Содержание

Введение

1. Теоретические аспекты структурных конфигураций организации

1.1 Понятие структурной конфигурации организации

1.2 Классификация структурных конфигураций

2. Условия выбора структурной конфигурации

2.1 Зависимость структурных конфигураций от внешнего окружения организации

2.2 Влияние внутренних характеристик организации на формирование структуры

3. Структурная конфигурация на примере ООО «ТАТВОЙЛОК»

3.1 Характеристика структурных конфигураций ООО «ТАТВОЙЛОК»

3.2 Совершенствование структурных конфигураций

Заключение

Список использованной литературы

**Введение**

Под организационной структурой управления понимаются количество и состав звеньев и ступеней управления, их соподчиненность и взаимную связь. Организационная структура управления должна отражать цели и задачи организации, быть подчиненной производству и меняться вместе с ним.

Продолжающийся рост организаций и масштабов их деятельности привел к тому, что их границы перестали совпадать с границами соответствующих предприятий. Крупная организация включают теперь в себя множество предприятий, превратившихся в ее подразделения, обладающие значительной производственной и хозяйственной самостоятельностью и разбросанные порой не только по стране, но и по всему миру. Структура крупной организации, перешагнувшей границы отдельных предприятий, уже не может быть построена в соответствии с функциональным принципом, хотя для последних она по-прежнему остается в силе. На первый план здесь выдвигаются иные принципы: территориальный, рыночный, продуктовый, инновационный, программно-целевой. Все сказанное выше и предопределило актуальность выбранной темы курсовой работы.

Целью курсовой работы является изучение видов структурных конфигураций организационных систем, как организационной характеристики системы управления предприятием.

Для достижения поставленной цели в работе решается ряд следующих задач:

-дать определение понятию «структурной конфигурации организации», а также обозначить виды структур;

-выявить влияние внешних и внутренних факторов на характер структуры конфигурации;

-провести анализ изменения организационной структуры на примере конкретного предприятия.

В курсовой работе использовались методы исследования организационной структуры такие как: наблюдение, анализ документов, экспертная оценка, комплексный системный анализ и т.д.

При написании курсовой работы использовались труды отечественных и зарубежных экономистов в области менеджмента, стратегического управления и управления организацией, таких как Авдулова Т.П., Большаков А.С., Вершигора Е.Е., Веснин В.Р., Виханский О.С., Наумов А.И., Казначевская Г.Б., Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф., Минцберг Г. и т.д.

Структура курсовой работы состоит из введения, трех глав, заключения и списка использованной литературы.

**1. Теоретические аспекты структурных конфигураций организации**

**1.1 Понятие структурной конфигурации организации**

Понятие «организация» относится к числу ведущих категорий теории организации. Организация может быть определена как:

1) искусственная (синоним – организованная) система, созданная человеком по определенному плану (проекту);

2) активный, относительно независимый элемент общественной системы, через который преломляются интересы индивида и общества.

Каждая организация имеет свою организационную структуру.

Структуру организации можно определить как простую совокупность способов, посредством которых процесс труда сначала разделяется на отдельные рабочие задачи, а затем достигается координация действий по решению задач.

Элементы структуры должны быть подобраны таким образом, чтобы достигались внутренняя слаженность, или гармония, и фундаментальное соответствие организационной ситуации – размеру организации, ее возрасту, типу внешней среды, в которой она функционирует, используемой технической системе и т. д. Все эти ситуационные факторы часто являются предметом не менее строгого «выбора», чем сами элементы структуры. Ниша организации в ее среде, темпы развития, методы, применяемые для производства продуктов или услуг, – все это следует тщательно подбирать.

Конфигурация представляет собой характеристику организации, которая дает представление о взаимном расположении структурных единиц (подразделений) относительно друг друга, как по вертикали, так и по горизонтали [12, с.67].

Напомним, что структура отвечает двум фундаментальным условиям – разделению труда на отдельные задачи и координации действий по их решению. Однако координация может осуществляться разными способами.

Эти способы можно назвать механизмами координации (хотя не меньше, чем с координацией, они связаны с контролем и коммуникациями).

Пять координационных механизмов в основном раскрывают способы, посредством которых организации координируют свою деятельность: взаимное согласование, прямой контроль, стандартизация рабочих процессов, стандартизация выпуска и стандартизация навыков и знаний (квалификации). Рассмотрим вкратце каждый из них.

Взаимное согласование способствует координации труда благодаря простому процессу неформальных коммуникаций. При взаимном согласовании контроль над процессом труда осуществляет самими работниками. Поскольку здесь имеет место относительно простой механизм координации, взаимосогласование используется простейших же организациях.

Развиваясь из простейшей формы, организация, как правило, обращается ко второму координационному механизму. Прямой контроль способствует координации потому, что ответственность за работу других людей, определение заданий для них и наблюдение за их действиями возлагается на одного человека. Процесс труда может координироваться и в отсутствие взаимного согласования действий или прямого контроля. Ее можно стандартизировать, когда координация достигается на стадии разработки, еще до начала процесса труда, так сказать, на «чертежной доске». Сам процесс труда, его результаты и исходные условия – навыки (и знания) выполняющих ее людей – можно запланировать так, чтобы они отвечали заданным стандартам [12, с.69].

Стандартизация рабочих процессов предполагает точное определение (спецификацию) или программирование содержания труда. Стандартизация применяется во многих организациях – и на четырех поточных линиях, и в пекарне, когда пироги наполняют начинкой.

Когда специфицируются результаты труда, например параметры изделия или норма выработки, принято говорить о стандартизации выпуска.

Иногда фирме требуется стандартизация, но при этом стандартизировать ни труд, ни его результаты невозможно. Стандартизация навыков и знаний (квалификации) означает точное определение необходимого для участия в процессе труда уровня подготовки работников.

По мере усложнения деятельности организации выбор средств координации меняется: от взаимного согласования к прямому контролю и стандартизации рабочих процессов (преимущественно), выпуска или знаний и навыков и, наконец, вновь к взаимному согласованию.

Проблемы выбора и комбинирования механизмов координации – вечная для менеджмента тема. Самые первые исследования были посвящены формальной структуре, документально подтвержденным, официальным отношениям между членами организации. До 1950-х гг. в литературе преобладали две научные школы; приверженцы первой делали акцент на прямой контроль, члены второй – на стандартизацию.

Основанная впервые изложившим свои воззрения в печатном труде в 1916 г. Анри Файолем и популяризированная в англоязычном мире Лютером Гуликом и Линделлом Урвиком, школа «принципов менеджмента» изучала преимущественно формальные полномочия – а по сути, роль прямого контроля в организации. Исследователи пропагандировали такие понятия, как единство командования, единоначалие, скалярная цепочка (прямая линия команд от высшего руководителя через подчиненных ему менеджеров к рабочим; создание ступенчатой цепочки полномочий с помощью процесса делегирования) и объем полномочий, или норма управляемости (предельное число сотрудников, находящихся в подчинении) [7, с.186].

Вторая школа фактически состоит из двух групп, на наш взгляд, рассматривающих одну проблему – стандартизацию труда на всех уровнях организации. Обе группы сформировались в начале XX в. выдающимися учеными по обе стороны Атлантики. В Америке Фредерик Тейлор возглавил движение «научного менеджмента», которое занималось, прежде всего, программированием содержания исполнительского труда – труда металлурга, рудокопа и т. п. В Германии Макс Вебер исследовал напоминающие механизмы, или «бюрократические» структуры, деятельность которых формализуется правилами, должностными инструкциями и специальной подготовкой сотрудников.

В последние десять лет наблюдается тенденция к более широкому рассмотрению структуры; например, изучаются взаимосвязи между формальным и неформальным, между прямым контролем и стандартизацией, с одной стороны, и взаимным согласованием, с другой. Эти работы демонстрируют, что формальные и неформальные структуры тесно переплетены и часто неразличимы.

Структура должна быть спроектирована таким образом, чтобы организация владела и управляла системами рабочих потоков и сама задавала взаимосвязи между своими частями. Эти потоки и взаимосвязи нельзя однозначно назвать линейными по форме (когда один элемент следует строго за другим). Для того чтобы представить саму организацию, нам необходима всего одна базовая диаграмма – та, которую можно по-разному обыгрывать, показывая, что может происходить в организациях и какие формы они могут принимать.

Конфигурационный подход стал, пожалуй, одним из самых популярных и часто используемых в современной теории организации и менеджменте.

Канадский ученый Генри Минцберг (Henry Mintzberg), которого называют одним из гуру современного менеджмента, выделил в организации так называемые базисные части, названные им центрами концентрации членов организации, или центрами влияния [12, с.121].

Сама же организация представляется в этом случае как структурированная коалиция участников, тип которой зависит от того, какая часть доминирует. Организационная конфигурация в зависимости от этого приобретает различные формы, которые соответствуют определенным типам организаций.

