**Академия права и управления ФСИН России**

Юридический факультет

Реферат

На тему: **Характеристика органических структур управления.**

Студент: Шиндяков А. В.

Научный руководитель: профессор Громов М. А.

Рязань 2010г

**Адаптивные структуры управления, их виды и характеристики**

Содержание

* Введение
* 1. Теоретические основы адаптивных структур управления
  + 1.1 Понятие, сущность, особенности адаптивных структур управления
  + 1.2 Виды адаптивных структур управления
* 2. Потенциал адаптивных структур управления организацией
  + 2.1 Основные характеристики адаптивного предприятия
  + 2.2 Адаптивность как улучшение системы управления организацией
* Заключение
* Список литературы

***Введение***

В условиях динамичности современного производства и общества, управление должно находиться в состоянии непрерывного развития, которое сегодня невозможно обеспечить без исследования тенденций и возможностей, без выбора альтернатив и направлений развития.

Адаптивная структура управления предприятиям должна отвечать современным рыночным условиям:

- обладать высокой гибкостью производства, позволяющей быстро менять ассортимент изделий (услуг). Это обусловлено тем, что жизненный цикл продукции (услуг) стал короче, а разнообразие изделий и объем выпуска разовых партий -- больше;

- быть адекватной сложной технологии производства, требующей совершенно новых форм контроля, организации и разделения труда;

- учитывать серьезную конкуренцию на рынке товаров (услуг), в корне изменившую отношение к качеству продукции, потребовавшую организовать послепродажное обслуживание и дополнительные фирменные услуги;

- учитывать требования к уровню качества обслуживания потребителей и времени выполнения договоров, которые стали слишком высокими для традиционных производственных систем и механизмов принятия управленческих решений;

- учитывать изменение структуры издержек производства;

- принимать во внимание необходимость учета неопределенности внешней среды

Это далеко не полный перечень проблем, с которыми приходится сталкиваться многим организациям. Для реализации их существует объективная необходимость в исследованиях, анализе существующего положения.

**1. Теоретические основы адаптивных структур управления**

***1.1 Понятие, сущность, особенности адаптивных структур управления.***

В современном менеджменте рассматривается множество самых разных организаций, которые представляют собой «совокупность» людей, групп, объединенных для достижения какой-либо цели, решения какой-либо задачи на основе принципов разделения труда и распределения обязанностей. Это могут быть государственные учреждения, общественные объединения, научно-производственные объединения, частные предприятия.

Организации создаются для удовлетворения разнообразных потребностей людей в продукции либо услугах и поэтому имеют самое различное назначение, размеры, строение и другие параметры.

Такое разнообразие имеет большое значение при рассмотрении организации как объекта управления. Множество целей и задач, стоящих перед организациями разного класса сложности и разной отраслевой принадлежности приводит к тому, что для управления ими требуются специальные знания и искусство, методы и приемы, обеспечивающие эффективную совместную деятельность работников всех структурных подразделений.

В экономике организация (фирма, предприятие) является хозяйствующим субъектом, реализующим собственные интересы посредством производства (путем соединения факторов производства и управления ими) и реализации товаров (услуг) на рынке. Поскольку каждая организация имеет, как правило, несколько целей, для достижения которых требуются достижения промежуточных целей, то в организации можно выделить множество систем.

Любая структура характеризуется, по крайней мере, тремя элементами:

1. входом (поступающие ресурсы);

2. процессом преобразования ресурсов в продукт (услугу);

3. выходом (продукт).

Очевидно, что соединение этих элементов определенными материально-вещественными и информационными связями, порядком их взаимодействия образует структуру и целостность системы.

Последняя характеризуется определенными для данной системы ресурсами и продуктом, свойства которого, как уже сказано выше, не сводятся к сумме свойств составляющих элементов. Удаление любого из элементов или изменение их свойств разрушает данную систему или преобразует ее в другую.

Адаптивность структуры управления определяется ее способностью эффективно выполнять заданные функции в определенном диапазоне изменяющихся условий. Чем относительно шире этот диапазон, тем более адаптивной считается структура.

Данный показатель можно представить как уровень, при котором организация реагирует на изменения ее внутренней и внешней среды. Адаптивность рассматривается здесь как промежуточный критерий, более абстрактный, чем уровень производства, производительность или удовлетворение.

