Федеральное агентство по образованию

Московский государственный университет экономики, статистики и информатики

бюрократический организационный адаптативность управление

Курсовая работа

по дисциплине "Теория организации"

на тему: Типология и анализ организационных структур

Тверь 2010 г.

Содержание

Введение

1. Сущность и типология организационных структур

1.1 Понятие организационной структуры

1.2 Виды организационных структур

1.3 Преимущества и недостатки различных видов структур

2. Анализ и оптимизация организационных структур

2.1Анализ и формирование организационных структур

2.2 Признаки эффективности организационной структуры

2.3 Оптимизация организационной структуры

Заключение

Список использованной литературы

Приложение

Введение

Любая экономическая система подчиняется общим закономерностям и стремление к развитию и расширению на том или ином уровне характерно для любой системы. По мере развития экономической системы растет число предприятий и организаций различных форм собственности и видов деятельности. В то время как в одних государствах все большее значение приобретают предприятия малого и среднего бизнеса, на глобальном уровне все больший вес приобретают транснациональные корпорации, лоббирующие свои интересы на политическом уровне.

Несмотря на наблюдающийся после кризиса 2008 года экономический спад, продолжают возникать новые организации и предприятия, а многие из существующих бизнес-структур проводят реорганизацию своих компаний с целью адаптироваться к новым условиям рынка, сократить издержки и сохранить – а в идеале увеличить – прибыль от деятельности на рынке. В этих условиях особую актуальность приобретает проблема исследования и оптимизации организационных структур, которая нашла четкое отражение в теме данной работы "Типология и анализ организационных структур".

Цель данной работы – исследовать типологию и процессы, имеющие непосредственное отношение к организационным структурам на предприятиях.

Постановка данной цели предусматривает решение ряда задач:

* определение сущности понятия "организационная структура";
* исследование свойств и существующей типологии организационных структур;
* сравнение различных видов организационных структур;
* исследование процессов анализа и формирования организационных структур;
* выявление ряда критериев эффективности организационных структур;
* исследование процесса оптимизации организационных структур и связанное с этим сопоставление структуры расходов на рабочую силу на предприятиях РФ в 1995-2007гг..

Данная работа состоит из 2 глав. В первой главе подробно рассмотрена сущность и типология существующих организационных структур, приводится схематичное изображение различных типов организационных структур, а также проводится сравнение существующих видов оргструктур по их достоинствам и недостаткам.

Во второй главе основное внимание уделено исследованию процессов, сопровождающих существование организационных структур. Так, в данной главе рассматриваются процессы анализа и формирования организационных структур, а на основе выделения ряда критериев эффективности организационных структур подробно описывается процесс оптимизации организационных структур. Адаптация реальных существующих организационных структур к условиям рынка рассмотрена с использованием статистических данных по динамике уровня и структуры затрат организаций на рабочую силу в 1995-2007гг., размещенных на информационном Интернет-портале Федеральной Службы Государственной Статистики www.gks.ru.

На основании проведенного в данной работе исследования в главе Заключение сделан и сформулирован ряд выводов касательно типологии и анализа организационных структур.

В процессе написания данной работы было проведено обзорное исследование публикаций и трудов, имеющих непосредственное отношение к типологии и анализу организационных структур. Список использованной литературы включает в себя ряд источников, которые представляют собой опубликованные исследования и труды таких исследователей в области менеджмента и теории организации, как Баранников А.Ф., Панок Д.Г. Кроме того, при написании данной работы также были использована такая справочная литература, как "Экономико-математический словарь" Лопатникова Л.И. и "Учебное пособие по теории организации" под редакцией Т.П. Фокиной, Ю.А.Корсакова, Н.Н. Слонова. Теоретическая информация была дополнена данными реальной экономической статистики с информационного портала Федеральной Службы Государственной Статистики www.gks.ru.

1. Сущность и типология организационных структур

1.1 Понятие организационной структуры

В последние десятилетия изучение организаций и их поведения стало главной задачей исследований, проводимых совместно представителями нескольких научных дисциплин. Изучение организаций постепенно превратилось в самостоятельную научную область - теорию организации. Косвенным путем вклад в теорию организации внесли специалисты, работающие в отдаленных областях знаний, как биология, математика, психология, логика и философия. Непосредственно способствовали созданию теории организации социологи, антропологи, специалисты по социальной психологии человека, политическим наукам и истории. Кроме того, способствовали ее развитию дисциплины, связанные с областью предпринимательской деятельности: общая теория делового руководства, теория человеческих отношений, исследование операций и наука управления, а также промышленная социология. Сегодня теория организации – это активно развивающаяся наука, имеющая реальное практическое применение в жизни. Одним из центральных понятий этой науки является понятие "организационная структура". Существует множество определений этого понятия, однако, пожалуй, наиболее точно суть организационной структуры отражает определение, данное Л.И. Лопатниковым в "Экономико-математическом словаре"[1]:

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА (ОРГСТРУКТУРА) [от англ. organizationalstructure] — структура объекта управления (по другим определениям — структура экономической системы, организации как таковой), в которой элементами являются подразделения или отдельные участники системы, а связи выражают включенность участников или подразделений в другие подразделения. Структура может рассматриваться как установившаяся модель технико-технологических, экономических и других взаимодействий между элементами организации — ее подразделениями и отдельными людьми, специализированными на определенных видах деятельности. Это не означает, впрочем, что она постоянна: напротив, она видоизменяется, совершенствуется в соответствии с меняющимися условиями функционирования системы[12].

Так, можно сказать, что организационная структура - это единство людей и условий их деятельности, находящиеся в определенных соотношениях и взаимосвязях, таким образом, что работающие в ее рамках члены коллектива могли наиболее эффективно добиться поставленной перед нами задачи - использования собственных ресурсов и оптимизации путей к достижению конечной цели деятельности.

Организационная структура является средством реализации эффективной деятельности предприятия и должна отвечать следующим требованиям:

1) быть простой, четкой и достаточно гибкой, обеспечивающей творческое решение задачи управления;

2) создавать условия для свободного и эффективного взаимодействия всех звеньев управления;

3) обладать способностями быстро реагировать на все изменения, происходящие как внутри предприятия, так и вне его;

4) быть восприимчивой к техническим и организационным новациям;

5) ориентировать все производственные и управленческие службы на достижение конечных целей предприятия наиболее эффективным путем.

Одним из наиболее ценных качеств организационной структуры управления является ее гибкость и адаптивность, обеспечивающие быструю переналадку.

1.2 Виды организационных структур

Типология организационных структур имеет непосредственное отношение к функциональным подсистемам управления, которые формируются подразделениями и работниками предприятия, выполняющими определённую функцию управления. Различают техническую, экономическую, производственную, внешних хозяйственных связей и социальную подсистемы управления. Функции управления деятельностью предприятия реализуются подразделениями аппарата управления и отдельными работниками, которые при этом вступают в экономические, организационные, социальные, психологические отношения.

Выделяют два типа управления организациями: бюрократический и органический. Они построены на принципиально различных основаниях и имеют специфические черты, позволяющие выявлять сферы их рационального использования и перспективы дальнейшего развития.

Главные понятия бюрократического типа организационных структур - рациональность, ответственность и иерархичность. Классик теории управления, М. Вебер считал центральным пунктом концепции исключение смещения "человека" и "должности", поскольку состав и содержание управленческих работ должны определяться исходя из потребностей организации, а не людей в ней работающих. Четко сформулированные предписания по каждой работе (что необходимо делать и какими приемами) не оставляет места для проявления субъективизма и индивидуального подхода. В этом принципиальное отличие бюрократической структуры от исторически предшествовавшей ей общинной, где главная роль отводилась партнерству и мастерству.

Второй упомянутый - органический - тип структур управления имеет сравнительно недолгую историю и возник как антипод бюрократической организации, модель которой перестала удовлетворять многие предприятия, испытывающиенеобходимость в более гибких и адаптированных структурах. Новый подходотвергает представление об эффективности организации как "организованной" и работающей с четкостью часового механизма; напротив, считается, что эта модель проводить радикальные изменения, обеспечивающие приспособляемость организации к объективным требованиям реальной действительности. Исследователи этой проблемы подчеркивают: постепенно вырисовывается иной тип организации, в которой импровизация ценится выше, чем планирование; которая руководствуется возможностями гораздо больше, чем ограничениями, предпочитает находить новые действия, а не цепляться за старые; которая больше ценит дискуссии, чем успокоенность, и поощряет сомнения и противоречия, а не веру. Более подробно особенности организационных структур управления рассматриваются в Таблице 1.

Таблица 1. Характеристики типов структур управления.

|  |  |
| --- | --- |
| Бюрократический тип | Органический тип |
| 1.Четко определенная иерархия  2.Система обязанностей и прав  3.Разделение каждой задачи на ряд процедур  4.Обезличенность во взаимоотношениях  5. Жесткое разделение трудовых функций | 1. Постоянные изменения лидеров (групповых или индивидуальных) в зависимости от решаемых проблем  2. Система норм и ценностей, формируемая в процессе обсуждений и согласований  3. Процессный подход к решению проблем  4. Возможность самовыражения, саморазвития  5. Временное закрепление работы за интегрированными проектными группами |

Многообразие функциональных связей и возможных способов их распределения между подразделениями и работниками определяет разнообразие возможных видов организационных структур. Все эти виды сводятся к следующим видам организационных структур (далее ОС):

-функциональная организационная структура;

-линейная / линейно-функциональная организационная структура;

-плоская / процессная организационная структура;

-дивизиональная организационная структура;

-матричная организационная структура.