Рис. 1.1.1. Исходная конфигурация организации

На рис. 1.1.1. показана исходная конфигурация, в которой не отражено доминирование той или иной базисной части.

А теперь более подробно рассмотрим каждую из пяти частей организации.

#### - Операционное ядро

В операционное ядро организации входят ее члены (операторы), выполняющие связанную с производством товаров и услуг основную деятельность. Операторы выполняют четыре основные функции.

1. Они обеспечивают исходную базу производства. Например, в производственной фирме отдел закупок приобретает сырье и материалы, а отдел доставки обеспечивает их поступление и распределение по цехам.

2. Они трансформируют исходные материалы в готовую продукцию. Одни организации перерабатывают сырье – например, заготавливают древесину, которую превращают в целлюлозу, а затем в бумагу. Другие из отдельных деталей комплектуют готовые изделия – например, собирают пишущие машинки. Третьи обрабатывают информацию или изменяют, преображают людей (обучают студентов, делают прически, лечат болезни) [9, с.398].

3. Они распределяют продукцию – например, продавая и физически распространяя то, что получается в результате трансформации.

4. Они оказывают прямую поддержку обеспечению исходных условий, трансформации и распределению результата – например, осуществляя техническое обслуживание оборудования и помогая управлять сырьевыми и материальными запасами.

По сравнению с другими частями организации работа операционного ядра стандартизируется в наивысшей степени, что позволяет предотвратить внешнее вмешательство в рабочий процесс.

Операционное ядро – сердце любой организации, та часть, где создается основная продукция, благодаря которой она существует. Но организации, за исключением самых маленьких, нуждаются еще и в административном компоненте, который включает в себя стратегическую вершину, срединную линию и техноструктуру.

#### - Стратегический апекс

На другом конце организационного «ствола» расположена стратегическая вершина. К ней принадлежат люди, несущие всю полноту ответственности за организацию, – главное административное лицо или любые другие менеджеры высшего уровня, осуществляющие общее руководство. Здесь же находятся и те, кто оказывает непосредственную помощь высшим руководителям, – их секретари, ассистенты и т.д.

В некоторых организациях в стратегический апекс входит исполнительный комитет; в других – так называемый главный исполнительный орган: двое или трое руководителей, разделяющих главную административную должность. Стратегическая вершина обязана обеспечить эффективное выполнение организацией ее миссии, а также обслуживание потребностей тех, кто контролирует организацию или обладает иной властью над ней (собственники, государственные органы, профессиональные объединения, группы влияния).

В целом стратегическая вершина представляет наиболее широкую и, как следствие, наиболее абстрактную перспективу организации. Координация действий самих менеджеров стратегического апекса лучше всего достигается с помощью взаимного согласования [12, с.69].

#### - Срединная линия

Стратегический апекс и операционное ядро соединяет цепь наделенных формальными полномочиями менеджеров срединной линии. Цепочка тянется от высших руководителей к супервайзорам первого уровня (например, бригадирам), находящимся непосредственно над подчиненными им операторами, и воплощает координационный механизм, который мы называем прямым контролем. В большинстве случаев такие цепочки являются скалярными, то есть вытянутыми сверху донизу в одну прямую линию.

Число «звеньев» цепочки менеджеров срединной линии зависит от размеров организации и от того, в какой мере она полагается на прямой контроль как средство координации.

#### - Техноструктура

К техноструктуре относятся аналитики (и штат помогающих им служащих), которые обслуживают организацию, оказывая влияние на работу других сотрудников. Аналитики не принимают непосредственного участия в операционном рабочем потоке – они могут проектировать его, планировать, модифицировать, обучать задействованных в нем людей, но сами не являются его участниками. Техноструктура эффективна только тогда, когда использование аналитических инструментов позволяет повысить производительность других работников.

В развитой организации техноструктура может работать на всех уровнях иерархии. На нижних уровнях производственной фирмы аналитики стандартизируют текущий рабочий поток, составляя производственные графики, выполняя методико-временной анализ работы операторов, разрабатывая системы контроля над качеством. На среднем уровне они занимаются стандартизацией интеллектуальной деятельности организации и проводят исследования по решению информационных задач. По поручению стратегического апекса аналитики разрабатывают системы стратегического планирования и финансового контроля над выполнением поставленных перед основными производственными подразделениями целей [12, с.67].

#### - Вспомогательный персонал

На схеме практически любой современной крупной организации мы видим множество организационных единиц, обеспечивающих поддержку организации за рамками текущего рабочего процесса. Эти единицы образуют вспомогательный персонал. В производственной фирме к вспомогательным относятся самые разные подразделения, от правового отдела до заводской столовой.

Многие вспомогательные единицы являются замкнутыми. Это мини-организации, часто со своим эквивалентом операционному ядру, как в случае с типографией университета. Подразделения пользуются ресурсами «большой» организации и, в свою очередь, предоставляют ей специфические услуги. Но они работают независимо от главного операционного ядра.

В организации всегда есть операторы и высшие менеджеры. Первые выполняют основную деятельность, вторые – поддерживают целостность системы. В случае роста организации, для координации ее деятельности посредством прямого контроля в первую очередь проектируется компонент срединной линии. Но когда координационный механизм основан на стандартизации, ему необходима техноструктура. В 1920-е гг. работы Фредерика Тейлора дали толчок движению «научного менеджмента», сторонники которого полагали, что организации необходимо достаточно много специалистов по нормированию. Сразу после Второй мировой войны исследования рабочих процессов и появление компьютеров укрепили влияние техноструктуры как раз на срединном уровне многих организаций. Позднее, по мере роста популярности стратегического планирования и распространения финансового контроля, техноструктура прочно закрепилась и на верхних уровнях организации. Еще стремительнее развивался в последние годы вспомогательный персонал. Данный феномен обусловлен углублением всевозможных типов специализации – научных исследований, трудовых отношений, связей с общественностью и многих других. Организации все чаще стремятся самостоятельно выполнять эти и другие, более традиционные вспомогательные функции (например, техническое обслуживание и обеспечение работников питанием). Вот почему во многих организациях эллипсы слева и справа от «ствола» на нашем логотипе «прибавили в весе». Исследования показывают, что в фирмах перерабатывающих отраслей (например, в нефтехимии) в среднем на одного представителя аппарата приходится менее трех операторов, а в отдельных случаях число сотрудников аппарата существенно превосходит рабочих основного производства [12, с.67].

Таким образом, определили, что конфигурация представляет собой характеристику организации, которая дает представление о взаимном расположении структурных единиц (подразделений) относительно друг друга, как по вертикали, так и по горизонтали.

**1.2 Классификация структурных конфигураций**

Кратко рассмотрим шесть конфигураций такого рода, а также седьмую, которая возникает в отсутствие импульсов или же доминирующей части.

Рис. 1.2.1 Предпринимательская организация

Название говорит само за себя, а приведенный выше рисунок полностью раскрывает суть организации. Мы имеем дело с предельно простой структурой — единственная организационная единица, включающая в себя одного или нескольких высших менеджеров, один из которых доминирует над остальным и, и группу выполняющих основную работу операторов. Поведение такой организации в наименьшей степени формализовано, роль планирования, тренинга и особых приемов поддержания связей минимальна.

Отсутствие стандартизации означает, что ее структура органична, а потому потребность в штатном аналитике незначительна. Такая организация отличается высокой гибкостью.

Такие организации обычно весьма «молоды», отчасти потому, что время подталкивает структуру к бюрократии, отчасти из-за того, что исключительная простота структуры делает ее уязвимой и в итоге приводит к распаду организации. Большинство предпринимательских организаций невелики по размерам, поскольку увеличение организационных масштабов также подталкивает их в сторону бюрократизации.

Не столь уж редко высшее руководство намеренно сохраняет скромные размеры организации для того, чтобы сохранять личный контроль над нею [11, с.165].

 Классический вариант такой конфигурации — небольшая предпринимательская фирма, управляемая и жестко контролируемая лично владельцем. В некоторых случаях, правда, под руководством сильного лидера организация может увеличиваться в размерах.

Организации предпринимательского типа можно обнаружить и в других секторах, например сильный лидер некоего министерства может лично контролировать ряд агентств, причем зачастую таких, которые были основаны при его непосредственном участии. Иногда в критических условиях крупные организации временно возвращаются к предпринимательской форме, что увеличивает шансы сильного лидера на удержание ее «на плаву».

Механистическая организация — порождение промышленной революции, когда рабочие места стали высокоспециализированными, а сам процесс труда был в значительной степени стандартизирован.

Рис. 1.2.2 Механистическая организация

В отличие от предпринимательской механистическая организация имеет развитую административную систему. Во-первых, она требует крупной техноструктуры, ответственной за разработку и поддержание систем стандартизации (в особенности тех из них, которые формализуют ее собственное поведение и планирование действий). Благодаря зависимости от этих систем техноструктура приобретает значительную неформальную власть, выражающуюся в ограниченной горизонтальной децентрализации, отражающей импульс к рационализации. Для контроля за высокоспециализированной деятельностью операционного ядра требуется иерархия менеджеров срединной линии.

