная структура

**Задание**

Какие сильные и слабые стороны подобной структуры организации Вы можете назвать?

В зависимости от вашей точки зрения Вы могли подумать о большем количестве сильных сторон, чем слабых, или наоборот.

Сильные стороны:

* Функциональная структура способствует экономии производственной площади (так как все служащие обычно находятся в одном и том же месте и могут совместно использовать оборудование).
* Директору-распорядителю легче быть в курсе всех операций.
* Данная структура сокращает или упрощает механизмы контроля, так как контроль функциональных действий централизован.
* Существует четкое определение задач и ответственности за выполнение работ.
* Структура помогает сконцентрировать подготовленные ресурсы и стимулирует развитие профессиональных навыков у служащих.

*Слабые стороны:*

* Существует опасность перегрузки руководства (то есть в организации с подобной структурой для принятия решений придется всякий раз обращаться к руководству, что приведет к тому, что высшее руководство будет перегружено текущими вопросами).
* Может способствовать развитию интересов подразделений в противовес целям организации в целом.
* Могут возникнуть серьезные проблемы в случае, если понадобится согласование между подразделениями (например тогда, когда внедряется новый продукт, необходима координация действий между различными службами).
* В связи со слабой координацией обновление будет незначительным.
* Данная структура может не подойти при диверсификации.
* Может не способствовать быстрой реакции на изменение в обстановке.

**Цеховая (производственная) структура**

Основной характеристикой этого варианта структурного построения является использование организацией видов продуктов или услуг, группы продуктов или проектов как основы для дифференциации компании. Отличительной чертой является то, что подразделения организации группируются в зависимости от вида производимого в организации продукта. Таким образом, организация, которая производит семь различных продуктов, может создать подразделения для каждого из них. Деление, основанное на виде производимой продукции, является примером цеховой структуры.

В производственной структуре каждое из подразделений выполняет свои особые функции (например, производство, финансы, сбыт и кадры) на оперативном уровне. Каждое подразделение в первую очередь преследует свои цели, а не корпоративные интересы компании. Подразделения, разделенные по видам производимой продукции, обычно более мелкие, что способствует большей координации между функциональными подразделениями.

Производственная структура также обладает гибкостью и повышает способность организации приспособиться к конкурентным изменениям в обстановке (то есть когда время от времени необходимо быстрое изменение вида продукта по мере изменения вкусов потребителей). В производственной структуре принятие решений децентрализуется по мере того, как полномочия передаются вниз по иерархической лестнице организации.

Обычно организация начинает свою деятельность в пределах функциональной структуры и может в результате диверсификации продукции смещаться к производственной структуре. Во многих отношениях производственная структура более подходит для решения тех проблем, которые возникают в организациях с функциональной структурой при определенных условиях (ранее это отмечалось как слабые стороны) и в связи с необходимостью справиться с диверсификацией.

Существующие примеры организаций со структурой подобного типа имеют тенденцию к крупным размерам. Джонсон и Скулз (1993) считают, что эта структура является наиболее популярной из принятых в промышленных компаниях, а также компаниях розничной торговли, таких как "Сэйнсбери" и "Маркс и Спенсер".

Рисунок 23.2 представляет характерную схему этого типа структуры.



Рис. 23.2 Цеховая (производственная) структура

**Задание**

Каковы основные сильные и слабые стороны цеховой структуры?

Вы, вероятно, отметили некоторые из следующих сильных и слабых сторон:

Сильные стороны:

* Данная структура подходит для организаций, действующих в быстро меняющейся и нестабильной обстановке.
* Она дает возможность каждому подразделению организации сосредоточиться на одной области хозяйственной деятельности. Поэтому его показатели могут оцениваться как показатели отдельной хозяйственной единицы.
* Она подразумевает высокую степень координации между функциями подразделений.
* В связи с тем, что производственные единицы действуют отдельно, возможно изъятие средств из имеющего слабые показатели подразделения и ввод новых продуктов.
* Принятие оперативных решений децентрализовано, что дает старшему руководству больше времени на работу со стратегическими проблемами.
* Данная структура приводит к более масштабному развитию общего управления на более низком уровне (например, на уровне управляющих подразделениями).