Характерные черты функционального типа ОС углубление функционального разделения управленческого труда, обособление функций и специализация подразделений управления. Этот тип ОС практически не используется, т.к. нарушается принцип единства управления, снижается ответственность исполнителей. Подразделения в функциональной оргструктуре укомплектовываются исходя из близости профессий. Руководителями этих подразделений назначаются специалисты, наиболее квалифицированные в соответствующей области специализации (рис. 1).



В основе линейной организационной структуры предприятия лежит принцип единоначалия, в соответствии с которым каждый сотрудник организации имеет только одного непосредственного руководителя. Традиционно линейная оргструктура понимается как иерархия должностей, в которой высший руководитель организации связан с каждым из нижестоящих сотрудников единственной цепочкой подчинения, проходящей через соответствующие промежуточные уровни управления. Линейный тип ОС используется в системах управления производственными участками, отделами, цехами. Однако он не рассчитан на управление большим предприятием, т.к. не включает в себя научные и проектные организации, разветвлённую систему связей с поставщиками и потребителями (рис.2).

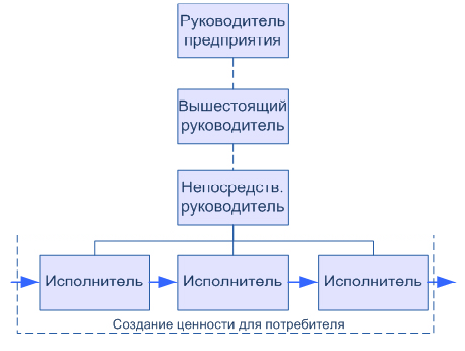


Рис.2. Линейная организационная структура.

Не более чем некоторой вариацией линейной оргструктуры является так называемая линейно-функциональная организационная структура, в которой присутствуют должности и подразделения, осуществляющие поддержку принятия управленческих решений. Линейно-функциональная структура наиболее применяемая. При ней функциональные подразделения действуют на правах штаба при линейных руководителях, помогая им в решении отдельных управленческих задач. Основу линейно-функциональной структуры составляет "шахтный" принцип построения и специализация управленческого персонала по функциональным подсистемам организации. По каждой подсистеме формируются "иерархия" служб ("шахта"), пронизывающая всю организацию сверху донизу. Результаты работы любой службы аппарата управления оцениваются показателями, характеризующими реализацию ими своих целей и задач (рис.3).

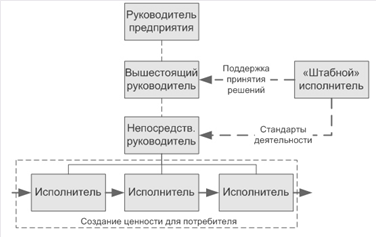


Рис.3. Линейно-функциональная ОС.

Плоская организационная структура (англ. flatstructure) предприятия (организации, компании) подразумевает минимизацию уровней в управленческой иерархии. Строго говоря, приведенное наименование структуры ничего не говорит нам о ее внутреннем содержании, а дает только описание ее отличия от организационных структур, имеющих неоправданно большое количество уровней управления (рис. 4).

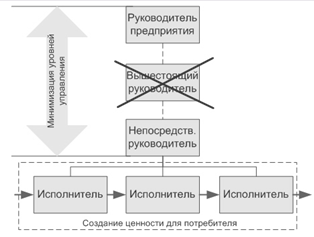


Рис.4. Плоская организационная структура.

Процессная организационная структура в некотором приближении является синонимом плоской структуры. В этом наименовании отражается способность исполнителей конкретных процессов гибко взаимодействовать и подстраивать свою деятельность исходя из модели отношений "поставщик - клиент" (следующий по цепочке исполнитель рассматривается как внутренний клиент, потребности которого необходимо максимально удовлетворять) (рис. 5).

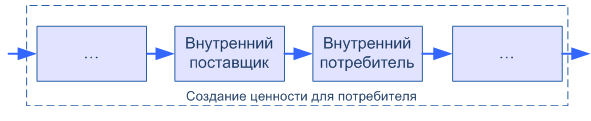


Рис. 5. Процессная организационная структура.

Дивизиональная организационная структура (англ. divisionalstructure) предполагает достаточно широкую автономию для некоторых подразделений, называемых дивизионами. Дивизион может заниматься выпуском определенного вида продукции, работой на определенной территории или на особом рынке. Дивизиональная структура создает условия для использования в рамках единого предприятия (организации, компании) частичной децентрализации процесса принятия решений (рис. 6).