Такая иерархия на всем своем протяжении структурируется на функциональной основе, где, собственно, и находятся реальные координационные механизмы. А потому структура тяготеет к высокой вертикальной централизации.

 Высшее руководство в механистической организации поддерживает централизованный контроль лишь в том случае, если и внешняя среда, и производственная система в достаточной мере просты, причем последняя регулирует деятельность операторов, но сама не является автоматизированной.

В самом деле, организации подобного типа более всего соответствуют массовому производству. Интересно отметить, что структуры механистического типа доминировали в основном в период от промышленной революции вплоть до первой половины XX в.

Рис. 1.2.3. Профессиональная организация

Имеем дело еще с одним примером бюрократической конфигурации. Однако, поскольку профессиональная организация в качестве основного механизма координации полагается преимущественно на стандартизацию навыков в рабочем процессе или же результатов деятельности, она разительным образом отличается от механистической. Полагаясь преимущественно на хорошо подготовленных профессионалов — т. е. высокоспециализированных сотрудников, способных нести ответственность за процесс своего труда, — организация такого рода вынуждена для нормального функционирования значительный объем власти делегировать самим профессионалам или их ассоциациям, а также институтам, которые готовят и подбирают работников высокой квалификации. А потому профессиональные структуры оказываются в высокой степени децентрализованными в горизонтальном отношении. Право принятия многих как оперативных, так и стратегических решений «перетекает» вниз по иерархии к профессионалам операционного ядра [12, с.165].

Над операционным ядром обнаруживаем в значительной степени уникальную структуру. Здесь нет необходимости в большой техноструктуре, поскольку стандартизация в основном является результатом подготовки профессионалов, что происходит вне пределов данной организации. А поскольку профессионалы работают в значительной мере самостоятельно, операционные единицы могут достигать значительных размеров, причем для управления ими требуется сравнительно небольшое число линейных менеджеров. Штат вспомогательного персонала, необходимый для обеспечения нормальной работы высокооплачиваемых профессионалов, обычно также относительно велик.

 Организации профессионального типа возникают в условиях стабильной, но сложной среды. Сложность требует децентрализации в пользу хорошо подготовленных профессионалов, а стабильность позволяет применять стандартизованные навыки, когда процесс труда осуществляется с высокой степенью автономности. Однако самостоятельность возможна только тогда, когда производственная система не является излишне зарегулированной, чрезвычайно сложной или автоматизированной.

Рис. 1.2.4 Диверсифицированная организация

Как и организация профессионального типа, диверсифицированная организация может рассматриваться как множество автономных образований, собранных под «крышей» единой административной структуры. Однако если в организациях профессионального типа эти единицы обладают значительной долей самостоятельности, то в диверсифицированной они обычно находятся на срединной линии и, как правило, носят название «отделений», что содержит в себе значительный импульс в сторону «балканизации» общей ситуации. Данная конфигурация отличается от остальных, прежде всего незавершенностью структуры; она является скорее структурой частичной, накладываемой на другие (в каждом отделении имеется своя собственная структура) [10, с.107].

 Причина диверсификации организации — различия в производственных линиях, которые имеют место в самых крупных зрелых компаниях, уже использовавших все имевшиеся возможности на традиционных рынках (или же им просто скучно). Такого рода диверсификация подвигает их на реорганизацию, когда на место подразделений, образованных на функциональной основе, приходят отделения, созданные по рыночному принципу, в соответствии с каждой товарной линией (см. рис. в начале раздела). При этом каждое из отделений наделяется значительной автономией, л результате чего возникает ограниченная форма децентрализации.

 Каким же образом центральной структуре удается осуществлять контроль над отделениями? До некоторой степени используется прямой надзор. Однако излишний контроль быстро входит в противоречие с потребностями отделений в самостоятельности. А потому штаб-квартира полагается скорее на системы контроля над исполнением заданий (иными словами, на стандартизацию результатов деятельности). Как правило, в головном офисе создаются небольшая техноструктура (что отражено на рисунке) и вспомогательные отделы, выполняющие некоторые общие функции (юридическая помощь, связи с общественностью). А поскольку контроль со стороны штаб-квартиры является по отношению к отделениям внешним, то в соответствии с одной из наших гипотез о власти, структура в целом тяготеет в сторону механистической организации.

Рис. 1.2.5 Инноваторская организация

Ни одна из обсуждавшихся организационных структур не соответствует современным требованиям, и прежде всего таких отраслей, как аэрокосмическая, нефтехимическая, наукоемких производств и киноиндустрии, успех в которых во многом определяется эффективностью инновационной деятельности порой в весьма сложных условиях. Бюрократические структуры не отличаются гибкостью, а для предпринимательских характерна жесткая централизация. В передовых же отраслях требуются «проектные структуры», способные собрать опытных специалистов в различных областях в единую креативную команду. Решению данной задачи наиболее адекватна пятая из рассматриваемых конфигураций — инноваторская организация, или «адхократия» (от. лат. ad hoc - для частного случая), в которой тон задают сотрудничающие друг с другом эксперты [14, с.90].

Адхократия есть органическая структура, в которой координация осуществляется на основе взаимной подгонки между высококвалифицированными и высокоспециализированными экспертами. Причем структура подталкивает их в сторону широкого использования различных способов связи — менеджеров-интеграторов, постоянных комитетов, временных комиссий и матричных структур. Обычно эксперты в целях экономии рабочего пространства объединяются в функциональные единицы, разбитые на небольшие, сгруппированные на рыночной основе проектные команды, которым делегируются необходимые для осуществления их деятельности полномочия по принятию решений. Таким образом, структуры избирательно децентрализуются в вертикальном и горизонтальном измерениях, а значит, власть в организации распределяется неравномерно, в соответствии с опытом и потребностями каждой команды.

Как видно из приведенного выше рисунка, инноваторская организация обладает принципиально отличной от рассмотренных нами ранее структурой. Поскольку распределение власти основывается на опыте работников, изменяется положение линейных менеджеров. А распределение власти по всей структуре приводит к «размыванию» границ между стратегическим апексом и остальной структурой.

Адхократические организации распространены в динамичной сложной среде, поскольку именно в таких обстоятельствах возникает потребность в изощренных инновациях, что, в свою очередь, предполагает совместные усилия экспертов из различных областей. Исключительно сложные производственные системы предъявляют высокие требования к квалификации и властным полномочиям вспомогательного персонала, который разрабатывает и обслуживает технические системы операционного ядра. (Пунктирными линиями на рисунке обозначена линия разделения операционного ядра и адхократической административной структуры.) В этом случае проекты по использованию новых операционных возможностей исходят от администрации [12, с.69].

В адхократической структуре другого типа проекты создаются по непосредственному заказу клиентов (как в исследовательско-консультационной фирме при разработке инженерных прототипов), когда в проектировании принимают участие и операторы. В этом случае операционное ядро в определенной мере проникает в административные структуры (данное обстоятельство отражено пунктирной линией). Адхократические структуры второго типа, как правило, «моложе», поскольку в отсутствие стандартной продукции и услуг многие из них терпят неудачу, а другие компенсируют свою уязвимость через стандартизацию некоторых продуктов или услуг, эволюционируя в сторону бюрократии.

Рис. 1.2.6 Миссионерские организации

Шестая конфигурация представляет собой существенно иную комбинацию элементов, нежели те, что мы обсуждали до сих пор. Доминирующая идеология способствует сплочению ее членов, а потому роль разделения труда, равно как и специализации рабочих мест, снижается. Одновременно уменьшается и значение различных форм дифференциации, рассмотренных в предыдущих конфигурациях, — отделения стратегического апекса от остальной части организации, вспомогательных частей от линейных, администрации от операционного ядра, возрастанию различий между операторами, отделениями и т. д.

 Такие соединяющие миссионеров скрепы, как стандартизация норм, общие ценности и верования — способствуют повышению уровня координации их действий. Ключевым моментом в этом процессе оказывается их социализация, проходящая под влиянием такого важного параметра дизайна, как индоктринация. Коль скоро новый член организации прошел индоктринацию — т. е. приобщился к общей для всех ее членов вере, — ему может быть предоставлена значительная свобода в принятии решений.

Таким образом, эффективная индоктринация оказывается наиболее последовательной формой децентрализации. А поскольку необходимость в каких-то иных формах согласования действий отсутствует, миссионерские организации избегают мер, направленных на формализацию деятельности, равно как и широкого использования плановых и контролирующих систем, что выражается в наличии весьма незначительной техноструктуры. Аналогично «миссионеры» избегают и внешней профессиональной подготовки, которая могла бы поставить организацию под контроль внешних по отношению к ней сил [5, с.87].

