

Содержание:

Введение

Цель данной курсовой работы: сравнение бюрократических и адаптивных структур, выявление плюсов и минусов каждой из них.

Задачами является анализ фирм и организаций, в которых применяются данные структуры управления; рассмотрение эффективности каждой из структур; общий вывод.

Объектом исследования данной курсовой работы будут являться такие организации, как служба МЧС, министерство обороны, государственная налоговая инспекция, дизайнерское бюро, модельное агентство, агентство по организации праздничных мероприятий.

Предмет исследования курсовой работы – бюрократические и адаптивные структуры и их особенности и различия.

Тема является актуальной, так как в современном мире нет структуры управления, подходящей под все организации, и важно знать о преимуществах каждой из них, различать, понимать уместность той или иной структуры в определенных сферах.

Глава 1 Общие понятия

Существует две основных организационных структуры – бюрократическая (механическая) и адаптивная (органическая).

Ключевые концептуальные положения нормативной модели рациональной бюрократии таковы, что каждую должность занимает квалифицированный специалист, разделение труда чёткое, управление строго иерархично, однородность выполнения своих обязанностей менеджерами обеспечивает наличие формальных правил и норм, все работники игнорируют личностные качества и взаимоотношения между друг другом для большей продуктивности, осуществление найма на работу происходит исключительно исходя из квалификации нанимаемого специалиста, а не субъективной оценки. Главные

особенности данной структуры управления – рациональность, строгая субординация, иерархичность, точность, ответственность. [27. Бюрократические структуры: функциональные, дивизиональные <https://studfiles.net/preview/3575041/page:26/>].

Адаптивные организационные структуры управления характеризуются своей гибкостью, небольшим количеством уровней иерархии, децентрализацией принятия решений. Данная структура может легко менять свою форму и направлена на ускоренное выполнение заданных работ. [5.4. Адаптивные организационные структуры управления <https://studfiles.net/preview/2203336/page:23/>].

У каждой из приведенных ОСУ есть свои преимущества и недостатки, которые проявляются в той или иной мере, исходя из организации, выбравшей одну из структур управления. Так же бюрократическая и адаптивная структура имеют разновидности. Бюрократический тип структур имеет много разновидностей, но к основным относят линейно-функциональную организацию, используемую компаниями всего мира. [3.5. Виды бюрократических структур управления организациями <https://studfiles.net/preview/3217621/page:12/>]. К разновидностям структур адаптивного типа относятся проектные, матричные, программно-целевые, проблемно-целевые структуры, основанные на групповом подходе (командные, проблемно-групповые, бригадные), сетевые организационные структуры. [3.6. Виды органических структур управления организациями <https://studfiles.net/preview/3535251/page:25/>].

Сравнение

Сравнивая бюрократические и адаптивные организационные структуры, нельзя сказать, что одна группа структур лучше другой. Все зависит от того, в каких условиях функционирует предприятие. В крупных организациях используются все виды структур, т.е. для корпорации характерны множественные структуры. В таблице 1 проведено сравнение условий наиболее благоприятного применения двух рассматриваемых групп структур. [5.2. Сравнение бюрократических и адаптивных организационных структур управления <https://studfiles.net/preview/2203336/page:22/>].

Условия эффективного применения бюрократических и организационных структур управления

Условия	Бюрократические структуры управления	Адаптивные структуры управления
Характеристика внешней среды	Стабильность и несложность внешней среды	Неопределенность и сложность внешних факторов и ускорение их изменений
Характеристика реализуемости целей и задач	Цели и задачи простые и ясные. Задачи поддаются делению. Работы измеряемы	Задачи не имеют четких границ. Работы измерить сложно
Повторяемость работ (использование одних и тех же технологий)	Частая повторяемость работ, что позволяет их регламентировать	Сложность регламентации работ из-за редкой повторяемости одних и тех же задач
Авторитет власти	Признается традиционная власть	Авторитет власти зарабатывается

Источник: <https://studfiles.net/preview/2203336/page:22/> 5.2. Сравнение бюрократических и адаптивных организационных структур управления

Дальше разбирая бюрократическую ОСУ выделяются линейная и функциональная структуры. Основным признаком первой является наличие исключительно линейных связей, что обуславливает все её плюсы и минусы. Плюсы: очень четкая система взаимосвязей типа "начальник - подчиненный"; явно выраженная ответственность; быстрая реакция на прямые приказания; простота построения самой структуры; высокая степень "прозрачности" деятельности всех структурных единиц. Минусы: чрезмерная нагрузка на высший уровень управления; отсутствие вспомогательных служб; отсутствие возможности быстрого разрешения вопросов, возникающих между различными структурными подразделениями; высокая

зависимость от личных качеств менеджеров любого уровня.

Если в линейную структуру управления внести прямые и обратные функциональные связи между различными структурными единицами, то она превратится в функциональную. Наличие в этой структуре функциональных связей позволяет различным отделам контролировать работу друг друга. Плюс ко всему, появляется возможность активного включения в ОСУ различных обслуживающих служб. Плюсы: снятие большей части нагрузки с высшего уровня управления; стимулирование развития неформальных связей на уровне структурных блоков; уменьшение потребности в специалистах широкого профиля; как следствие предыдущего плюса - улучшение качества выпускаемой продукции; появляется возможность создания штабных подструктур. Минусы: значительное усложнение связей внутри предприятия; появление большого количества новых информационных каналов; появление возможности переноса ответственности за неудачи на сотрудников других подразделений; затруднение координации деятельности организации; появление тенденции к чрезмерной централизации [Сравнительный анализ классических организационных структур управления промышленных предприятий <https://www.cfin.ru/bandurin/article/sbrn08/14.shtml>].

Говоря об адаптивных ОСУ, хочется начать с проектной структуры — структуры управления комплексными видами деятельности, которые из-за их решающего значения для компании требуют обеспечения непрерывного координирующего и интегрирующего воздействия при жестких ограничениях по затратам, срокам и качеству работ. Плюсы проектной структуры: интеграция различных видов деятельности компании в целях получения высококачественных результатов по определенному проекту; комплексный подход к реализации проекта, решению проблемы; концентрация всех усилий на решении одной задачи, на выполнении одного конкретного проекта; большая гибкость проектных структур; активизация деятельности руководителей проектов и исполнителей в результате формирования проектных групп; усиление личной ответственности конкретного руководителя как за проект в целом, так и за его элементы. Минусы: при наличии нескольких организационных проектов или программ проектные структуры приводят к дроблению ресурсов и заметно усложняют поддержание и развитие производственного и научно-технического потенциала компании как единого целого; от руководителя проекта требуется не только управление всеми стадиями жизненного цикла проекта, но и учет места проекта в сети проектов данной компании; формирование проектных групп, не являющихся устойчивыми образованиями, лишает работников осознания своего места в компании; при

использовании проектной структуры возникают трудности с перспективным использованием специалистов в данной компании; наблюдается частичное дублирование функций [Адаптивные структуры управления компаниями <http://www.stplan.ru/articles/practice/statya14.htm>].