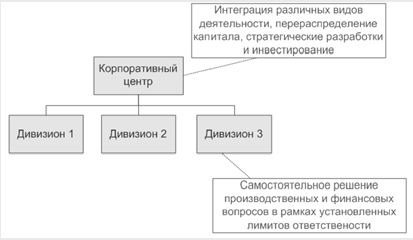


Рис.6. Дивизиональная организационная структура.

Матричная организационная структура (англ. matrixorganizationalstructure) предприятия базируется на принципе множественного (чаще всего, двойного) подчинения. С этой точки зрения она является противоположностью линейной оргструктуры, базирующейся на единоначалии. В то же время, на практике в современной крупной компании одновременно практикуется как множественное подчинение, так и единачалие. Поэтому, строго говоря, более правильно писать о матричном взаимодействии в рамках организационной структуры. Существует практика выделять "сильную", "слабую" и сбалансированную матричную структуры. На самом деле, "слабая матрица" по факту аналогична функциональной структуре, а "сильная матрица" - проектной структуре. Только "сбалансированная матрица" полностью соответствует принципу множественного подчинения (рис. 7).

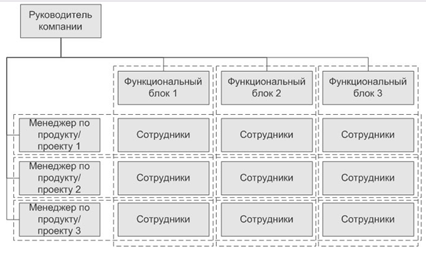


Рис. 7. Матричная организационная структура.

1.3 Преимущества и недостатки различных видов структур

Бюрократические структуры управления показали свою эффективность, особенно в крупных и сверхкрупных организациях, в которых необходимо обеспечивать слаженную четкую работу больших коллективов людей, работающих на единую цель. Эти структуры позволяют мобилизовать человеческую энергию и кооперировать труд людей при решении сложных проектов, в массовом и крупносерийном производстве. Однако им присущи недостатки, особенно заметные в контексте современных условий и задач экономического развития. Очевидно прежде всего, что бюрократический тип структуры не способствует росту потенциала людей, каждый из которых использует только ту часть своих способностей, которая непосредственно требуется по характеру выполняемой работы. Ясно также: коль скоро вопросы стратегии и тактики развития организации решаются лишь на высшем уровне, а все остальные уровни заняты исключительно исполнением "спускаемых сверху" решений, теряется общий управленческий интеллект (который рассматривается сегодня как важнейший фактор эффективного управления).

Еще один изъян структур бюрократического типа - невозможность с их помощью управлять процессом изменений, направленных на совершенствование работы [3].

Функциональная специализация элементов структуры приводит к тому, что ихразвитие характеризуется неравномерностью и различной скоростью. В результате возникают противоречия между отдельными частями структуры, несогласованностью в их действиях и интересах, что замедляет прогресс в организации.

В исходном определении органического типа структуры подчеркивались такие ее принципиальные отличия от традиционной бюрократической иерархии, как более высокая гибкость, меньшая связанность правилами и нормами, использование в качестве базы групповой (бригадной) организации труда. Дальнейшие разработки позволили существенно дополнить перечень свойств, характеризующих органический тип структуры управления. Речь идет о следующих чертах. Во-первых, решения принимаются на основе обсуждения, а не базируются на авторитете, правилах или традициях. Во-вторых, обстоятельствами, которые принимаются во внимание при обсуждении проблем, являются доверие, а не власть, убеждение, а не команда, работа на единую цель, а не ради исполнения должностной инструкции. В-третьих, главные интегрирующие факторы - миссия и стратегия развития организации. В-четвертых, творческий подход к работе и кооперация базируются на связи между деятельностью каждого индивида и миссией. В-пятых, правила работы формулируются в виде принципов, а не установок. В-шестых, распределение работы между сотрудниками обусловливается не их должностями, а характером решаемых проблем. В-седьмых, имеет место постоянная готовность к проведению в организации прогрессивных изменений. Рассматриваемый тип структуры предполагает существенные изменения отношений внутри организации: отпадает необходимость в функциональном разделении труда, повышается ответственность каждого работающего за общий успех. Реальный переход к органическому типу структуры управления требует серьезной подготовительной работы. Прежде всего, компании принимают меры к расширению участия работающих в решении проблем организации (путем обучения, повышения уровня информированности, заинтересованности и т.п.), ликвидируют функциональную обособленность, развивают информационные технологии, радикально пересматривают характер взаимоотношений с другими компаниями (вступая сними в союзы или образуя виртуальные компании, где реализуются партнерские отношения). Необходимо отметить, что органический тип структуры управления находится лишь в начальной фазе своего развития, и в "чистом" виде его используют пока немногие организации. Но элементы этого подхода к структуре управления получили довольно широкое распространение, особенно в тех компаниях, которые стремятся приспособиться к динамично меняющейся среде.