 Таким образом, миссионерская организация представляет собой аморфную массу членов с незначительной специализацией рабочих мест, низкой дифференцированностью частей и небольшими различиями в статусах ее членов.

 Среди миссионерских организаций преобладают «возрастные», поскольку для институционализации убеждений в идеологию требуется определенное время, но до «старости» им еще «жить и жить» (кроме таких исключений, как, например, религиозные ордена). Миссионерские организации по самой сути своей не могут быть слишком крупными, поскольку основываются наличных контактах членов. В случае миссионерских организаций ни окружающая среда, ни техноструктура не могут быть чересчур сложными, поскольку в этом случае потребовалось бы участие высококвалифицированных специалистов, что придало бы последним определенную власть и статус и, в свою очередь, способствовало бы дифференциации структуры. А потому миссионерские организации отличаются простейшей техноструктурой.

Политическая организация. Когда в организации отсутствуют доминирующие части, превалирующие координационные механизмы, равно как и стабильные формы централизации или децентрализации, у нее возникают проблемы с разрешением возникающих в среднем звене конфликтов, что ведет к формированию организации, известной как политическая, «раздираемой» на части центробежными импульсами.

Политические организации существуют в различных формах. Некоторые из них носят временный характер, отражая являющиеся причиной конфликтов трудности переходного периода в стратегии или структуре, другие являются более устойчивыми, возможно потому, что организация сталкивается с внутренними конкурирующими силами, а возможно из-за того, что в ней завелась какая-то политическая «гниль», но при этом организация достаточно сильна для того, чтобы справиться с ней.

 В анализе организационных конфигураций был использован значительный объем знаний об организациях. Однако еще раз подчеркнем, что каждая из таких конфигураций является идеальной конструкцией, упрощением, почти карикатурой на реальность. Реальная организация не похожа в точности ни на одну из перечисленных нами — некоторые в достаточной мере близко подходят к образцам, другие же представляют собой определенного рода комбинацию, а иногда — переходную форму от одного типа к другому [12, с.67].

 Первые пять конфигураций являются наиболее распространенными формами организаций. Две другие конфигурации — миссионерская и политическая — встречаются реже и относятся скорее к сфере культуры в целом и присутствующим в организациях различных типов конфликтам, нежели представляют собой какие-то особые формы.

структура конфигурация система организация

**2. Условия выбора структурной конфигурации**

**2.1 Зависимость структурных конфигураций от внешнего окружения организации**

Организация не может существовать в изоляции от внешней среды, и рассматривать организацию как открытую систему без учета влияния факторов внешней среды не просто бессмысленно, но и губительно для понимания организации, поскольку адаптация организации к внешним условиям - одно из главных условий выживания организации, от которого, в конечном счете, зависят и достижение целей, и интеграция, и латентность.

В деятельности любой современной организации задействованы ее многочисленные связи и взаимозависимости: с вышестоящими организациями, с поставщиками, правоохранительными органами, с политическими и другими организациями и институтами, существующими в данном конкретном обществе. Например, очень немногие организации принимают на себя полную ответственность за социализацию и обучение своих членов; чаще всего культурные образцы, профессии и материальное обеспечение получают от внешних систем [8, с.197].

Как правило (исключение составляют некоторые военные организации, монастыри и т.п.), члены организации одновременно входят в состав и других организаций, интересы которых оказывают значительное, иногда даже решающее влияние на поведение членов организации. Примером тому может служить жизнь монахов в монастырях, которые практически не имеют в жизни других ролей, кроме службы богу. Поэтому одна из характеристик организаций связана с тем, что в деятельность всех организаций ее члены включены лишь частично. Точно так же только немногие организации способны создавать собственные технологии. Здесь многое зависит от вида внешней среды, в частности от того, может ли организация получить со стороны механическое оборудование, информацию, программу, обученных работников. Ресурсы, приходящие извне, адаптируются в организации (например, работники повышают квалификацию).

Социальная структура также воспринимает свои важнейшие компоненты из внешней среды, поэтому структурные формы не меньше, чем технология, зависят от внешней среды.

По мнению английского ученого А. Тойнби, внешнее окружение системы придает ей импульс, необходимый для полноценного развития, который Тойнби называет вызовом. На этот вызов организация должна давать реакцию - <ответ>. Но для того чтобы дать полноценный ответ, организация должна приспосабливаться к внешней среде, мобилизовать имеющиеся ресурсы, работать с напряжением. Взаимодействия по схеме вызов - ответ являются залогом успешного развития любой организации.

Итак, можно с уверенностью сказать, что внешние условия существования организации не менее важны для нее, чем внутренние компоненты и ресурсы.

Изучение внешней среды организации должно с необходимостью включать в себя, по меньшей мере, три основных составляющих.

1. Изучение структуры внешней среды. Внешняя среда крайне неоднородна и сложна по своему составу, ее структурные единицы по-разному ориентированы в отношении конкретной организации и обладают различными характеристиками. Последние определяют потенциальные возможности отдельных составляющих внешней среды, что позволяет классифицировать различные структурные единицы внешней среды в зависимости от степени их значимости для данной организации.

2. Выделение системы связей с внешней средой и системы связей внутри внешней среды. Для нормального функционирования организация должна создавать, развивать и обеспечивать систему коммуникаций с внешней средой. При этом важно учитывать все виды связей с внешним окружением: властные связи, информационные, контролирующие, культурные и т.д. [11, с.188]

3. Оценка и определение приоритетных структурных единиц и наиболее важных связей во внешней среде. Эта составляющая изучения внешней среды позволяет вырабатывать достаточно обоснованные стратегии действий в отношении ее рыночных и институциональных компонентов. Оценка компонентов внешней среды должна основываться на выделении средств (т.е. тех компонентов, которые организация может использовать для достижения собственных целей) и условий (компонентов внешней среды, которые организация не может использовать для достижения целей). Ранжируя окружающие организацию другие организации, социальные движения, государственные учреждения, социальные институты и отдельных влиятельных лиц, руководство организации сможет ориентироваться в постоянно изменяющихся ситуациях, возникающих во внешнем окружении, находить оптимальные пути при достижении организационных целей.

В современной научной литературе, посвященной изучению организаций, наиболее распространена концепция четырех уровней. Согласно этой концепции, во внешней среде любой организации целесообразно выделять четыре уровня, каждый из которых имеет свои особенности воздействия на деятельность организации.

Рассмотрим последовательно особенности уровней внешнего окружения.

1. Ближний уровень организации включает в себя те компоненты внешней среды, которые оказывают наибольшее воздействие на деятельность организации и частично входят в структурные единицы организации и напрямую участвуют в протекающих в ней процессах. Это, прежде всего владельцы собственности в организации, ее акционеры, члены попечительского совета, инвесторы и т.д. Эти структурные единицы могут как находиться в непосредственном окружении, так и входить в организацию в качестве ее членов, что в значительной степени усложняет анализ взаимозависимости и влияния этих единиц на организацию. Очень часто через ближний уровень организация осуществляет связь со структурными единицами других уровней внешней среды.

2. Рыночный уровень, структурные единицы которого непосредственно участвуют в обмене ресурсами с внешним окружением. В основном именно на этом уровне обеспечивается баланс организации с внешней средой. В качестве составляющих рыночного уровня выступают: банки, партнеры, поставщики, заказчики, вспомогательные части рыночной среды, конкуренты; потребители.

3. Институциональный уровень включает в себя те структурные единицы внешней среды, которые могут оказывать воздействие на различные компоненты организации нерыночными методами: прямое принуждение, контроль, давление, нерыночную поддержку (например, через создание имиджа) и др. Составляющие институционального уровня организации весьма разнообразны. В принципе любая общественная или государственная организация, социальный институт или социальное движение могут оказывать прямое или косвенное влияние на деятельность организации, но перечисленные ниже части институционального внешнего окружения оказывают наиболее значительное воздействие на деятельность организации: контролирующие структуры, властные структуры, законодательные государственные и местные учреждения, охранные организации, общественные движения, средства массовой информации, общественность [4, с.17].

4. Общий, или фоновый, уровень, который включает в себя:

- технические достижения, принятые и освоенные в данном обществе, и возможности их реализации в конкретной организации;

- уровень накопленных знаний, выраженных в научных работах и публикациях, использованных в конкретных методиках;

- образовательный уровень, сказывающийся на деятельности организации при подборе, расстановке и функционировании персонала;

- степень развития социальных ценностей, символизирующая порядок в обществе и степень принятия культурных образцов;

- уровень доминирующей культуры всего общества;

- совокупность установок общественности в отношении потребления продуктов и возможности этого потребления;

- степень восприятия законов и контроля со стороны государственных органов;

- развитие коммуникаций в обществе.