Матричные структуры управления относятся к сложным структурам управления адаптивного типа. Это значит, что они отличаются гибкостью, органичностью, возможностью приспосабливаться к меняющимся условиям. Плюсы такой структуры: четкое разграничение по продуктам (проектам); высокая гибкость и адаптивность основных подразделений; хозяйственная и административная самостоятельность подразделений; высокая профессиональная квалификация функциональных руководителей; благоприятные условия коллективного стиля руководства; простота разработки и реализации единой политики. Минусы: высокие требования к линейным и функциональным руководителям; высокие требования к коммуникации; трудности и длительное согласование при принятии концептуального решения; ослабление персональной ответственности и мотивации; необходимость и опасность компромиссных решений; возможность конфликта между линейными и функциональными руководителями ввиду двойной подчиненности первых [Матричная структура управления <http://www.upravlenie24.ru/matrizstruktura.htm>].

Программно-целевая организационная структура управления компанией - это, по сути, двойственная (матричная) структура - она совмещает элементы функциональной и линейной структур, т.е. осуществляет принцип двойного подчинения линейному руководителю и руководителю проекта функциональной службы [<http://corpsys.ru/articles/archives/purpose.aspx>]. Плюсы программно-целевой структуры: способность быстрой перестройки под меняющиеся условия; кооперация различных органов для наилучшего достижения определенной цели; централизация управленческих функций. Минусы: многоступенчатость в процессе принятия решений; разноподчиненность исполнителей программы; высокая ресурсоемкость. [1. Программно-целевые структуры. Виды, особенности, достоинства и недостатки <https://studfiles.net/preview/433951/page:9/>].

Проблемно-целевая структура предприятия характеризуется целевым подходом, т. е. формированием структуры на основе дерева целей предприятия; комплексностью в определении количества заместителей руководителя предприятия; ориентацией на проблемы, т. е. формированием подразделений для решения конкретной проблемы или выполнения конкретных функций в целом по предприятию; ориентацией на конкретные товары или рынки при построении

структур подразделений по отдельным товарам или рынкам, формированием финансового плана предприятия; отсутствием специальных подразделений для обязательной горизонтальной координации выполнения дерева целей предприятия; обеспечением мобильности и адаптивности структуры к изменениям; обеспечением мобильности и адаптивности структуры к изменениям. [Фатхудинов Р.А. Инновационный менеджмент / Р.А. Фатхудинов 3.4. Структуры инновационных организаций]. Плюсы данной структуры: обеспечивает глубокую специализацию работников, выполняющих конкретную цель; состыкована со структурой системы менеджмента; проста в построении и функционировании; имеет орган, координирующий решение проблем по достижению конкурентоспособности товаров; адаптивна к изменениям. Очевидных недостатков нет. [3.4. Структуры инновационных организаций <http://econom-lib.ru/6-12.php>].

Командная (бригадная) структура характеризуется формированием бригады из специалистов разных профессий – управленцев, снабженцев, производственников, технологов, финансовых работников. Бригада обладает производственной самостоятельностью и независимостью и полностью отвечает за результаты своей деятельности. Плюсы: сокращение управленческого аппарата, повышение эффективности управления; гибкое использование кадров, их знаний и компетентности; возможность применения эффективных методов планирования и управления; сокращение потребности в специалистах широкого профиля. Минусы: усложнение взаимодействия (в особенности для кроссфункциональной структуры); сложность в координации работ отдельных бригад; высокая квалификация и ответственность персонала; высокие требования к коммуникациям. [7.1 Структура системы управления. Классификация структур управления / Командная (бригадная) структура управления <https://studfiles.net/preview/1542605/page:24/>].

Сетевая организационная структура управления – гибридное решение, объединяющее преимущества дивизионной и матричной структур. Таким образом, условия данной структуры заключаются в адаптивности и единым управлением по всем функциям. Плюсы: мобильность в пространстве, которая дает возможность распределения продукции в зависимости от территориального размещения сегментов целевых рынков; мобильный характер ассортимента в зависимости от потребительских предпочтений; эффективность при проведении диверсифицированных видов деятельности; обеспечение высокого уровня управления путем привлечения более квалифицированных управленцев и сотрудников; минимизация издержек на единицу продукции. Так же сетевая организационная структура делится на горизонтальную и вертикальную сети.

Горизонтальная считается формой равноправного кооперирования компаний, которые реализуют соответствующие функции или работы. Горизонтальные сетевые организации включают в себя совокупность взаимосвязанных по принципам кооперации организаций с системой скоординированных целей. Сетевым интегратором в данном случае может являться одна или несколько компаний, при этом данная структура не иерархична. Вертикальная сеть строится в соответствии с принципами подчинения или распорядительства. Примером вертикальной сетевой организации может быть торговое предприятие, которое содержит в структуре центры прибыли, представляющие собой отдельные магазины с управлением из единого центра.

[<http://ru.solverbook.com/spravochnik/menedzhment/setevaya-organizacionnaya-struktura/>].

Таким образом, подводя итог сравнения всех разновидностей бюрократической и адаптивной организационных структур управления, хочется отметить, что каждая из структур разнообразна и не является однозначно плохой или хорошей. Все преимущества и недостатки каждой из них выгодно проявляются в соответствии с условиями, в которых применяется та или иная структура. На правильный выбор структуры влияет цель и задачи предприятия.

Глава 2 Практика

В рассмотрении бюрократической и адаптивной организационных структур управления на практике, хочется обозначить по 3 примера на каждую структуру: служба МЧС, министерство обороны, государственная налоговая инспекция (организации, работающие по принципам бюрократической структуры управления) и дизайнерское бюро, модельное агентство, бюро по проведению праздничных мероприятий (организации, работающие по принципам адаптивной структуры управления).

Рассмотрим структуру центрального аппарата МЧС России в схеме 1.