2. Анализ и оптимизация организационных структур

2.1 Анализ и формирование организационных структур

Научно обоснованное формирование организационных структур управления – актуальная задача современного этапа адаптации хозяйствующих субъектов к рыночной экономике. В новых условиях необходимо широко использовать принципы и методы проектирования организации управления на основе системного подхода. Без развития методов проектирования структур управления затруднено дальнейшее совершенствование управления и повышение эффективности производства, так как:

1. в новых условиях в целом ряде случаев нельзя оперировать старыми организационными формами, которые не удовлетворяют требованиям рыночных отношений, создают опасность деформации самих задач управления;

2. комплексный подход к совершенствованию организационного механизма ранее во многом был подменён работой по внедрению и использованию автоматизированных систем управления;

3. создание структуры должно опираться не только на опыт, аналогию, привычные схемы и интуицию, но и на научные методы организационного проектирования;

4. проектирование сложнейшего механизма - механизма управления – должно возлагаться на специалистов, владеющих методологией формирования организационных систем.

Разработка принципов и методики проектирования структуры включает в себя систему целей и их распределение между различными звеньями. Сюда относится состав подразделений, которые находятся в определённых связях и отношениях между собой и распределение ответственности. Важными элементами структуры управления являются коммуникации, потоки информации и документооборот в организации. Организационная структура - это поведенческая система, это люди и их группы, постоянно вступающие в различные взаимоотношения для решения общих задач.

Необходимо сочетание научных методов и принципов формирования структур (системного подхода) с большой экспертно – аналитической работой, изучением отечественного и зарубежного опыта. Системность подхода к формированию организационной структуры проявляется в следующем:

1. важно не упускать из виду ни одну из управленческих задач, без решения которых реализация целей окажется неполной;

2. необходимо выявить системные взаимосвязи применительно к задачам управления, функциям, правам и ответственности по вертикали управления – от генерального директора предприятия до мастера участка;

3. исследовать и организационно оформить все связи и отношения по горизонтали управления;

4. обеспечить органическое сочетание вертикали и горизонтали управления.

Процесс формирования организационной структуры включает в себя формулировку целей и задач, определение состава и места подразделений, их ресурсного обеспечения (включая численность работающих), разработку регламентирующих процедур, документов, положений, закрепляющих и регулирующих формы, методы, процессы, которые осуществляются в организационной системе управления.

Процесс формирования организационной структуры состоит из 3 стадий:

1.Формирование общей структурной схемы во всех случаях имеет принципиальное значение, поскольку при этом определяются главные характеристики организации, а также направления, по которым должно быть осуществлено более углублённое проектирование как организационной структуры, так и других важнейших аспектов системы (способность переработки информации).

2. Разработка состава основных подразделений и связей между ними заключается в том, что предусматривается реализация организационных решений не только в целом покрупным линейно-функциональным и программно – целевым блокам, но и вплоть до самостоятельных (базовых) подразделений аппарата управления, распределения конкретных задач между ними и построения внутриорганизационных связей. Под базовыми подразделениями понимаются самостоятельные структурные единицы (отделы, бюро, управления, сектора, лаборатории), на которые организационно разделяются линейно-функциональные и программно– целевые подсистемы. Базовые подразделения также могут иметь свою внутреннюю структуру.

3. Регламентация организационной структуры предусматривает разработку количественных характеристик аппарата управления и процедур управленческой деятельности. Она включает:

-определение состава внутренних элементов базовых подразделений (бюро, групп и должностей);

-определение проектной численности подразделений;

-распределение задач и работ между конкретными исполнителями; -установление ответственности за их выполнение;

- разработку процедур выполнения управленческих работ в подразделениях;

- расчёты затрат на управление показателями эффективности аппарата управления в условиях проектированной организационной структуры.

Когда необходимо проанализировать взаимодействие многих звеньев и уровней управления, разрабатываются специфические документы, называемые органиграммами.

Органиграммапредставляет собой графическую интерпретацию процесса выполнения управленческих функций, их этапов и входящих в них работ, описывающую распределение организационных процедур разработки и принятия решений между подразделениями, их внутренними структурами и отдельными работниками. Построение органиграммы позволяет связать процесс рационализации технологических маршрутов и информационных потоков с упорядочением взаимосвязей между структурными элементами систем управления, возникающими при организации согласованного выполнения её задач и функций.

2.2 Признаки эффективности организационной структуры

Эффективность организационной структуры имеет непосредственное влияние на результаты деятельности фирмы на рынке. Поэтому очень важно отслеживать слабые и сильные места организационной структуры предприятия, чтобы оптимально подготовить и адаптировать структуру предприятия к влиянию факторов внутренней и внешней среды.