Все уровни внешней среды связаны между собой системой формальных и неформальных коммуникаций: постоянных, с помощью которых осуществляется бесперебойный обмен ресурсами между организацией и внешней средой, и спорадических кратковременных. В этом плане основная задача организации - использовать связи с внешней средой для прямого и косвенного поддержания баланса организации с внешней средой на входе и выходе. Для решения этой задачи важно выбрать сферу изучения внешней среды, определить ее характеристики и на основе связей между отдельными сферами и объектами внешней среды сформировать стратегии взаимодействия с внешней средой.

Можно выделить основные типы связей организации с внешним окружением:

- властные (регламентирующие и контролирующие) связи;

- информационные (оповещательные) связи; финансовые связи; культурные связи (нормативные и ценностные образцы);

- системные связи (любые связи для поддержания устойчивости системы).

Кроме того, связи могут сильно различаться по содержанию. Выделяют связи формальные и неформальные, явные и латентные, связующие и интегрирующие и т.д. [15, с.120]

Основные компоненты организации не только определяют ее лицо, но и показывают возможности закрепления организации во внешнем окружении, ориентации членов организации, их основные функции при достижении общих целей. Следует отметить, что оценка и разработка компонентов организации составляют основную часть организационного проектирования.

**2.2 Влияние внутренних характеристик организации на формирование структуры**

С точки зрения технологии работ наиболее существенное влияние на организационную структуру оказывают параметры, связанные с определенностью знаний о том, как делать работу, и определенностью времени поступления работы (табл. 2.2.1).

Таблица 2.2.1 Влияние некоторых компонентов технологии на проектирование организации

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Высокая  | Ситуация 1 | Ситуация 2 |
|   | Ситуация 4 | Ситуация 3 |
| Низкая |   | Высокая |
| Неопределенность в поступлении работы и месте ее выполнения |

Рассмотрим более конкретно представленные ситуации.

Ситуация 1 может наблюдаться в подразделениях, выполняющих достаточно инновационную и малоалгоритмизируемую деятельность, однако регулярно и в предсказуемом временном режиме. Это могут быть такие структуры, как отдел маркетинга, отдел финансирования, технический отдел, отдел снабжения.

Ситуация 2 может наблюдаться в подразделениях, выполняющих инновационную деятельность, но не имеющих четких сроков поступления работы, мало предсказуемую по времени ее начала и окончания. Как правило, это подразделения, связанные с преодолением кризисных или конфликтных ситуаций, структуры высшего управления.

Ситуация 3 может присутствовать в подразделениях, выполняющих несложную, алгоритмизированную деятельность, но с большой неопределенностью временного графика работы, например ремонтный цех, обслуживающий персонал, кадровая служба [17, с.154].

Ситуация 4 характеризуется низкой неопределенностью, как времени поступления работы, так и порядка ее выполнения. Для подразделений все заранее запланировано: и что делать, и когда делать. Это могут быть подразделения конвейерной сборки, отдел охраны, отдел автоматизации, измерительная лаборатория и др.

Для подразделений, работающих в разной технологии, могут быть эффективны разные типы организационных структур:

Таблица 2.2.2

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Технология работ | Тип совместной деятельности | Тип организационной структуры |
| Ситуация 1  | Совместно-индивидуальная | Проектная |
| Ситуация 2  | Совместно-творческая | Матричная |
| Ситуация 3  | Совместно-взаимодействующая | Линейная с функциональными связями |
| Ситуация 4  | Совместно-последовательная | Линейная |

Особенности персонала и корпоративной культуры. Какие особенности персонала и корпоративной культуры необходимо учитывать при создании организационной структуры?

Наиболее существенными могут оказаться:

* уровень подготовки;
* способность к командной работе;
* тип управленческой роли;
* тип организационной культуры
* способ социализации.

Уровень подготовки — если в организации достаточно высококвалифицированный персонал, то даже в линейной структуре мы можем создавать достаточно “плоские” организационные структуры, минимизируя количество звеньев управления. Это будет связано с возможностью расширения зоны контроля руководителя. Если же персонал мало подготовлен и требуются частое вмешательство руководства, контроль и помощь, то целесообразнее использовать “высокую” организационную структуру. Безусловно, что более подготовленный персонал сможет эффективно работать в гибких (адаптивных) структурах и возможно использование проектных и матричных вариантов. Одним из путей изменений организационной структуры от линейной к матричной с учетом уровня квалификации персонала может быть введение функциональной организации, подготовка в ее рамках достаточного количества профессионалов, а затем переход к адаптивным структурам. Такой путь организационного преобразования может быть использован при проведении одновременной реорганизации и подготовки персонала [11, с.165].

Способность к командной работе — стремление специалистов организации к активной групповой деятельности, умение формулировать цели совместной работы, изменять структуру группы и распределение ролей в ней в зависимости от специфики задач и условий ее выполнения. Таким образом, в рамках этого параметра нас будет интересовать желание и умение работать совместно.

Естественно, что адаптивные организационные структуры (проектные и матричные) предъявляют особые требования к персоналу с точки зрения умения работать в команде. Проект — образование, создаваемое для решения конкретной задачи в определенный срок. В рамках проекта все должны суметь сделать максимум для достижения цели, ни одна задача не может быть решена эффективно, если группа не договорится о целях и планах деятельности и каждый не сможет сработать максимально эффективно. Для матричной структуры эти требования еще более ужесточаются, поскольку, возможно, каждому специалисту придется работать одновременно по нескольким проектам и соответственно в рамках разных команд. Понятие команды в матричной организационной структуре становится несколько “виртуальным” — эта группа может не встречаться достаточно длительное время, разные специалисты могут включиться на разных этапах, они должны органично влиться в общую деятельность. Таким образом, если в организации нет достаточного количества специалистов, способных к командной работе, она будет вынуждена больше использовать именно линейные оргструктуры.

Тип управленческой роли — наличие в организации руководителей, способных выполнять разные управленческие роли, также определяет выбор организационной структуры.

Тип совместной деятельности, тип отношений и ценностей, характерных для разных организационных культур, будет детерминировать и тип адекватной организационной структуры.

Под способом социализации понимается типичный механизм передачи групповых норм, тот способ овладения культурой, который привычен для каждого сотрудника.

Для личностного способа социализации характерна передача норм через подражание конкретному человеку, носителю данных норм. Он является воплощением правильного поведения, желаемого состояния, лучшего из группы. Ученик подражает “гуру”, стремиться быть похожим на него, уподобляется лидеру. Такого типа социализация характерна для религиозных организаций, общинного типа структур, предприятий семейного бизнеса. Люди, выросшие в данном типе социализации, как правило, нуждаются в особом эмоциональном контакте с лидером, поддержке с его стороны, особой эмоциональной атмосфере сплоченной группы, выраженном чувстве “МЫ” [10, с.171].

Для авторитарного способа социализации, характерна передача норм через закрепленные в документах схемы подчинения, способы поведения и реагирования. Ученик должен познакомиться с формальной стороной процесса взаимодействия в организации, инструкциями и правилами поведения, а также научиться работать по правилам, заданными вышестоящим начальником. Такого типа социализация характерна для крупных предприятий с жесткой организационной структурой и системой линейной подчиненности, а также наличием заданных правил поведения. Проблема данного типа социализации состоит в том, что правила, закрепленные в документах, мало изменчивы, и не могут быть достаточно эффективными с ситуации динамичных изменений внешнего мира.

Для функционального способа социализации органичным является передача норм и правил работы через овладение основным профессиональным инструментом. По такому типу профессиональной социализации построены большинство высших учебных заведений, где представление о правильном поведении, профессиональной этике, передается через овладение основными профессиональными навыками и правилами применения специфических инструментов. Проблемой данного типа социализации, может стать некоторая ограниченность взглядов на реальную ситуации, наличие узкопрофессионального подхода. Ориентация на применение уже имеющихся способов решения даже новых проблем. Люди, имеющие опыт такого способа социализации, могут быть склонны ориентироваться на работу в знакомых им профессиональных группах, по тем направлениям, которые им уже знакомы. Поэтому совместная деятельность функционально социализировавшихся специалистов нуждается в координации со стороны “полипрофессионала”, которые сможет создать общее пространство для коммуникации и разработки межпрофессионального взгляда на проблему.

Для проектного способа социализации характерна ранняя инициатива участников, человек, работающий в группе профессионалов, вынужден постоянно самоопределяться как по области деятельности, так и по способам ее осуществления. В результате чего, как правило, появляется междисциплинарный профессионал, который может использовать инструменты разных профессий и рассматривать проблему комплексно. Проблемой реализации данного типа социализации является его трудоемкость и затратность, хотя в последние годы, обучение в ряде учебных заведений ведется именно по такому принципу. Такой подход дает возможность слушателям уже в ходе обучения начать работать над реализацией какого-либо проекта, применяя полученные знания и формулируя запрос на обучение в процессе его разворачивания.

Стратегический выбор организации может быть связан с приоритетом одного из трех направлений развития, характерных для разных стадий существования организации.

Если организация делает ставку на создание нового продукта, то закономерно, в ее организационной структуре должны будут доминировать проектные формы организации.