1

Структура центрального аппарата МЧС России

Министр

Первый заместитель Министра

Главный военный эксперт	Заместители Министра	Главный государственный инспектор РФ по пожарному надзору
-------------------------	----------------------	---

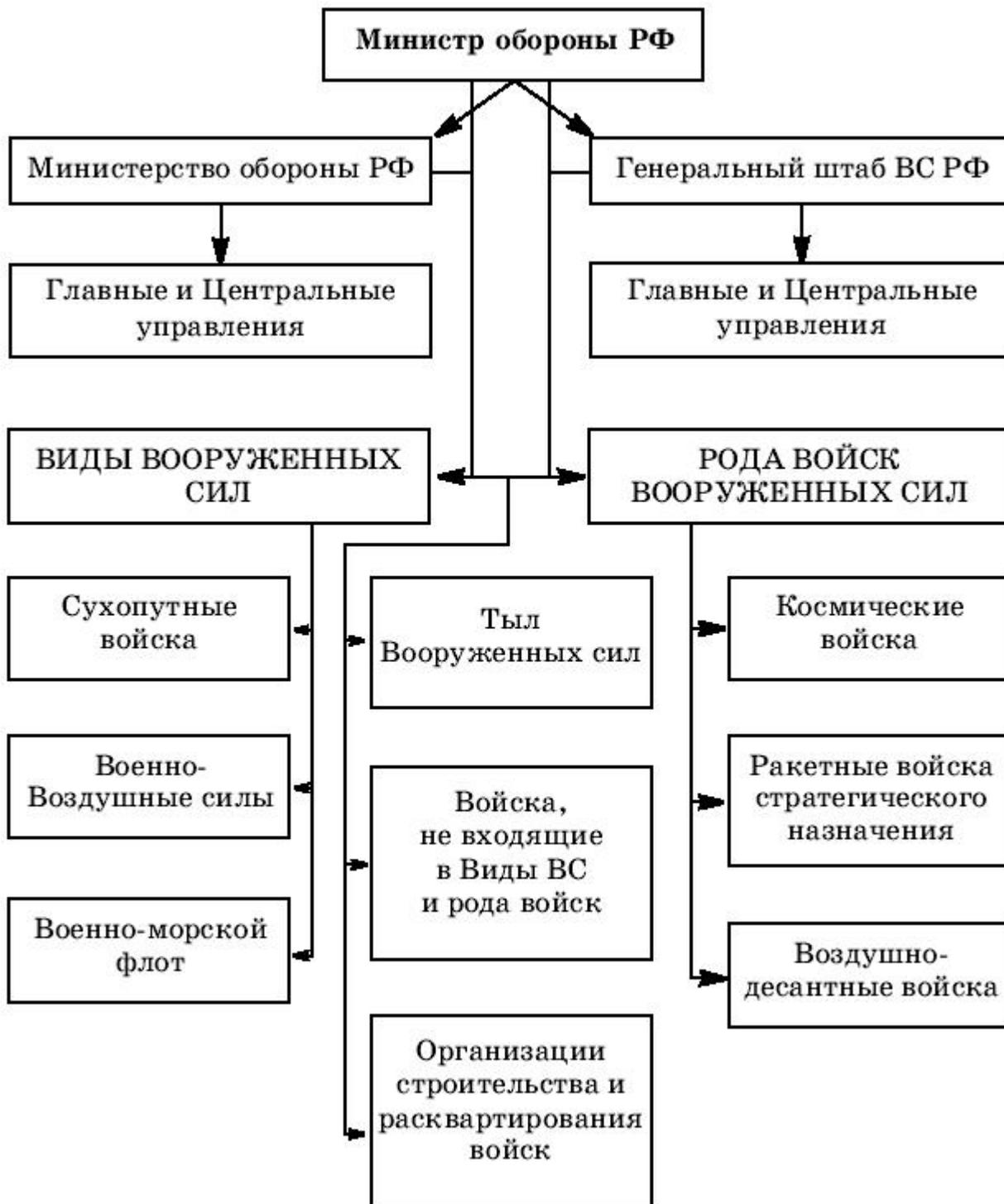
Источник: [Организационная структура, задачи и основные функции МЧС России https://studopedia.ru/5_17701_glava--organizatsionnaya-struktura-zadachi-i-osnovnie-funktsii-mchs-rossii.html]

По схеме мы видим вертикальную структуру управления, т.е. бюрократическую, при которой есть определенная иерархия, то есть низшие уровни управления подчиняются высшим уровням. [Вертикальная и горизонтальная структура организации <http://ru.solverbook.com/spravochnik/menedzhment/vertikalnaya-i-gorizontalnaya-struktura-organizacii/>].

Если рассмотреть структуру министерства обороны (схема 2) и государственной налоговой инспекции (схема 3), то будет понятно, что структуры управления у этих предприятий так же вертикальное.

2

Структура МО РФ



Источник: [Министерство обороны Российской Федерации 2. Структура МО РФ <https://nagrazhdanke.ru/sluzhba-v-vs/ministerstvo-oborony/>]

3

Структура налоговых органов РФ

Федеральная налоговая служба

Управления ФНС России по субъектам Российской Федерации

Межрегиональные инспекции ФНС России

Инспекции ФНС России по районам, районам в городах, городам без районного деления