Выделяют следующие признаки эффективности организационной структуры:

* структура организации должна соответствовать ее стратегии;
* структура организации соответствует среде функционирования организации (если ее внешняя среда динамична, агрессивна, конкурентна, то и организационная структура должна быть мобильной, быстро реагировать на изменение рыночной ситуации);
* отсутствие противоречий между элементами организационной структуры.

Существуют четыре шага по приведению организационной структуры в соответствие со стратегией:

1. Необходимо четко определить направления деятельности и ключевые звенья в цепочке ценностей компании, которые имеют принципиальное значение для успешной реализации стратегии фирмы. Эти звенья необходимо сделать центральными в организационной структуре.
2. Если все значимые аспекты основного вида деятельности не могут быть переданы в ведение одного менеджера, необходимо установить четкую координацию и взаимосвязи между отделами.

3.Определить объем власти, круг полномочий, необходимый для руководства каждым из подразделений. Очень важно соблюсти баланс между централизацией и децентрализацией.

4. Необходимо определить, могут ли неосновные виды деятельности быть переданы за рамки компании; просчитать, в каком случае эффективность производства будит выше (аутсорсинг).

Признаками хорошей организационной структуры являются четкое разграничение ответственности, полная поддержка всех "сквозных" процессов, пронизывающих компанию, согласованность и непротиворечивость целей и функций подразделений. Конечным критерием эффективности при сравнении различных вариантов организационной структуры является наиболее полное и устойчивое достижение целей организации [8].

2.3 Оптимизация организационной структуры

Оптимизацию организационной структуры мы будем рассматривать как приведение структуры предприятия, его взаимодействий с рынком и внутренних взаимодействий в состояние, способствующее максимально эффективному достижению целей предприятия в рамках принятых стратегий.

В общем случае необходимость в структурных изменениях на предприятии возникает при существенных изменениях рыночной ситуации, переопределении целей и корректировке стратегий предприятия, при достижении предприятием определенных этапов развития, когда существующая структура сдерживает дальнейший рост.

На практике большинство структур предприятий не оптимальны: инструментарий обработки рынка беден, внутренние взаимодействия противоречивы, управление неэффективно. Такое положение вещей объясняется объективным отсутствием достаточного управленческого опыта у руководителей, знаний о практической эффективности методов взаимодействия с рынком, быстрым изменением экономической ситуации. Неоптимальная структура часто способна приносить прибыль и обеспечивать выживание предприятия, поэтому и сохраняется в неизменном виде до наступления кризиса.

В российских условиях решение об оптимизации организационной структуры предприятия часто принимаются руководством на фоне угрожающего нарастания проблем.

Оптимизация корректирует методы обработки рынка предприятием (либо внедряет новые), устраняет противоречия и дублирование во внутренних взаимодействиях, снимает проблемы, возникшие из-за несовершенства структуры. Проблемы, возникшие из-за несовершенства управления, поддаются решению через оптимизацию оргструктуры ровно в той мере, в какой поддается коррекции управление. Проблемы, обусловленные конфликтностью целей предприятия, структурной оптимизацией не решаются.

Значительную пользу приносит диагностика, предшествующая оптимизации, выявляющая действительные проблемы предприятия.

Побочным эффектом от проведения оптимизации оргструктуры может стать уход части персонала из-за неприятия новой ситуации. (Например, на предприятии с хаотичным до проведения оптимизации управлением выстраивание иерархической структуры может опустить некоторых старейших работников на нижнюю ступень иерархии). Оптимизация может сопровождаться и увеличением затрат: перераспределение функций, увеличение нагрузки персонала в некоторых случаях должны подкрепляться дополнительным материальным стимулированием.

В отдельных случаях оптимизация оргструктуры может носить частичный характер: затрагиваются не все взаимодействия предприятия, а лишь часть (обычно - сбыт или маркетинг). Чаще изменениям подвергаются все функциональные области и системы предприятия - тогда речь идет о реструктуризации.

Оптимизация оргструктуры обычно проводится предприятием с помощью внешнего консультирования. В общем случае работа консультанта по проекту оптимизации организационной структуры предприятия включает следующие этапы:

1.Формулирование задач. Проверка на соответствие целям и стратегиям предприятия. (Сам комплекс "цели-стратегии" проверяется на непротиворечивость).

2.Предварительная диагностика. Формулирование гипотез.

3.Глубокая диагностика. Разработка новых схем и методов.

4.Внедрение: проверка новых технологий в работе и последующая корректировка[14].