Этот критерий относится к способности руководителя воспринимать изменения как внешней, так и внутренней среды организации.

Низкая эффективность организации, проявляющаяся в достижении недостаточного уровня производства, производительности и удовлетворения, сигнализирует о необходимости внести изменения в практику и стратегию управления.

Внешняя среда может потребовать выпуска другой продукции или предоставить другие ресурсы, тем самым, вызвав необходимость изменений. Низкий уровень адаптивности, при котором организация не может или не хочет приспосабливаться к изменениям внешней среды, означает угрозу ее выживанию. В отличие от краткосрочных критериев эффективности не существует специальных и конкретных показателей измерения адаптивности.

Организация управления может способствовать проведению политики, которая поддерживает готовность к изменениям; существует также определенная практика управления, которая в случае применения обеспечивает необходимый уровень адаптивности.

***1.2 Виды адаптивных структур управления***

Адаптивные структуры управления делятся на два основных вида: проектную и матричную структуру.

1. Проектная структура.

Адаптивные или органические структуры управления обеспечивают быструю реакцию предприятия на изменение внешней среды. Эти структуры ориентируются на ускоренную реализацию сложных программ и проектов, могут применяться на предприятиях, в объединениях, на уровне отраслей и рынков. Существует два типа адаптивных структур: проектный и матричный.

Проектная структура формируется при разработке организацией проектов, под которыми понимаются любые процессы целенаправленных изменений в системе (например, модернизация производства, освоение новых изделий или технологий т.п.). Управление проектом включает определение его целей, формирование структуры, планирование и организацию выполнения работ, координацию действий исполнителей.

Одной из форм проектного управления является формирование специального подразделения - проектной команды, работающей на временной основе. В ее состав включают необходимых специалистов, в том числе и по управлению. Руководитель проекта наделяется проектными полномочиями и несет ответственность за планирование проекта, за состояние графика и ход выполнения работ, за расходованием ресурсов и за материальное поощрение работающих. В связи с этим большое значение придается умению руководителя сформировать концепцию управления проектом, распределить задачи между участниками команды, определять приоритеты и ресурсы, конструктивно подходить к разрешению конфликтов.

Руководители проектов сами формируют команды работников, распределяют задачи между работниками. По завершении проекта структура распадается, а сотрудники переходят в новую проектную структуру или возвращаются на свою постоянную должность. Такая структура обладает большой гибкостью, но при наличии нескольких целевых программ или проектов приводит к дроблению ресурсов и усложняет поддержание и развитие производственного и научно-технического потенциала организации как единого целого. При этом от руководителя требуется не только управление всеми стадиями жизненного цикла проекта, но и учет места проекта в сети проектов данной организации.

2. Матричная структура.

Структура представляет собой решетчатую организацию, построенную на принципе двойного подчинения исполнителей: с одной стороны непосредственному руководителю, функциональной службы, представляющей персонал и техническую помощь руководителю проекта, с другой - руководителю проекта, наделенного полномочиями для осуществления процесса управления в соответствии с запланированными сроками, ресурсами и качеством.

При такой организации руководитель проекта взаимодействует с двумя группами подчиненных: с постоянными членами проектной группы и с другими работниками функциональных отделов, которые подчиняются ему временно и по ограниченному кругу вопросов.

Переход к матричным структурам обычно охватывает не всю организацию, а лишь его часть, при этом успех в значительной мере зависит от того, в какой степени руководители проектов обладают профессиональными качествами менеджеров и могут выступать в проектной группе лидерами. Масштабы применения матричных структур в организациях довольно значительные, что говорит об их эффективности.

Матричная структура представляет собой попытку использовать преимущества как функционального, так и проектного принципа построения организации и по возможности избежать их недостатков.

Преимущества матричной структуры управления:

- позволяет достичь определенной гибкости, которая никогда не присутствует в функциональных структурах, поскольку в них все сотрудники закреплены за определенными функциональными отделами;

- существует возможность гибкого перераспределения кадров в зависимости от конкретных потребностей каждого проекта;

- дает большую возможность координации работ, характерную для дивизиональных структур, что достигается за счет создания должности руководителя проекта, координирующего все связи между участниками проекта, работающих в различных функциональных отделах.