Межрайонные инспекции ФНС России

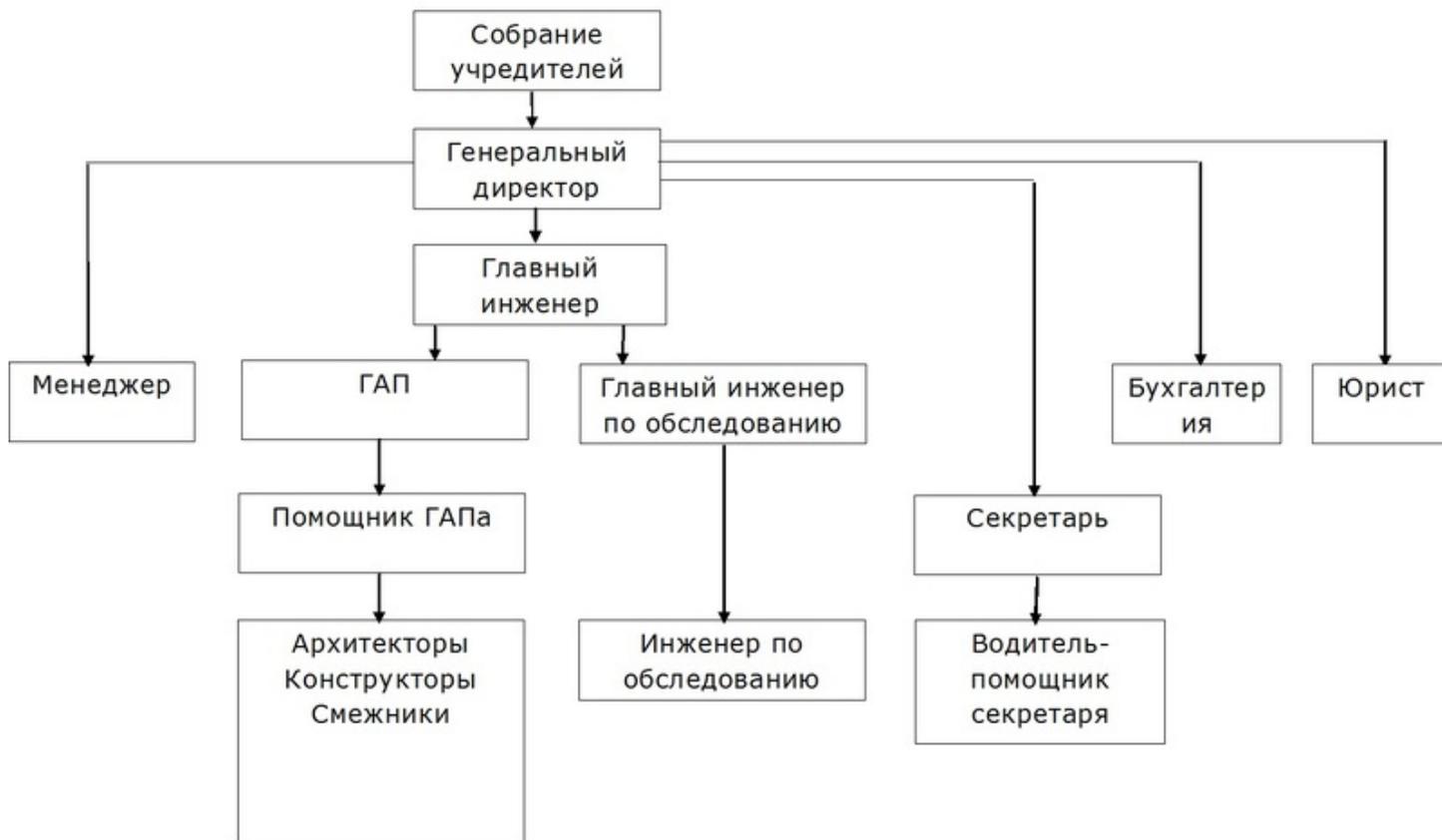
Источник: [2.2 <http://uchebana5.ru/cont/2518507-p2.html>]

Вертикальная структура обеспечивает организации высокий уровень контроля происходящих на предприятии процессов, а с другой значительно способствует расширению зоны ответственности руководителя, увеличивая тем самым нагрузку на него. [Вертикальная и горизонтальная структура организации <http://ru.solverbook.com/spravochnik/menedzhment/vertikalnaya-i-gorizontalnaya-struktura-organizacii/>].

Для дальнейшего сравнения, выявления положительных и отрицательных качеств, выделения особенностей и рассмотрении возможности изменения структуры управления рассмотрим устройство иерархии в проектно-архитектурном бюро (схема 4), модельном агентстве (схема 5) и бюро по проведению праздничных мероприятий (схема 6).

4

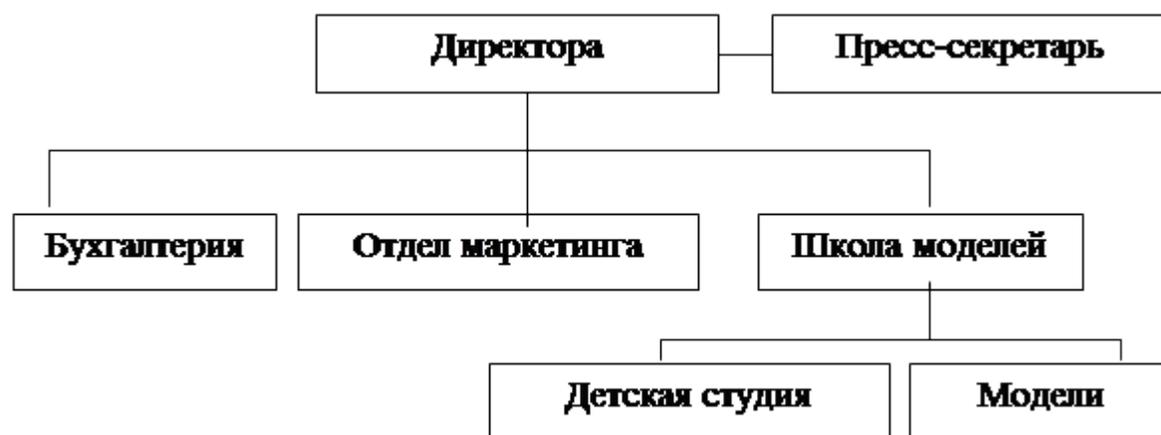
Структура проектно-архитектурного бюро



Источник: [http://proporcja.herokuapp.com/process/process_info]

5

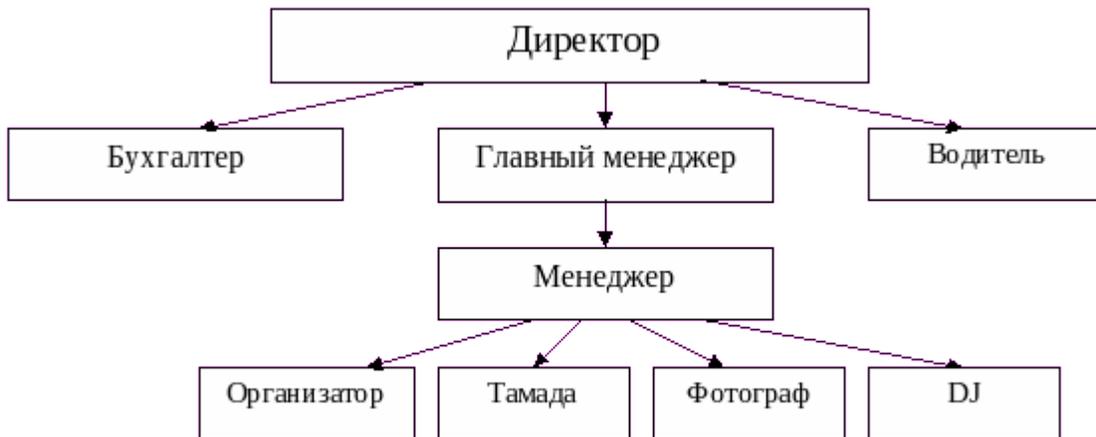
Структура модельного агентства



Источник: [Понятие и этапы стратегического планирования
<https://www.kazedu.kz/referat/189679>]

6

Структура бюро по проведению праздничных мероприятий



Источник: [<http://refy.ru/114/362589-sozdanie-firmy-po-provedeniyu-prazdnikov-otorvis-ka.html>]

По приведенным в качестве примеров схемам структур трёх организаций видно, что каждая из структур горизонтальная. Преимущества данной структуры для приведенных организаций заключается в децентрализованном характере принятия решений посредством их передачи в группы, в составе которых находятся специалисты различных подразделений.