Исследование проводится консультантом от общего к частному: сначала рассматривается предприятие в целом, его взаимодействие с рынком, затем внутренние взаимодействия и отдельные элементы структуры. При этом некоторые функциональные области предприятия не затрагиваются оптимизацией, т.к. их влияние на общую эффективность несущественно. Оптимизация организационной структуры предприятия предполагает не только функциональное распределение и построение уровней организационной структуры по ряду существенных признаков, но и минимизацию издержек при извлечении максимально возможной прибыли от деятельности на рынке. Значительную долю затрат любой организации составляет оплата труда работников. Варьирование затрат на рабочую силу с 1995 по 2007 гг. можно посмотреть в Приложении 1[15].

Эффект от оптимизации организационной структуры предприятия, в зависимости от ситуации, может быть, например, следующим:

-сокращение непроизводительных расходов и пресечение воровства на предприятии;

-перегруппировка персонала, избавление от балласта;

-улучшение методов взаимодействия со старыми клиентами, прекращение их потерь;

-повышение эффективности работы с новыми клиентами, рост валовых поступлений;

-высвобождение руководства от рутины для решения именно стратегических задач;

-более эффективное распределение капитала, ускорение оборачиваемости средств.

Заключение

Развитие рыночного характера отношений в экономике Российской Федерации и глобализация всемирного экономического пространства способствуют возникновение и интеграции все большего числа предприятия. При этом существенную роль в бизнесе играют как ТНК, так и организации малого и среднего бизнеса. Наряду с развитием и экспансией предприятий все большую роль приобретает вопрос формирования и развития эффективных организационных структур. Рассмотренные в данной работе типология и анализ организационных структур позволили сделать следующие выводы:

1. Понятие "организационная структура" выступает центральным понятием в теории организации.
2. Организационная структура представляет собой структуру объекта управления и обладает способностью к видоизменению и совершенствованию в соответствии с меняющимися условиями функционирования системы.
3. Одним из главных качеств организационной структуры является ее адаптивность.
4. Функции управления деятельностью предприятия реализуются подразделениями аппарата управления и отдельными работниками, которые при этом вступают в экономические, организационные, социальные, психологические отношения.
5. Выделяют два типа управления организациями: бюрократический и органический. Главные понятия бюрократического типа организационных структур - рациональность, ответственность и иерархичность. Главные качества организаций органического типа – гибкость, способность к развитию посредством использования новых способностей, адаптивность, приоритет импровизации над планированием.
6. Выделяют следующие типы организационных структур:

-функциональная организационная структура;

-линейная / линейно-функциональная организационная структура;

-плоская / процессная организационная структура;

-дивизиональная организационная структура;

-матричная организационная структура.

7.Наибольшее распространение получила линейно-функциональная оргструктура.

8. Преимущества бюрократических организационных структур:

-высокая эффективность в крупных и сверхкрупных организациях;

- позволяют мобилизовать человеческую энергию и кооперировать труд людей при решении сложных проектов, в массовом и крупносерийном производстве.

9. Недостатки бюрократических организационных структур:

- бюрократический тип структуры не способствует росту потенциала людей, каждый из которых использует только ту часть своих способностей, которая непосредственно требуется по характеру выполняемой работы;

-поскольку решения спускаются "сверху", теряется общий управленческий интеллект;

- невозможность с их помощью управлять процессом изменений, направленных на совершенствование работы;

- функциональная специализация элементов структуры приводит к тому, что их развитие характеризуется неравномерностью и различной скоростью. В результате возникают противоречия между отдельными частями структуры, несогласованность в их действиях и интересах, что замедляет прогресс в организации.

10. Особенности организационных структур органического типа:

- решения принимаются на основе обсуждения, а не базируются на авторитете, правилах или традициях;

- обстоятельствами, которые принимаются во внимание при обсуждении проблем, являются доверие, а не власть, убеждение, а не команда;

- главные интегрирующие факторы - миссия и стратегия развития организации;

- распределение работы между сотрудниками обусловливается не их должностями, а характером решаемых проблем;

- имеет место постоянная готовность к проведению в организации прогрессивных изменений;

-отсутствует необходимость в функциональном разделении труда.

11. Процесс формирования организационной структура наиболее эффективен, когда носит системный характер.

12. Процесс формирования организационной структуры включает в себя формулировку целей и задач, определение состава и места подразделений, их ресурсного обеспечения (включая численность работающих), разработку регламентирующих процедур, документов, положений, закрепляющих и регулирующих формы, методы, процессы, которые осуществляются в организационной системе управления.

13. Процесс формирования организационной структуры состоит из 3 стадий:

-формирование общей структурной схемы;

-разработка состава основных подразделений и связей между ними;

-регламентация организационной структуры.

14. При необходимости проанализировать взаимодействие многих звеньев и уровней управления используется органиграмма.