Недостатки структуры характеризуются сложностью, а иногда и непонятностью ее структуры, наложение вертикальных и горизонтальных полномочий подрывает принцип единоначалия, что приводит к конфликтам и трудностям в принятии решений. Наблюдается наиболее сильная зависимость успеха от личных взаимоотношений между сотрудниками.

Несмотря на все эти сложности, матричная организация используется во многих отраслях промышленности, а также в некоторых отраслях непроизводственной сферы, где необходимо единое руководство различными отделами и службами, разрабатывающими проект.

**2. Потенциал адаптивных структур управления организацией**

***2.1 Основные характеристики адаптивного предприятия***

Для того чтобы организация стала адаптивной, предпочтения потребителей должны оказывать существенное влияние на деятельность работников.

Процесс передачи такой информации через руководителей очень медленный. К тому же они не всегда могут знать внутренние потребности фирмы и потребности рынка. Если внутренний потребитель не может быстро получить необходимое, структура не сможет оперативно и гибко обслуживать внешних потребителей. Свобода выбора между альтернативными поставщиками дает пользователям внутренних услуг права, которыми пользуются и внешние потребители. При этом акценты смещаются от власти руководителей к власти потребителей.

Важен переход от координации сверху к коммуникациям на каждом уровне.

В бюрократической структуре в обязанности работников не входит координация работы друг с другом на своем уровне. Когда координация является обязанностью руководителя, межфункциональные или горизонтальные связи на каждом уровне считаются либо бесполезной тратой времени, либо узурпацией власти руководителя.

В постбюрократической организации большая часть межфункциональных связей и даже многие общие вопросы решаются на уровне рабочих групп.

Рабочие команды, включающие работников всех функциональных подразделений, имеют полномочия принимать решения по всем вопросам. Вместо того чтобы вести борьбу с бюрократией, команды работают сообща как интрапренеры широкого профиля.

Они занимаются изучением рынка, определением стоимости каждого изделия, его характеристиками, внешним видом и методами работы.

Реальность стала такой сложной и многогранной, что нет смысла делить организацию на цепочки, по которым будут передаваться команды для решения каждой возникающей проблемы. В результате интеграция достигается не иерархическим путем, а на одном межфункциональном коммуникационном уровне. Таких коммуникаций много, поскольку каждый важный процесс выходит за организационные рамки. В современной организации информация передается напрямую без посредников. Отношения отчужденности, формальности и неравенства заменяются отношениями открытости, честности и относительного равенства. Эти новые реалии призваны полностью изменить представления о методах и моделях функционирования организации.

Конечным результатом должно стать создание производственных систем нового поколения, которые будут работать в режиме так называемого нововведенческого конвейера.

Суть этого подхода заключается в том, чтобы нацелить предприятия, во-первых, на постоянное внедрение в производство новых, более совершенных изделий; во-вторых, на неуклонное сокращение всех видов затрат на производство продукции; в-третьих, на повышение качественных характеристик продукции при снижении цен на нее. По существу, ставится задача объединить в рамках хозяйственных комплексов нового типа гибкость и адаптивность мелкосерийного производства с низкими издержками и высокой производительностью труда массового производства. Считается, что такое сочетание позволит обеспечить не только стабилизацию, но и снижение издержек во всех звеньях производственно-сбытовой цепочки при постоянном внедрении в серийное производство новых изделий, расширении номенклатуры выпускаемой продукции и изменении ассортимента, что и должно в итоге создать условия для победы в конкурентной борьбе.

Для того чтобы в наиболее короткие сроки и с минимальными вложениями выйти на намеченные рубежи, многие компании сосредоточивают усилия на трех главных направлениях:

1. комплексной автоматизации производственных процессов;

2. совершенствование форм и методов управления, включая организацию производства и развитие технико-технологической базы;

3. развитие кадрового потенциала при одновременном повышении квалификации и активности каждого работника. Именно такая концентрация ресурсов считается наиболее перспективной для того, чтобы создать адаптивные производственные системы нового поколения, которые еще недавно существовали только в теории.

В условиях рыночной экономики контроль над предприятием имеет его владелец, который имеет право принятия решений по производственным и финансовым вопросам передает администрации (генеральному директору), сохраняя за собой право распоряжаться чистым доходом.