[<http://ru.solverbook.com/spravochnik/menedzhment/vertikalnaya-i-gorizontalnaya-struktura-organizacii/>].

Для большего сравнения рассмотрим изменения структуры управления с бюрократической на адаптивную и наоборот, обозначим причины изменения структуры, стили проведения изменений и управление проведением изменений.

Совершенствование организационной структуры предприятия, в соответствии с изменившимися условиями является одной из важнейших задач управления. В большинстве случаев решения о корректировке структур принимаются высшими руководителями организации как часть их основных обязанностей. Значительные по масштабам организационные преобразования не осуществляются до тех пор, пока не появится твердая уверенность в том, что для этого существуют серьезные причины, вызывающие их необходимость. Можно назвать некоторые ситуации в отдельности или в комбинации, когда оправданы затраты на корректировку структуры или разработку нового проекта:

Неудовлетворительное функционирование предприятия. Наиболее распространенной причиной необходимости разработки нового проекта организации являются неудачи в попытке применения каких-либо других методов снижения роста издержек, повышения производительности, расширения все сужающихся внутренних и внешних рынков или в привлечении новых финансовых ресурсов. Обычно, прежде всего, предпринимаются такие меры, как изменения в составе и уровне квалификации работающих, применение более совершенных методов управления, разработка специальных программ. Но, в конце концов, руководители на высшем уровне приходят к выводу, что причина неудовлетворительной деятельности предприятия заключается в определенных недостатках организационной структуры управления. [1.2. Причины изменения организационной структуры <https://studfiles.net/preview/404658/page:2/>].

Перегрузка высшего руководства. Некоторым предприятиям удается функционировать удовлетворительно только ценою чрезмерной изнурительной нагрузки на нескольких высших руководителей. Если очевидные меры по изменению методов и процедур управления не позволяют уменьшить нагрузку, не приводят к сколько-нибудь продолжительному облегчению, то весьма эффективным средством решения этой задачи становится перераспределение прав и функций, корректировки и уточнения в формах организации. [https://studbooks.net/847416/menedzhment/prichiny_izmeneniya_organizatsionnoy_struktury].

Отсутствие ориентации на перспективу. Будущее развитие предприятия требует со стороны высших руководителей все большего внимания стратегическим задачам, независимо от характера предприятия и рода его деятельности. И в то же время до сих пор многие руководители высшего ранга продолжают основное время уделять оперативным вопросам, а их решения, которые будут иметь влияние и в далекой перспективе, основываются на простой экстраполяции текущих тенденций на будущее. Высший руководитель (или их группа) должен осознавать, что его важнейшая обязанность заключается в том, чтобы сделать предприятие способным разработать и реализовать стратегическую программу с той полнотой, которую позволяет юридическая и экономическая самостоятельность предприятия. Обеспечение такой способности почти всегда связано с преобразованиями организационных форм, а также с введением новых или измененных коренным образом процессов принятия решений. [1.2. Причины изменения организационной структуры <https://studfiles.net/preview/404658/page:2/>].

Разногласия по организационным вопросам. Каждый опытный руководитель высшего ранга знает, что стабильность в организационной структуре предприятия,

как правило, свидетельствует не столько о внутренней гармонии, сколько об успешном решении конфликтных ситуаций. Существующая структура, какова бы она ни была, создает препятствия для эффективной работы, затрудняет достижение целей некоторых отделов или подразделений, недостаточно четко отражает значение некоторых функциональных ролей, допускает несправедливое распределение власти, положений и полномочий и т.д. Когда возникают глубокие и устойчивые разногласия по поводу организационной структуры и особенно, когда высшее руководство сомневается относительно оптимальной формы, единственным выходом является тщательное изучение структуры. Смена руководства часто вызывает решение о реорганизации. Одна группа руководителей может эффективно действовать в рамках конкретной структуры. Группа, которая придет им на смену, может найти такую форму совершенно не соответствующей ее подходу к проблемам предприятия.

[https://studbooks.net/847416/menedzhment/prichiny_izmeneniya_organizatsionnoy_struktury].

Эти обстоятельства, которые, как показал опыт, обычно предшествуют масштабному изучению организации, являются симптомом ряда причин, одни из которых действуют внутри предприятия, а другие полностью выходят из сферы его влияния.

Изменение технологии управления. Научные достижения в области управления начинают оказывать все большее влияние на организационные структуры и процессы (прогрессивные методы обработки информации, исследования операций и планирования, проектные и матричные формы построения и т.п.). Появляются новые должности и функциональные подразделения, изменяются процессы принятия решений. Некоторые отрасли — производство массовой продукции, обрабатывающие отрасли, транспортные и распределительные системы, некоторые финансовые учреждения — в действительности изменялись коренным образом благодаря успехам в области технологии управления. В этих отраслях предприятия, отстававшие в применении современных методов управления, оказывались в неблагоприятных условиях при жесткой и все более растущей конкуренции. [1.2. Причины изменения организационной структуры <https://studfiles.net/preview/404658/page:2/>].

Внешняя экономическая обстановка. Большинство промышленных предприятий находится в постоянно изменяющемся экономическом окружении. Некоторые изменения совершаются резко, из-за чего нормальное прежде функционирование предприятия внезапно становится неудовлетворительным. Другие изменения, которые происходят медленнее и имеют более фундаментальный характер,

вынуждают предприятия переключаться на другие сферы деятельности или же переходить к новым средствам и методам руководства деятельностью в их прежней области. В любом случае наиболее вероятным результатом будет изменение главных задач управления, а значит, и новая организационная структура.

[https://studbooks.net/847416/menedzhment/prichiny_izmeneniya_organizatsionnoy_struktury].

Влияние технологии производственных процессов. Влияние научных и технических изменений на организационную структуру было в последние годы в наибольшей степени исследованным и распространенным аспектом организационных изменений. Быстрое развитие отраслевых исследований, рост научных учреждений, повсеместное распространение управления проектами, растущая популярность матричных организаций — все это свидетельствует о распространении влияния точных наук на промышленные организации.