Если организация делает ставку на продвижение товара на рынке, то в ее организационной структуре будут возникать функциональные звенья, появляться департаменты, ответственные за те или иные сегменты рынка.

Если организация озабочена технологией, снижение затрат на производство, экономией средств, то, скорее всего в ее организационной структуре будут доминировать линейные звенья, обусловленные жесткими технологическими процессами [3, с.211].

Анализируя прототипы, можно увидеть, что они представлены двумя типами: первый – общетеоретические, о них мы говорили выше; вторые – конкретные, примеры существующих кампаний. Работающих в аналогичных областях бизнеса и примерно похожих технологический условиях.

**3. Структурная конфигурация на примере ООО «ТатВойлок»**

**3.1 Характеристика структурных конфигураций ООО «ТатВойлок»**

ООО «ТатВойлок» - является лидером в области поставок технических, обувных, юртовых и строительных войлоков. Выпускаемые предприятием войлоки изготавливаются из тонкой, полугрубой, грубой шерсти.

ООО «ТатВойлок» осваивает выпуск изделий нового ассортимента:

* одеяла;
* матрацы;
* подушки;
* изделия из меха (спецодежда).

**Адрес ООО «ТатВойлок»:** 420021, РТ, г. Казань, ул. Бр. Петряевых, д. 5.

Рассмотрим структуру управления ООО «ТатВойлок» (Приложение 1).

Высшему уровню управления принадлежат: генеральный директор, директор по коммерции, директор по производству и главный бухгалтер. Средний уровень составляют: главный инженер, заведующий складом, начальник отдела кадров, начальник сбыта, начальник производства. К нижнему уровню относятся все остальные работники. Основная задача верхнего уровня – развитие предприятия и координация действий его подразделений. Средний уровень занимается вопросами оперативного управления. Работники, которые относятся к нижнему уровню, являются исполнителями.

Анализ должностных и производственных инструкций ООО «ТатВойлок» позволяет сделать следующие выводы.

Должностные обязанности генерального директора. Осуществляет руководство в соответствии с действующим законодательством в пределах предоставленной компетенции всеми видами деятельности организации. Организует работу и взаимодействие производственных единиц и других структурных подразделений. Обеспечивает выполнение задач и целей деятельности организации и всех ее обязательств перед поставщиками, заказчиками и банками. Организует производственно-хозяйственную деятельность организации на основе обоснованного планирования ее материальных, финансовых и трудовых затрат с учетом складывающейся конъюнктуры на рынке товаров и услуг. Принимает меры по обеспечению организации квалифицированными кадрами. Способствует наилучшему использованию знаний и опыта работников, созданию безопасных и благоприятных условий для их труда, соблюдению требований законодательства по охране труда. Решает все вопросы в пределах предоставленных прав и поручает выполнение отдельных производственно-хозяйственных функций другим должностным лицам – своим заместителям, руководителям производственных единиц, а также функциональных и производственных подразделений организации.

Должностные обязанности директора по коммерции. Возглавляет работу коммерческого отдела. Обеспечивает выполнение работ, возложенных на отдел согласно Положению о нем. Способствует успешной работе основных подразделений организации. Разрабатывает необходимую документацию, предложения, рекомендации, инструкции и т.п. Обеспечивает рациональное использование материальных финансовых и технических средств. Проводит работу по защите информации, составляющей государственную, коммерческую и служебную тайну. Обеспечивает рациональное распределение нагрузки между работниками отдела. Создает условия для роста и повышения квалификации персонала. Контролирует соблюдение работниками правил внутреннего трудового распорядка, правил и норм охраны труда и противопожарной безопасности, состояние производственной и трудовой дисциплины. Вносит предложения о поощрении отличившихся работников, наложения взысканий на нарушителей производственной и трудовой дисциплины. Обеспечивает составление установленной отчетности.

Должностные обязанности директора по производству. Возглавляет работу производственного отдела. Обеспечивает выполнение работ, возложенных на отдел согласно Положению о нем. Способствует успешной работе основных подразделений организации. Разрабатывает необходимую документацию, предложения, рекомендации, инструкции и т.п. Обеспечивает рациональное использование материальных финансовых и технических средств. Проводит работу по защите информации, составляющей государственную, коммерческую и служебную тайну. Обеспечивает рациональное распределение нагрузки между работниками отдела. Создает условия для роста и повышения квалификации персонала. Контролирует соблюдение работниками правил внутреннего трудового распорядка, правил и норм охраны труда и противопожарной безопасности, состояние производственной и трудовой дисциплины. Вносит предложения о поощрении отличившихся работников, наложения взысканий на нарушителей производственной и трудовой дисциплины. Обеспечивает составление установленной отчетности.

Должностные обязанности начальника отдела кадров. Выполняет работу по обеспечению организации кадрами требуемых профессий, специальностей и квалификации, изучает личный состав организации и ее подразделений, а также расстановку работников, их деловые качества с целью подбора их на замещение вакантных должностей руководителей. Производит оформление установленной документации по учету кадров, связанной с приемом, переводом, трудовой деятельностью и увольнением работников. Участвует в организации работы квалификационных, аттестационных, конкурсных комиссий и в оформлении их решений. Анализирует движение кадров и принимает участие в разработке мероприятий по устранению их текучести. Организует профессиональное обучение рабочих и повышение квалификации руководителей и специалистов. Участвует в работе по профессиональной ориентации, а также в разработке учебно-методической документации (учебных планов и программ, пособий и рекомендаций, расписаний занятий учебных групп). Ведет учет работы по подготовке и повышению квалификации кадров, анализирует качественные показатели результатов обучения и его эффективность (изменение профессионально-квалификационного и должностного состава работников), ведет установленную отчетность. Принимает меры по соблюдению трудовой дисциплины и правил трудового распорядка в организации, порядка установления льгот и назначения пенсий, оформления документов, необходимых для представления в соответствующие органы.

Должностные обязанности главного бухгалтера. Возглавляет работу бухгалтерского учета. Обеспечивает выполнение работ, возложенных на отдел согласно Положению о нем. Занимается оптимизацией налогообложения. Организация бухгалтерского учета на предприятии. Способствует успешной работе основных подразделений организации. Разрабатывает необходимую документацию, предложения, рекомендации, инструкции и т.п. Обеспечивает рациональное использование материальных финансовых и технических средств. Проводит работу по защите информации, составляющей государственную, коммерческую и служебную тайну. Обеспечивает рациональное распределение нагрузки между работниками отдела. Создает условия для роста и повышения квалификации персонала. Контролирует соблюдение работниками правил внутреннего трудового распорядка, правил и норм охраны труда и противопожарной безопасности, состояние производственной и трудовой дисциплины. Вносит предложения о поощрении отличившихся работников, наложения взысканий на нарушителей производственной и трудовой дисциплины. Обеспечивает составление установленной отчетности.

Основная задача начальника отдела кадров – решение кадровых вопросов: учет, контроль, подбор специалистов и т.д. Директор по производству решает производственные вопросы. Обязанности директора по коммерции заключаются в реализации продукции и товаров, а также решения вопросов с рекламациями. Основная задача главного бухгалтера состоит в решении вопросов налогообложения и организации бухгалтерского учета. Начальник охраны занимается вопросами охраны предприятия. Работники среднего уровня являются непосредственными исполнителями решений работников высшего уровня, соответственно – работники низшего уровня решают поставленные задачи работниками среднего уровня.

В случае необходимости замены работника высшего уровня (по болезни, командировке и т.д.), его обязанности возлагаются на наиболее опытного работника среднего уровня. Напротив, если требуется заменить работника среднего уровня, то его обязанности возлагаются на вышестоящего руководителя или работника среднего уровня.

Во-первых, в данной организационной структуре отсутствуют какие-либо звенья, занимающиеся вопросами стратегического планирования, в работе руководителей практически всех подразделений оперативные проблемы доминируют над стратегическими. Частично по данной причине в ООО «ТатВойлок» отсутствует Положение об организационной структуре, так как ее некому разработать. Это не позволяет построить эффективную систему контроля за деятельностью аппарата управления на предприятии и создает большие трудности при выявлении дефектов организационной структуры управления.

Именно по причине отсутствия в организационной структуре департамента стратегии, то есть звена, отвечающего за стратегическое планирование, в положениях о подразделениях не определены цели деятельности для каждого подразделения, его вклад в общий результат деятельности компании, показатели эффективности деятельности, характерные именно для данного подразделения, а также порядок взаимодействия с другими подразделениями компании. В том виде организационных структур, который существует ООО «ТатВойлок», а именно в линейно-функциональных структурах управления, тенденция к формализации оценки эффективности и качества работы подразделений приводит обычно к возникновению атмосферы страха и разобщенности.