Руководитель предприятия концентрирует в своих руках контроль над предприятием. Он должен обладать специальными знаниями и способностью использовать их в повседневной работе по управлению предприятием.

Контракт, заключаемый владельцем с руководителем предприятия, должен включать следующие основные положения:

- основные права и обязанности руководителя предприятия;

- ограничение совместительства;

- представление декларации о доходах;

- механизм определения заинтересованности руководителя предприятия в совершении сделок от имени фирмы и соответствующий контроль со стороны ее учредителей;

- ответственность за обеспечение своевременной выплаты заработной платы;

- ответственность (дисциплинарная и материальная) руководителя предприятия за нарушение условий контракта;

- процедура отстранения руководителя предприятия от исполнения обязанностей;

- порядок и основания расторжения контракта с руководителем предприятия.

Соблюдая эти критерии, организация будет быстро адаптироваться к изменениям отраслевых рынков и внешней среды.

***2.2 Адаптивность как улучшение системы управления организацией***

Адаптивность как важнейшее свойство организации обеспечивается целенаправленным обучением и тренировкой работников, включением самоанализа в процесс деятельности. Частью обучающейся системы организации станут последовательное экспериментирование, применение соответствующих средств оценки деятельности.

Обеспечение адаптивности организации и управления знаниями становится едва ли не главной задачей современного руководителя. Источником мобильности организации становится способность работников к перемене профессий, культурной и общественной среды, их образование и пожизненное обучение. На первый план выходит использование образовательных технологий, например с помощью дистанционного обучения. Неравномерное распределение технологических знаний среди различных работников и организаций считается дефицитом знаний. Трудности же, порождаемые неполным социально-экономическим знанием, приводят к появлению информационных проблем. Дефицит знаний и информационные проблемы неразрывно связаны в реальной жизни, и чтобы высвободить заключенный в знаниях потенциал, организации должны решать эти проблемы одновременно.

Для того чтобы постоянно сокращать дефицит знаний, перед каждой организацией стоят такие важнейшие задачи, как:

- приобретение знаний -- использование уже имеющихся в мире знаний и их приспособление для нужд организации (например, при помощи режима открытой торговли, привлечения иностранных инвестиций и заключения лицензионных соглашений); предполагается также получение знаний путем ведения научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ и использования местных источников знаний;

- усвоение знаний (например, обеспечение всеобщего начального образования, создание возможностей для обучения работников на протяжении всей жизни и развитие системы высшего образования, особенно в области науки и технологии);

- передача знаний -- использование новых информационных и телекоммуникационных технологий на основе конкуренции, соответствующее нормативно-правовое регулирование и обеспечение доступа к информационным ресурсам.

В сущности говоря, уже формируется новая функция управления, в задачу которой входит аккумулирование интеллектуального капитала, выявление и распространение имеющейся информации и опыта, создание предпосылок для распространения и передачи знаний. В условиях революционных изменений в производственных и информационных технологиях использование интеллектуального капитала и связанная с этим профессиональная компетенция кадров обеспечивают выживание и экономический успех компаний. От экономики, движимой капиталом, осуществляется переход к экономике, основанной на знаниях. Именно знания становятся источником высокой производительности, инноваций и конкурентных преимуществ.

Чтобы организация была гибкой и адаптивной, должен использоваться интеллектуальный потенциал всех работников в процессе их взаимодействия и создания постоянной цепочки знаний, которые могут быстро распространяться и применяться по нужным направлениям. Организационная форма, применяющая все эти взаимосвязи, представляет собой постоянно меняющуюся систему связей.

Никакая администрация не сможет разработать систему такой сложности; она должна создаваться в процессе принятия решений людьми, ведущими поиск связей, необходимых для выполнения работы.

Для того чтобы этого достичь, необходимо распределить полномочия по принятию решений и возможности действовать.

Перспективные организации содействуют появлению неформальных связей и поощряют новые межфункциональные рабочие альянсы, ориентированные на потребителя. Они создают условия, позволяющие демонтировать и воссоздавать новые группировки работников, процессы и структуры по мере возникновения потребностей. Такие альянсы создаются работниками по всей организации без учета каких-либо традиционных границ, а также и вне ее. Иерархическая простота отношений заменяется сложной и неустойчивой системой связей. В определенном смысле это именно те быстроменяющиеся взаимоотношения, которые и создают выход продукции и поток информации, необходимые организации для достижения ее целей.