[<http://www.bibliotekar.ru/teoriya-organizacii/157.htm>].

Рост масштаба деятельности. Даже в условиях устойчивого ассортимента продукции, стабильных производственных процессов и сбыте при продолжительном увеличении размера предприятия появляется необходимость в значительном структурном преобразовании. К росту масштаба деятельности можно приспособиться и посредством небольших изменений в структуре. Тем не менее, если основная структура остается без изменений, от этого затруднится координация, руководители будут перегружены, ухудшится функционирование предприятия. [1.2. Причины изменения организационной структуры

<https://studfiles.net/preview/404658/page:2/>].

Увеличение разнообразия. Расширение номенклатуры выпускаемой продукции или услуг, выход на разнообразные рынки, дополнительное освоение новых производственных процессов вносят совершенно новые моменты в организацию. До тех пор, пока эти разнородные элементы сравнительно невелики, их можно приспособить к какой-либо части существующей структуры. Но когда они принимают огромные размеры — по используемым ресурсам, потребностям, риску, будущим возможностям, то структурные изменения становятся неизбежными. [1.2.

Причины изменения организационной структуры

<https://studfiles.net/preview/404658/page:2/>].

Объединение хозяйствующих субъектов. Слияние двух или нескольких предприятий, даже одинаковых по характеру, обязательно вносит некоторые изменения в организационную структуру. Проблемы совпадения функций,

излишнего персонала, путаница в распределении прав и ответственности требуют немедленного решения. Соединение с небольшими по размеру единицами обычно в меньшей степени затрагивает структуру, но, если такое слияние происходит в течение достаточно длительного времени, изменения основной структуры становятся неизбежными. Если же объединяются два или несколько больших предприятий, то следует ожидать крупных структурных перемен.
[https://studbooks.net/847416/menedzhment/prichiny_izmeneniya_organizatsionnoy_struktury].

Необязательно менять структуру каждый раз, когда организация меняет стратегию, но необходимо четко установить, насколько существующая структура соответствует новой стратегии. А затем, если это необходимо, провести соответствующие изменения.
[<https://myslide.ru/presentation/skachatmetodyrealizaciiikorrektirovkistrategiichast6>].

Так же существуют стили проведения изменений, обозначенный в таблице 2.

2

Стили проведения изменений

Стиль	Определение
Конкурентный	Стиль, делающий упор на силу, базирующийся на настойчивости, утверждении своих прав, исходящий из того, что разрешение конфликта предполагает наличие победителя и побежденного
Стиль самоустранения	Проявляется в том, что руководство демонстрирует низкую настойчивость и в то же время не стремится к поиску путей сотрудничества с несогласными членами организации
Стиль компромисса	Предполагает умеренное настаивание руководства на выполнении его подходов к разрешению конфликта и одновременное умеренное стремление руководства к кооперации с теми, кто сопротивляется

Стиль приспособления	Выражается в стремлении руководства установить сотрудничество в разрешении конфликта при одновременном слабом настаивании на принятии выбранным им решений
Стиль сотрудничества	Характеризуется тем, что руководство стремится к тому, чтобы реализовать свои подходы к проведению изменения, так и к тому, чтобы установить отношения кооперации с несогласными членами

Источник:

[<https://myslide.ru/presentation/skachatmetodyrealizaciiikorrektirovkistrategiichast6>]

Управление проведением изменений должно опираться на определенные принципы. Их общая направленность состоит в том, чтобы оказать работникам помощь в осознании организационных изменений и обеспечить их позитивное участие в их проведении.

Одной из наиболее распространенный и удачно проявивших себя в практике является модель управления организационными изменениями Л. Грейнера. Она состоит из шести этапов.

На первом этапе руководство организации должно осознать необходимость изменений и быть готовым к их проведению.

На втором руководство должно сделать четкий анализ проблем организации. На этом этапе, как правило, привлекаются внешние консультанты. Здесь очень важно тесное сотрудничество руководства и консультантов.

На третьем этапе происходит детализация и углубление понимания стоящих перед организацией проблем. Здесь особенно важно эффективно использовать сотрудников организации, обеспечивать высокую степень их участия в диагностике и последующем принятии решений. То есть необходим процесс делегирования.

На четвертом необходимо стараться отыскать новые, не успевшие устареть решения, их поддержку у сотрудников. Это очень важно, поскольку всегда существует искушение применить старое решение к новым проблемам.

На пятом этапе необходимо с помощью различных экспериментов выявить возможные отрицательные последствия изменений и провести соответствующую корректировку. Кроме того, эксперимент может дать определенным подразделениям и лицам дополнительные полномочия или подготовку для более эффективного проведения процесса изменений.

На шестом этапе необходимо должным образом мотивировать людей, чтобы они приняли проводимые изменения. Возможные способы подкрепить согласие на внедрение новшеств это поощрение, вовлечение в процесс проведения изменений.

[Управление проведением изменений

https://studopedia.ru/3_81549_organizatsionnimi-izmeneniyami.html].

Основные принципы управления изменениями это осуществление только необходимых и полезных изменений; готовность работников к овладению новыми навыками; проведение эволюционного преобразования; выработка адекватного действия для противодействия каждому источнику сопротивления; вовлечение в процесс осуществления перемен работников для снижения процесса сопротивления; выгода проведения изменения для работников; рассмотрение процесса изменения как долгосрочного; идентификация проблемы, которую не удалось устранить в процессе изменений. [9.2. Изменения в организации <https://studfiles.net/preview/5899091/page:53/>].

Таким образом, переход из бюрократической на адаптивную структуру управления менее реален и продуктивен, чем переход с адаптивной на бюрократическую. В случае кризисной ситуации такие серьезные организации как МЧС, министерство обороны, заводы или государственная налоговая инспекция могут проводить "чистку" своих структур, проводя реформы.