По этой же причине в ООО «ТатВойлок» отсутствует практика построения дерева целей с адекватной системой показателей. Системно не упорядоченные плановые показатели не согласуются со структурой организации, не соответствуют направлениям использования ресурсов и получению результатов, поэтому оценить вклад каждого блока в целевую эффективность системы сложно.

Наличие стратегического управления необходимо для долгосрочной эффективности.

Во-вторых, в механистической структуре существует тенденция к волоките и перекладыванию ответственности при решении проблем, требующих участия нескольких подразделений. Как показал анализ, практически любой заказ клиента требует участия всех подразделений предприятия, а существующая организационная структура значительно усложняет процесс выполнения работ, так как работа структурных подразделений организации недостаточно эффективно скоординирована.

В связи со слабостью горизонтальных связей данная структура не может оперативно реагировать на структурные изменения спроса, способствовать разработке новых видов продукции или услуг, открытию новых сегментов рынка, внедрению новейших технологий рекламной деятельности. Отсюда появление причин рассогласования результата и поставленных целей в ООО «ТатВойлок».

Как показал анализ организационной структуры, ее механизм управления недостаточно эффективно регламентирует взаимодействие структурных подразделений предприятия и их целенаправленное развитие, не обеспечивает реализацию некоторых целевых установок, а также имеет необоснованно высокие затраты на достижение стратегических целей предприятия.

Таким образом, действующая в ООО «ТатВойлок» организационная структура имеет малую гибкость и приспособляемость к изменению ситуации.

В-третьих, в механистической структуре существует перегрузка управленцев верхнего уровня, в то же время существует и повышенная зависимость результатов работы организации от квалификации, личных и деловых качеств высших управленцев. Таким образом, с одной стороны, результаты работы предприятия с такой структурой зависят в основном от уровня профессионализма управляющих работников, а с другой стороны, те же управляющие работники являются перегруженными работой, что снижает качество принимаемых ими решений, следовательно, сказывается на результатах работы компании.

В-четвертых, в организационной структуре ООО «ТатВойлок» выявлено несоответствие функций управления, обусловленных целями предприятия и фактически выполняемых функций, дублирование функций, а также выявлены некоторые нереализуемые функции, например, функции отдела по управлению персоналом и коммерческого отдела.

Нереализуемые функции имеются в первую очередь в коммерческом отделе. Основными проблемами данного отдела являются:

- отсутствие комплексных маркетинговых исследований, непрерывного мониторинга рынка рекламных услуг;

- слабое владение и использование инструментария маркетинга (так, например, продажи и обслуживание на предприятии не сегментированы);

- слабо проработана и используется в недостаточном объеме система мотивации клиентов (заказчиков).

Следствием из этого является принятие неоптимальных производственных решений, необоснованных инвестиций, потеря наиболее привлекательных клиентов; возрастают сроки выполнения работ, число отказов, число требований выплаты пени по договорам, снижается рентабельность деятельности. Поэтому необходимо усилить коммерческий блок предприятия, основными функциями которого должны стать эффективные продажи и точный прогноз состояния рынка выпускаемой продукции.

Отдел кадров занимается в основном кадровым учетом, тогда как его функции намного шире. Так, отделом по управлению персоналом не выполняются функции по обучению, развитию персонала, управлению его производительностью, развитию внутренних коммуникаций, управлению пакетом компенсаций для каждого подразделения и сотрудника, то есть системой мотивации, организационному развитию и разработке стратегии управления персоналом. Причиной этому является отсутствие хорошего руководителя отдела по управлению персоналом. Данный отдел подчиняется непосредственно генеральному директору, который загружен повседневной работой и поэтому не может эффективно руководить отделом по управлению персоналом. Отсюда вытекает еще один недостаток существующей организационной структуры - избыточная централизация.

Генеральный директор зачастую сам занимается контролем некрупных расходов, повседневных действий подчиненных, деталей и хода технологических процессов, посещением второстепенных выставок и конференций, вместо того, чтобы заниматься разработкой стратегии организации, среднесрочным планированием, реформированием направлений (например, развитием коммерческого блока), а главное, организацией ключевых внешних связей.

Управленческая система в ООО «ТатВойлок» характеризуется чрезмерной централизацией управленческих функций (основная часть всех управленческих решений возлагается на генерального директора), слишком узкими задачами для подразделений, их слабой мотивацией. В результате структурные подразделения испытывают недостаток в информации, необходимой для эффективного функционирования в рамках единого целого; не обеспечены компетентной поддержкой линейных и функциональных руководителей (вследствие недостаточных полномочий последних); отсутствует обратная связь между подразделениями. Следствием этого является перегрузка высшего руководства компании, приоритет частных целей над общими и снижение эффективности деятельности организации в целом.

Работоспособность организационной структуры управления ООО «ТатВойлок» является недостаточной в современных условиях, характеризующихся высокой нестабильностью внешней среды и изменением вкусов, требований и предпочтений потребителей. Следовательно, организационная структура управления ООО «ТатВойлок» требует совершенствования.

**3.2 Совершенствование структурных конфигураций**

Совершенствование организационной структуры предприятия неразрывно связано с его реформированием. Поэтому наряду с реструктуризацией предприятия совершенствование его деятельности должно идти и по таким направлениям, как:

- создание культуры организации, что обеспечиваем мощный потенциал саморазвития. Это длительный, требующий больших усилий процесс, но сформированные и принятые членами организации ценности приобретают форму традиции и способствуют повышению эффективности организации уже без существенных затрат;

- создание эффективного, комплексного механизма управления, который в первую очередь должен включать механизм мотивации и стимулирования труда, технологию управления по конечным результатам, человеко-машинные технологии принятия рациональных решений, повышение профессионального уровня руководителей в области управления и т.п.;

- поиск адекватной имеющимся ресурсам рыночной ниши и разработка стратегии функционирования в ней, что может дать быстрый прирост эффективности с выходом на предел, определяемый исчерпанием существующих производственно-технологических возможностей предприятия. Такой прирост эффективности может достигнуть в среднем 25-30% (от 10 до 60%);

- структурные изменения за счет снижения доли неэффективных технологий и низкорентабельных видов продукции. Это направление может дать основной прирост эффективности с выходом за предел, определяемый исчерпанием возможностей существующих технологий и экспертно оцениваемый в 40-60%;

- устранение нерентабельных производственных структур, повышающих нагрузку на основное производство через передачу прав собственности на неиспользуемые основные фонды;

- создание новых видов продукции, услуг и технологий, что требует особого внимания к инновационному потенциалу организации;

- внедрение управленческого учета и создание системы всеобъемлющего контроля за рациональным приобретением, размещением и использованием ресурсов, что предполагает не только эффективное управление производственными издержками, но и обеспечение эффективного функционирования служб и отделов системы управления в соответствии с их целевыми установками при минимальных, но необходимых затратах на их содержание.

Также можно выделить следующие основные пути повышения эффективности хозяйственных организаций, определяющие основные направления совершенствования организационной структуры управления (ее организационную рационализацию или организационное новшество):

Обеспечение гибкости организационной структуры управления, под которой понимается реакция на изменения во внешней среде с минимальными затратами, усилиями и в кратчайшие сроки. Требования гибкости определяют современную структурную композицию:

- децентрализация структур управления;

- вертикальная дезинтеграция;

- диверсификация производственной и сбытовой деятельности.

Вертикальная дезинтеграция - от сегментации предприятия с целью создания простых подразделений до выделения юридически независимых дочерних предприятий из действующей компании ("реструктурирование вниз"), выделение сестринских компаний путем создания фирм, специализирующихся в определенных сферах деятельности ("горизонтальное реструктурирование").

Особый интерес вызывают пути перехода к так называемым горизонтальным корпорациям, с развитием которых связываются основные тенденции формирования будущего. Группы (команды) становятся основным "строительным" блоком организации и образуют собой плоскую иерархию, в которой формирование организационной структуры происходит вокруг процесса с минимизацией деятельности внутри него.

Рост значения инфрапроизводственной сферы предприятия. Требования к качеству инфраструктуры растут быстрее, чем происходит рост собственно производства. В понятие инфраструктуры включается не только вся производственная сфера, но и культура внешней среды.

Развитие логистики, то есть организации и управления информационными и материальными потоками, которые протекают в условиях соответствующим образом созданной и организованной инфраструктуры. Управление материалопотоками с интеграцией функций снабжения, производства и сбыта реализуется на основе формирования специальных структур.

Неуклонное повышение качества продукции (услуг). Организация системы тотального управления качеством (total quality management), предполагающей участие служащих в процессе принятия решений, их доступ к информации и самостоятельный анализ ситуации.

Развитие внутрифирменного предпринимательства, объединенного едиными информационными сетями, финансовыми системами и предпринимательской культурой, а также создание дублирующих подразделений для привнесения конкуренции.

Особое внимание обращается на деятельность персонала фирм в условиях компьютеризированной среды, связанной с революцией в информационных технологиях.