15. Оптимизация оргструктуры корректирует методы обработки рынка предприятием (либо внедряет новые), устраняет противоречия и дублирование во внутренних взаимодействиях, снимает проблемы, возникшие из-за несовершенства структуры. Оптимизация также может сопровождаться уходом части персонала из-за неприятия новой ситуации и увеличением затрат.

16. Все большее число организаций оптимизируют свои затраты на персонал посредством перераспределения структуры затрат. Все большую долю в затратах организаций составляет заработная плата, в то время как вопросы социальной защиты, обеспечения жильем и культурного развития остаются на самостоятельное решения работниками. Организации приобретают все более рыночный и коммерческий характер, в то же время снимая с себя социальные функции.

Список использованной литературы

I. Официальные документы

1. Гражданский кодекс Российской Федерации. – М., 2010, 22.09.

II. Монографии, коллективные работы, сборники научных трудов.

2.Акулов В.Б., Рудаков М.Н. Теория организации. – М: Росиздат, 1998.

3. Баранников А.Ф. Организация как объект менеджмента. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004

4.Бухалков М.И. Внутрифирменное планирование. М.: ИНФРА-М, 1999.

5. Виссема X Менеджмент в подразделениях фирмы. — М.: ИНФРА-М, 1996.

6. Виханский О. С. Стратегическое управление. — М.: Гардарика, 1998.

7. Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика. — Питер, 1999.

8. Лунев В.Л. Тактика и стратегия управления фирмой. М.:Финпресс, 1997.

9. Панок Д. Г.Сравнительный анализ классических организационных структур управления промышленных предприятий.-М:ИНФРА-М,2004.

10.Смирнов Э.А. Основы теории организации: Учебное пособие для вузов.Рек.Мин.образ.РФ. - М.: ЮНИТИ, 2000.

11. Управление организацией./Под ред. Поршнева А.Г. М.:ИНФРА-М, 2002.

1. Статистические сборники и справочная литература

12.Лопатников Л. И.Экономико-математический словарь:Словарь современной экономической науки. — 5-е изд., перераб. и доп. — М.: Дело, 2003. — 520 с.

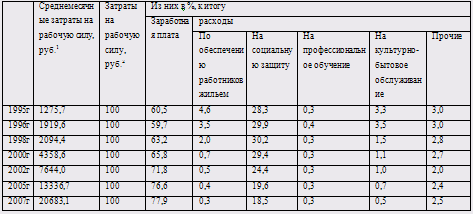
13.Щербина В.В. Социология организаций: словарь-справочник.М., 1995.

14.Теория организаций и организационное проектирование (пособие по неоклассической методологии):Учебное пособие по теории организации/Под. ред. Т.П. Фокиной, Ю.А.Корсакова, Н.Н. Слонова.- Саратов: Изд-во Сарат. ун-та, 1997.

15. Федеральная Служба Государственной Статистики.www.gks.ru

Приложение

Динамика уровня и структуры затрат организаций на рабочую силу



1 За 1995г. и 1996г. тыс. рублей

2 В сопоставимой структуре, т.е. без учета группы налогов и сборов, связанных с использованием рабочей силы

КОММЕНТАРИИ. Как видно по данным таблицы, в процессе адаптации организаций к условиям рынка с 1995 по 2007 происходило постепенное сокращение затрат организаций на так называемый "соцпакет". Так, с 2000года более чем вдвое сократились затраты организаций по обеспечению работников жильем, а в 2007 году затраты по этому показателю составили лишь 1\7 от уровня затрат 1998 года.; а с 2002 года произошло резкое сокращение затрат организаций на социальную защиту работников. Схожая картина наблюдается и с затратами организаций на культурно-бытовое обслуживание работников, в 2007 году доля затрат по этой статье в 6 раз меньше уровня 1995 года и в 2 раза меньше, чем в 2000 году. Однако есть и обратные тенденции. Например, затраты организаций напрофессиональное обучение сотрудников за весь период с 1995 по 2007 годы находятся стабильно на одном уровне. Кроме того, в 2005 и 2007 годах наблюдается рост расходов организаций по статье "Прочие". Таким образом, с 1995 по 2007 годы наблюдается структурное перераспределение затрат организаций на рабочую силу, все большую часть затрат составляют затраты на выплату заработной платы, в то время как затраты на обеспечение жильем, культурно-бытовое обслуживание и социальную защиту работников максимально сокращаются. Это можно объяснить тем, что организации приобретают все более коммерческий характер и утрачиваются свои социальный функции. Вопросы социальной защиты и культурного развития сотрудников, как и вопрос обеспечения жильем, оставляются на решение самими работниками в индивидуальном порядке, в то время как организации снимают с себя возложенные на них еще в период СССР функции социальных институтов.