Рассмотрим пример изменения структуры управления предприятием «Завод электроники и механики». Изменение структуры управления на предприятии началось в конце 80-х годов, когда волна новых законов, постановлений, указов, рекомендаций, зачастую противоречащих друг другу, буквально захлестнула завод. Началась приватизация, которая была просто немыслима без реорганизации таких предприятий как «ЗЭИМ». Структура управления предприятием перестала отвечать высоким темпам изменений. Административно-командная система не позволяла оперативно управлять заводом, многие принятые важные решения не исполнялись с той степенью ответственности и быстротой, которая требовалась в данный момент. Эффективность управления снизилась. Многоступенчатость структуры мешала оперативному управлению, которое требовалось в кризисной

ситуации. Отсутствие должного уровня квалификации и знаний, а также психологическая неподготовленность работников к быстрым изменениям, боязнь нового являлись дополнительными препятствиями. Стала очевидной необходимость повышения адаптивности структуры, ее децентрализация. Предприятие имело ряд вспомогательных структурных подразделений, занимающихся такой деятельностью как ремонтно-строительные работы, изготовление тары, производство микросхем и инструментов, товаров народного потребления. В рассматриваемый период рынок их услуг оказался наиболее узким, т.к. все заводы города уже имели хорошо развитые подобные структуры. Выяснилось, что эти подразделения неконкурентоспособны. Ситуация усугублялась тем, что система мотивации труда, хорошо зарекомендовавшая себя в дореформенный период, рухнула. Производительность труда и его оплата вошли в противоречие из-за инфляционных процессов и налоговой политики государства, сдерживающего рост заработной платы. Естественно, что при этом заинтересованность в качестве продукции падала, люди стали работать «спустя рукава». [7.7. Пример изменения организационной структуры управления предприятием «Завод электроники и механики» http://www.aup.ru/books/m71/7_7.htm].

Видя наступивший кризис, руководство предприятия, чтобы сохранить завод и людей, выступило инициатором проведения кардинальных изменений в организационной структуре предприятия. В конце 1980-х гг. были рассмотрены альтернативные варианты реорганизации, сопровождавшиеся серией деловых игр, анализом сценариев преобразований. Изучались следующие варианты: переход на аренду с правом выкупа; образование группы обществ с ограниченной ответственностью; создание самостоятельных хозрасчетных подразделений с различной степенью хозрасчетных отношений; переход в акционерную форму собственности; создание центров финансовой ответственности. В качестве организационной стратегии, реализуемой в настоящее время, выбран вариант создания акционерной материнской фирмы с сетью малых предприятий с плоской дивизиональной структурой. Реализуемая программа позволила преодолеть и частично ослабить влияние ранее отмеченных трудностей, а именно: повысить управляемость производственными звеньями; повысить приспособляемость к изменчивой внешней среде; добавить в перечень мотиваций, кроме повышения в малых предприятиях материальной заинтересованности, возможность реализации предпринимательской активности; повысить степень правовой определенности в деятельности малого бизнеса. Немаловажным преимуществом выбранного варианта является способность системы к дальнейшему развитию без коренных

изменений принципов ее построения и регулирования. Структурные изменения осуществляются через делегирование прав и ответственности, изменение статуса подразделений, их мотивацию на повышение эффективности бизнеса, переговорный процесс для соблюдения балансов интересов. Наибольшие изменения претерпела служба маркетинга, организованная на базе отдела сбыта с привлечением специалистов, знающих базовую продукцию и особенности ее эксплуатации. С 1996 г. отдел маркетинга работает в статусе ЦФО, более того – практически каждый менеджер отдела представляет собой как бы отдельный ЦФО. Действует контрактная система оплаты труда, определяющая «поля ответственности» сторон и механизмы мотивации работника. Был создан новый отдел активного развития, в задачи которого входит поддержка реализации инновационных проектов. На стадии реализации конкретных бизнес-идей из проектной группы могут образовываться коллективы предприятий (так было создано предприятие «ЗЭМ-Лайн»). [7.7. Пример изменения организационной структуры управления предприятием «Завод электроники и механики» http://www.aup.ru/books/m71/7_7.htm].

При реализации задач по проведению структурных изменений иногда приходилось делать шаги в обратную сторону, т.е. не концентрировать функции, а дробить их. Так, в период резкого спада объема продаж, увеличения неплатежеспособных клиентов, возникновения проблем в социальной сфере пришлось разделить функции заместителя генерального директора по общим вопросам и дополнительно ввести должность заместителя генерального директора по социальной сфере. Но в дальнейшем, когда предприятие вынуждено было освободиться от детских садов, части общежитий, профилакториев, несколько подобных должностей было ликвидировано. Оценивая действенность выбранной стратегии изменений в структуре управления, методов и последовательность ее реализации, можно сделать следующие выводы.

Создан финансово-промышленный «холдинг» с горизонтальной системой управления – структура, отражающая систему ценностей, цели и задачи бизнеса и укомплектованная способными независимыми специалистами, в конкретную работу которых генеральный директор не вмешивается. В настоящее время объединение ПО «Промприбор» состоит из более чем 30-и фирм, часть из которых находится на территории предприятия. Холдинговая компания владеет от 3 до 95% капитала фирм-сателлитов. Средний пакет холдинга составляет менее 50%. Самая маленькая фирма имеет 7 служащих, а самая большая – 130. Большинство из них является самовоспроизводящимися целостными системами и самостоятельно ведет

свою финансово-хозяйственную деятельность. Это создает условия для нормальной, устойчивой финансовой и товарной кооперации между ними.

Коренным образом изменилась мотивация труда работников как материнской фирмы, так и ее дочерних предприятий. Работники предприятия в ходе децентрализации приобрели дополнительную мотивацию, выражающуюся в зависимости оплаты их труда от объема произведенной и реализованной продукции, количества услуг как внешним, так и внутренним клиентам. Практически каждый член коллектива участвует в прибылях (определяется процент в структуре заработной платы, зависящий от чистой прибыли предприятия). Материальная мотивация высококвалифицированных рабочих и руководителей низового звена, особенно ценных для «ЗЭиМа», осуществляется через фонды «Элита» и «Золотой фонд». Плоская структура управления дала возможность самостоятельно получать дополнительный доход предпринимательскому контингенту работников путем развития собственного бизнеса на базе материнской фирмы.

У работников повысилась осознание степени личной ответственности и стремление к саморазвитию. Процесс понимания важности и личной значимости в бизнесе фирмы идет в сознании работников одновременно с изменением структуры управления через постоянное информирование и тотальное профессионально-техническое и социально-психологическое обучение персонала, тренинги, привлечение людей к участию в разработке программ развития, бизнес-планов. Структурные изменения заставили работников предприятия идентифицировать себя со своей задачей и своим делом, воспринимать каждого сотрудника своего предприятия как своего личного клиента.

Создана адаптивная структура управления. Плоская структура предприятия позволяет быстро и эффективно адаптироваться в быстро меняющихся экономических условиях. Существование в структуре малых предприятий, занимающихся научными разработками и разработками новой продукции, позволило в короткие сроки и при не слишком значительных материальных затратах внедрять в производство конкурентоспособную продукцию, пользующуюся спросом у потребителя. Наши малые предприятия способны самостоятельно и быстро переориентировать свое производство без риска больших потерь для материнской фирмы.