Изменение значимости приоритетов производственной деятельности в сторону увеличения сроков и объемов сервисного обслуживания. При этом показателем успеха становится максимальное удовлетворение запросов потребителей, а не рентабельность.

Совершенствование структуры управления может идти по трем основным направлениям:

Совершенствование механических структур за счет внутренних упрощений или изменений, которые осуществляются путем объединения, разделения, переподчинения, ликвидации звеньев, сокращения числа уровней управления.

Создание комплексной структуры через включение органических структур (венчуров, инновационных отделов, блока развития и т.д.) в существующую механическую. Это так называемые выделенные структуры, функция которых заключается в решении задач, плохо вписывающихся в традиционную линейно-функциональную структуру. Это направление является основным условием обеспечения эффективности структур управления в переходный период.

Замена структур механического типа на адаптивные. Этот радикальный путь реорганизации структур требует не только наличия сильного лидера с командой единомышленников, но и сильной организационной культуры.

В нашем случае для ООО «ТатВойлок» больше всего подходит третий вариант, то есть замена существующей структуры механического типа на адаптивную структуру. Объяснить это можно следующим образом.

Совершенствование структуры ООО «ТатВойлок» за счет внутренних упрощений или изменений не приведет к значительному улучшению структуры управления в рассматриваемой организации, так как ее недостатки имеют комплексный, системный характер. Внесение упрощений в организационную структуру добавит в список проблем ряд других, а изменения - устранят одни недостатки, но станут источником других.

Для ООО «ТатВойлок» более всего подходит полная замена механической структуры управления на органическую, то есть адаптивную структуру. К этому можно прибавить хорошие лидерские качества генерального директора, стабильную команду единомышленников из руководителей среднего звена и сложившуюся за годы деятельности определенную организационную культуру компании.

Замена организационной структуры управления ООО «ТатВойлок» на органическую также обусловлена особенностями бизнеса данной компании, в частности, необходимостью быстро, качественно и с минимальными затратами реагировать на изменения внешней среды.

Lля ООО «ТатВойлок» подойдет смешанная форма из кросс-функциональной и проектной структуры. Это обусловлено тем, что предприятие не может нанять дополнительно наиболее высокооплачиваемых работников - руководителей проектов, так как издержки и затраты на производство и управление значительно высоки и их нужно снижать, а приглашение таких работников может значительно повысить и без того высокие затраты. Поэтому из работающих в компании руководителей необходимо отобрать наиболее профессиональных для замещения должностей руководителей проектов (направлений). Руководители проектов (направлений) и созданные группы работников основных направлений деятельности предприятия образуют проектную организационную структуру. Остальные - административные руководители вместе с группами работников второстепенных направлений деятельности будут образовывать кросс-функциональную структуру, так как эти группы работников будут находиться в подчинении и руководителей проектов.

Таким образом, проект по совершенствованию организационной структуры в ООО «ТатВойлок» предполагает:

- глобальное организационное нововведение - адаптивную проектно-матричную организационную структуру управления;

- введение в штат руководителя направления разработки фирменного стиля, имидж-рекламы и подготовки представительских материалов;

- создание департамента стратегии, который будет заниматься стратегическим планированием;

- сокращение должностей начальника отдела сувениров;

- введение в штат организации должности директора отдела по управлению персоналом;

- прием на работу дополнительно двух маркетологов, менеджера по управлению персоналом.

**Заключение**

Под структурой управления предприятием понимается состав и соподчиненность его управленческих звеньев, выполняющих определенные функции управления производством. От степени рациональности структуры управления в значительной степени зависит уровень технико-экономических показателей производства. Правильно построенная структура управления предприятием создает предпосылки высокой оперативности управления, согласованной работы всех структурных его подразделений.

Последовательность задач организационного проектирования, вытекающих из общей теории систем можно представить следующим образом:

а) определение качественного и количественного состава элементов системы управления;

б) выбор конфигурации элементов системы в пространстве;

в) проектирование общей структуры системы управления;

г) разработка процессов, регламентирующих деятельность системы управления;

д) определение информационных взаимосвязей между элементами системы;

е) проектирование технологии управленческих процессов.

ООО «ТатВойлок» - является лидером в области поставок технических, обувных, юртовых и строительных войлоков. Выпускаемые предприятием

Организационная структура ООО «ТатВойлок» является высоко централизованной, имеющей слабые горизонтальные связи. Работоспособность организационной структуры управления является явно недостаточной в современных условиях, характеризующихся высокой нестабильностью внешней среды и изменением вкусов, требований и предпочтений потребителей.

Cтруктура в ООО «ТатВойлок» имеет также и ряд недостатков, которые необходимо устранить.

Во-первых, в данной организационной структуре отсутствуют какие-либо звенья, занимающиеся вопросами стратегического планирования, в работе руководителей практически всех подразделений оперативные проблемы доминируют над стратегическими.

Во-вторых, в механистической структуре существует тенденция к волоките и перекладыванию ответственности при решении проблем, требующих участия нескольких подразделений.

В-третьих, в механистической структуре существует перегрузка управленцев верхнего уровня, в то же время существует и повышенная зависимость результатов работы организации от квалификации, личных и деловых качеств высших управленцев.

В-четвертых, в организационной структуре ООО «ТатВойлок» выявлено несоответствие функций управления, обусловленных целями предприятия и фактически выполняемых функций, дублирование функций, а также выявлены некоторые нереализуемые функции, например, функции отдела по управлению персоналом и коммерческого отдела.

Проект по совершенствованию организационной структуры в ООО «ТатВойлок» предполагает:

- глобальное организационное нововведение - адаптивную проектно-матричную организационную структуру управления;

- введение в штат руководителя направления разработки фирменного стиля, имидж-рекламы и подготовки представительских материалов;

- создание департамента стратегии, который будет заниматься стратегическим планированием;

- сокращение должностей начальника отдела сувениров;

- введение в штат организации должности директора отдела по управлению персоналом;

- прием на работу дополнительно двух маркетологов, менеджера по управлению персоналом.

**Список использованной литературы**

1. Авдулова Т.П. Психологические основы менеджмента: Учебно-методическое пособие. – М.: Либерея-Бибинформ, 2010. – 150с.

2. Большаков А.С. Менеджмент: Учебное пособие. – СПб.: Питер, 2009. – 160с.

3. Большаков А.С. Современный менеджмент: теория и практика./ А.С. Большаков, В.И. Михайлов. – СПб.: ПитерКом, 2007. – 416с.

4. Вершигора Е.Е. Менеджмент: Учебное пособие./ 2-е издание, перераб. и доп. – М.: Инфра-М, 2008. – 283с.

5. Веснин В.Р. Менеджмент: Учебник./ 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ТК Венби, Изд-во Проспект, 2008. – 504с.

6. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник./ 4-е издание перераб. и доп. – М.: Экономистъ, 2007. – 670с.

7. Классики менеджмента: Энциклопедия: пер. с англ./ Под ред. М. Уорнера. – СПб.: Питер, 2004. – 1168с.

8. Казначевская Г.Б. Менеджмент. – Ростов на Дону: «Феникс», 2008. – 352с.

9. Менеджмент: теория и практика в России: Учебник./ Под ред. А.Г. Поршнева, М.Л. Разу. – М.: ИД ФБК-ПРЕСС, 2008. – 528с.

10. Менеджмент: Учебник./ Под ред. В.В. Томилова. – М.: Юрайт-Издат, 2009. – 591с.

11. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы Менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело, 2004. – 720с.

12. Минцберг Г. Стратегический процесс: пер. с англ./ Г. Минцберг, Дж. Б. Куинн, С. Гошал. – СПб.: ПитерКом, 2007. – 688с.

13. Сергеев И.В., Веретенникова И.И. Экономика организаций (предприятий): Учебник./ Под ред. И.В. Сергеева, 3-е изд. перераб. и доп. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2007. – 602с.

14. Смирнов Э.А. Основы теории организации: Учебное пособие для вузов. – М.: Юнити, 2009. – 532с.

15. Горинов Д. Не повторяйте мои ошибки (ликбез для начинающего руководителя).// Информация и бизнес. – 2009. – №1. – с.56-59.

16. Денисов Б.А., Богачева Г.Н., Межевов А.Д. О роли государства в рыночной среде и влиянии на стабильность организации.// Вестник университета. – 2007. – №2. – С.24-31.

17. Денисов Б.А., Петровский Е.С., Богачева Г.Н., Межевов А.Д. Тезисы по поводу новой экономики.// Собственность и рынок. – 2009. – №1. – С.47-52.

18. Межевов А.Д. Государство в рыночной среде и стабильность организации.// Труды международной научно-практической конференции «Актуальные проблемы управления – 2005». – М.: ГУУ, 2009. – с.112.

19. Сафаров Г.Ш. Организация, управление и менеджмент./ Альманах Центра общественных наук и экономического факультета МГУ им. Ломоносова. – 2010. – №2. – С.174.