*Слабые стороны:*

* Использование данной структуры может привести к ослаблению координации и связи между производством отдельных продуктов.
* Возможно возникновение конфликтов из-за ресурсов между подразделениями организации.
* Возможно возникновение проблем, связанных с взаимной торговлей между производственными подразделениями.
* Производственные структуры могут быть дорогостоящими, так как они сводят на нет эффект масштаба, присущий функциональной структуре (например, они дублируют функции управления в каждом подразделении).

**Региональная структура**

Другой формой структурирования организации является разделение деятельности на основе географического положения. Это часто те организации, которые обеспечивают товарами или услугами значительные области и считают разумным организовать этот процесс на базе нескольких находящихся в разных районах отделений. В каждом регионе страны вкусы и потребности могут различаться. Поэтому для большего понимания этих потребностей организации предпочитают размещать свои подразделения в каждом регионе. Организации, имеющие множество подразделений, часто создают хозрасчетные подразделения для различных стран и континентов.

Каждое региональное подразделение выполняет все функции, необходимые для производства и сбыта продукции в данном регионе.

Рисунок 23.3 является примером структурирования организации по региональному принципу.



Рис. 23.3. Региональная структура

В региональной структуре отражается множество сильных и слабых сторон производственной структуры. Однако мы также можем добавить следующее: данная структура обеспечивает лучшее обслуживание покупателей в каждом районе, где размещена организации, так как она может использовать знание местных потребностей покупателей, рынка труда, маршруты перемещения и т.п. С ее помощью можно обслуживать огромные по размерам рынки. Основная слабость заключается в возможности возникновения конфликта между региональными подразделениями в отношении приоритета над недостаточными ресурсами. По этому принципу организовано большинство банков и строительных обществ.

**Матричные структуры**

Как Вы понимаете, в реальном мире не существует чисто функциональных, производственных или региональных структур. Наиболее современным достижением в структуре организации является матричная структура, представляющая из себя комбинацию этих структурных форм, в особенности функциональной и производственной. Матричная структура подходит организации, структура которой имеет множество точек сосредоточения и должна ориентироваться как на продукте, так и на функции одновременно.

Например, если организация с растущим количеством различных производимых продуктов хотела бы сохранить преимущества функциональной структуры и понимала невыгодность наличия всех управленческих функций во всех производственных подразделениях в цеховой структуре, матричная структура, как показано на приведенном ниже рисунке 23.4, в большей мере соответствовала бы потребностям организации.

Матричная структура особенно соответствует работе с конкретными проектами. Члены организации распределяются по конкретным проектам в качестве руководителей проекта, оставаясь ответственными в этой структуре за функциональное или производственное подразделение организации.



Рисунок 23.4 Матричная структура

Отличительной чертой матричных структур является то, что некоторые служащие, как видно из рис. 23.4, подчиняются сразу двум начальникам, что, похоже, не отвечает традиционным принципам управления. Например, сотрудник Х в финансовом управлении подчиняется управляющему проектом B и в конечном счете финансовому директору. Сотрудник Y подчиняется управляющему проектом А, а также директору по сбыту. Подобная практика может создавать конфликтные ситуации которые необходимо решать, а также может привести к тому, что служащие организации с матричной структурой будут тратить много времени на совещания.

Дафт (1992) считает, что матричная структура является наиболее подходящей при следующих условиях:

* когда возникает проблема распределения недостаточных ресурсов между производимыми продуктами;
* когда есть давление на два или более критических показателя, таких как техническое качество (финансовая структура) и частое появление новых продуктов (производственная структура);
* когда обстановка вокруг организации сложна и неопределенна.

**Задание**

Какие преимущества и недостатки матричной структуры организации?