Сохранение рабочих мест и создание дополнительных. Структурные изменения позволили предприятию избежать массового высвобождения численности

работающих, что наблюдалось на других предприятиях города в период спада производственной активности в связи с разбалансированностью материально-технического обеспечения, уменьшением спроса на продукцию и другими факторами. Сеть дочерних фирм предопределила создание рабочих мест для рабочих и инженерно-технических работников. При этом разнообразные направления их деятельности позволили привлечь к новому бизнесу людей со стороны, т.е. создать новые рабочие места.

Обеспечена возможность тиражирования положительного опыта реформирования. В ходе реструктуризации был пройден достаточно долгий путь структурных изменений. Накоплен значительный опыт, собрано большое количество материалов по реструктуризации. Опыт «ЗЭиМ» не уникален, но относительно редок. Он показывает, как можно путем структурных изменений в период экономического спада не только сохранить предприятие в целом, но и создать дополнительные рабочие места. [7.7. Пример изменения организационной структуры управления предприятием «Завод электроники и механики» http://www.aup.ru/books/m71/7_7.htm].

Изменения на предприятии «ЗЭиМ» происходили целенаправленно, с четко разработанной стратегией, и это помогло предприятию не только выжить, но и добиться определенных успехов в сложных экономических условиях.

Подводя итог данной главы, в которой рассматривались бюрократическая и адаптивная организационные структуры на примерах разных предприятий, а также рассмотрение изменения структуры управления, можно сделать вывод о строгости, организованности и иерархичности бюрократической структуры и гибкости, отсутствии четких границ и децентрализации принятия решений адаптивной структуры. Так же была подмечена важность определения со структурой управления, варианты её изменения и причины возникновения кризисных ситуаций, впоследствии которых принимается решение об изменении структуры управления.

Схемы примеров организаций с бюрократической и адаптивной структурами, и также пример изменения структуры предприятия обозначили, что бюрократическая структура благодаря своей вертикальности более свойственна строгим организациям, а горизонтальная структура организациям с менее четкой иерархией за счет своей адаптивности.

Заключение

В заключение нужно отметить, что на основании освоения изученной темы было выполнено сравнение бюрократической и адаптивной организационных структур управления, были выявлены преимущества и недостатки каждой из них благодаря анализу фирм и организаций, в которых применяются данные структуры управления. Была рассмотрена эффективность каждой из них и сделан общий вывод.

Таким образом, подводя итог, можно сделать вывод о том, что каждая из структур со своими плюсами и минусами пригодна для всех организаций исходя из их целей и намерений.

Актуальность курсовой работы заключается в возможности изменения структуры управления в случае кризисной ситуации в связи с экономической нестабильностью.

Написав курсовую работу, я пришла к выводу о том, что разнообразие структур управления и возможность их изменения является очень важной частью в жизни всех организаций, фирм и предприятий.

Список литературы

Фатхудинов Р.А. Инновационный менеджмент / Р.А. Фатхудинов 3.4. Структуры инновационных организаций

Программно-целевая организационная структура управления компанией
<http://corpsys.ru/articles/archives/purpose.aspx> (Дата обращения 26.01.2006)

3.4. Структуры инновационных организаций <http://econom-lib.ru/6-12.php>

Методы реализации и корректировки стратегий
<https://myslide.ru/presentation/skachatmetodyrealizaciiikorrektirovkistrategiichast6>

Министерство обороны Российской Федерации <https://nagrazhdanke.ru/sluzhba-v-vs/ministerstvo-oborony/>

Структура организации http://proporcja.herokuapp.com/process/process_info

Создание фирмы по проведению праздников <http://refy.ru/114/362589-sozdanie-firmy-po-provedeniyu-prazdnikov-otorvis-ka.html>

Сетевая организационная структура

<http://ru.solverbook.com/spravochnik/menedzhment/setevaya-organizacionnaya-struktura/>

Вертикальная и горизонтальная структура организации

<http://ru.solverbook.com/spravochnik/menedzhment/vertikalnaya-i-gorizontalnaya-struktura-organizacii/>

Причины изменения организационной структуры

https://studbooks.net/847416/menedzhment/prichiny_izmeneniya_organizatsionnoy_struktury

27. Бюрократические структуры: функциональные, дивизиональные

<https://studfiles.net/preview/3575041/page:26/>

5.4. Адаптивные организационные структуры управления

<https://studfiles.net/preview/2203336/page:23/>

3.5. Виды бюрократических структур управления организациями

<https://studfiles.net/preview/3217621/page:12/>

Адаптивные структуры управления <https://studfiles.net/preview/3535251/page:25/>

5.2. Сравнение бюрократических и адаптивных организационных структур управления <https://studfiles.net/preview/2203336/page:22/>

1. Программно-целевые структуры. Виды, особенности, достоинства и недостатки

<https://studfiles.net/preview/433951/page:9/>

Командная (бригадная) структура управления

<https://studfiles.net/preview/1542605/page:24/>

1.2. Причины изменения организационной структуры

<https://studfiles.net/preview/404658/page:2/>

9.2. Изменения в организации <https://studfiles.net/preview/5899091/page:53/>

Организационная структура, задачи и основные функции МЧС России

https://studopedia.ru/5_17701_glava--organizatsionnaya-struktura-zadachi-i-osnovnie-funktsii-mchs-rossii.html

Управление проведением изменений https://studopedia.ru/3_81549_organizatsionnimi-izmeneniyami.html

<http://uchebana5.ru/cont/2518507-p2.html>

7.7. Пример изменения организационной структуры управления предприятием «Завод электроники и механики» http://www.aup.ru/books/m71/7_7.htm

Теория организации <http://www.bibliotekar.ru/teoriya-organizacii/157.htm>

Сравнительный анализ классических организационных структур управления промышленных предприятий <https://www.cfin.ru/bandurin/article/sbrn08/14.shtml>

Понятие и этапы стратегического планирования <https://www.kazedu.kz/referat/189679>

Адаптивные структуры управления компаниями <http://www.stplan.ru/articles/practice/statya14.htm>

Матричная структура управления <http://www.upravlenie24.ru/matrizstruktura.htm>

Приложение

Рис. 1

Модель управления изменениями Л. Грейнера



Источник:

[https://studref.com/357893/ekonomika/model_upravleniya_izmeneniyami_greynera]