Мы уже упоминали о некоторых достоинствах и недостатках матричной структуры. Здесь дополнительно приводятся ее сильные и слабые стороны:

Сильные стороны:

* Данная структура является наиболее подходящей в случае высокой неопределенности обстановки или в том случае, если цели организации требуют двойного структурного построения.
* Позволяет гибко использовать трудовые ресурсы в производстве.
* Структура может улучшить качество процесса принятия решений в тех случаях, когда существует конфликт интересов. Точно так же она может способствовать развитию навыков управляющих за счет их большего участия в процессе принятия решений.
* Структура предоставляет служащим возможность развития профессиональных и общих навыков.
* Структура стимулирует прямые контакты между отдельными сотрудниками и позволяет организовать обмен мнениями между различными зонами ответственности.
* Повышает заинтересованность управляющих благодаря тому, что предполагает их активное участие.

*Слабые стороны:*

* Заключенная в структуре двойственность полномочий может вводить в замешательство служащих.
* Требует значительных затрат времени, особенно при принятии решений, так как рассчитана на то, чтобы стимулировать дебаты между группами с конфликтными интересами.
* Должностная ответственность нечетко выражена.
* Точно так же использование данной структуры может привести к неясности ответственности за затраты и прибыли.
* Структура имеет значительный уровень риска в связи с высокой вероятностью конфликтов.
* Способствует размыванию приоритетов и может парализовать процесс принятия решений, так как задания, получаемые членами организации, могут оказаться одинаково важными.

Примерами компаний, имеющих матричные структуры, являются "Делл", "Аналог дивайсиз" и множество компаний связи.

**Задание**

В пространстве, выделенном ниже, начертите структуру вашей собственной организации с точки зрения функций, деления на цеха, матричного устройства. Какая структура наиболее подходит для нужд вашей организации?

*Функциональная структура*

*Цеховая структура*

*Матричная структура*

**Литература**

**Основные издания**

|  |
| --- |
| 1. [Жигун Л. А.](http://www.znanium.com/catalog.php?item=booksearch&code=%D1%82%D0%B5%D0%BE%D1%80%D0%B8%D1%8F+%D0%BE%D1%80%D0%B3%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D0%B7%D0%B0%D1%86%D0%B8%D0%B8&page=2#none) Теория организации: Словарь / Л.А. Жигун. - М.: НИЦ Инфра-М, 2012.
 |
| 1. Лапыгин Ю.Н. Теория организации и организационное поведение: Учебное пособие / Ю.Н. Лапыгин. - М.: ИНФРА-М, 2011.
 |
| 1. [Подлесных В. И.](http://www.znanium.com/catalog.php?item=booksearch&code=%D1%82%D0%B5%D0%BE%D1%80%D0%B8%D1%8F+%D0%BE%D1%80%D0%B3%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D0%B7%D0%B0%D1%86%D0%B8%D0%B8&page=2#none) Теория организации, самоорганизации и управления: Новые подходы и методы: Уч. пос. / В.И.Подлесных, Н.В.Кузнецов и др.; Под ред. проф. В.И.Подлесных - 3 изд. - М.: ИНФРА-М, 2012.
 |
| **б) дополнительная литература (в т.ч. периодические издания)** |
| 1. Мильнер, Б. З. Теория организации: учебник для студ. вузов / Б. З. Мильнер. - 5-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2008.
 |
| 1. Парахина, В. Н. Теория организации [Текст] : учеб. пособие по спец. «Государственное и муниципальное управление» / В. Н. Парахина, Т. М. Федоренко. - 5-е изд. стер. - М. : Кнорус, 2008.
 |
| 1. Смирнов, Э.А. Теория организации [Текст] : учеб. пособие / Э. А. Смирнов. – М.: ИНФРА-М, 2008.
 |
| 1. Теория организации [Электронный ресурс] : учебное пособие / Т. Р. Ханнанова, А. Ф. Гарифуллина ; Башкирский ГАУ, Каф. государственного и муниципального управления. - . - Уфа : [б. и.], 2012. - . - 60 с. - . - . - Библиогр.: с. 55-57. - Б. ц. .- Режим доступа: <http://biblio.bsau.ru/metodic/12956.doc>
 |