Отдельных работников и рабочие группы можно сравнить с нервными клетками. Для того чтобы сформировать мозг, нервные клетки должны быть здоровыми и находиться в свободных связях друг с другом таким образом, чтобы постоянно посылать информацию и получать ее от других нервных клеток, получать питание и кислород от системы, которую они обслуживают и помогают координировать. С изменением параметров системы связи между нервными клетками меняются. Точно так же для формирования интеллектуальной организации отдельные рабочие группы должны быть жизнеспособны, обеспечены информацией и ресурсами и по мере обучения иметь возможность устанавливать связи и прерывать их.

Комплексной организации необходимы такие тонкие и меняющиеся связи, какие не сможет создать отдельный работник или их труппа. Свобода выбора отдельных лиц и групп при формировании экономических альянсов и процессов будет способствовать процветанию организации и наиболее полному использованию ее интеллектуального потенциала. Объясняется это тем, что выбор рыночных партнеров и продавцов создает сетевую организацию со связями, соответствующими каждому заданию.

Сеть связей с рынком гораздо более гибкая и адаптивная, чем бюрократические монолиты.

Все связеобразующие системы, необходимые для создания мозгового центра организации, имеют общее свойство: это самоорганизующиеся системы, основанные на добровольных связях. Ориентированные на определенные рынки рабочие группы устанавливают между собой связи, чтобы сформировать сложную систему подряда и субподряда для выполнения поставленной задачи и доставки качественной продукции конечному потребителю.

***Заключение***

По результатам проведенного исследования можно сделать следующие выводы.

Различного рода нововведения проявляют себя на предприятиях в форме организационного совершенствования структур управления, что требует уточнения отдельных связей, параметров системы, применения более эффективных способов их реализации, повышения уровня надежности и т.д. Организационное совершенствование системы (ее подсистем или элементов) затрагивает уже не только отдельные связи, но и структуру управления в целом. А это, в свою очередь, требует установления и обеспечения новых связей, устранения излишних связей, существенного изменения функций управления и способов принятия управленческих решений.

Организационная структура включает в себя две составные части:

1) структура - форма упорядоченности элементов системы, совокупность взаимосвязанных звеньев, образующих систему практически и независимо от ее элементов и целей;

2) организация - форма упорядоченности элементов системы внутри и вне ее непосредственно зависит от реализуемых целей и свойств самих элементов.

Многосторонность содержания структур управления предопределяет множественность принципов их формирования. Прежде всего, структура должна отражать цели и задачи организации, а следовательно подчиняться производству и меняться вместе с происходящими в нем изменениями.

Адаптивные или органические структуры управления обеспечивают быструю реакцию предприятия на изменение внешней среды и ориентируются на ускоренную реализацию сложных программ и проектов, могут применяться на предприятиях, в объединениях, на уровне отраслей и рынков. Существует два типа адаптивных структур:

1) проектный - формируется при разработке организацией проектов, под которыми понимаются любые процессы целенаправленных изменений в системе (например, модернизация производства, освоение новых изделий или технологий т.п.);

2) матричный - представляет собой решетчатую организацию, построенную на принципе двойного подчинения исполнителей: с одной стороны непосредственному руководителю, функциональной службы, представляющей персонал и техническую помощь руководителю проекта, с другой - руководителю проекта, наделенного полномочиями для осуществления процесса управления в соответствии с запланированными сроками, ресурсами и качеством.

Развитие и совершенствование предприятия базируется на тщательном и глубоком знании деятельности организации, что требует проведения исследования систем управления.

Исследования адаптивных структур управления занимают важное место в экономике и продиктованы настоятельной необходимостью построения таких организации (предприятий, производственных объединений, корпораций, отдельных фирм), которые обеспечат выпуск высококачественной продукции (или услуги) в нужном объеме и ассортименте. Создать такую организацию без проведения исследований невозможно.

***Список литературы***

1. Генкин Б.М.и др. Основы управления персоналом - М.: ВШ, 2006 - 352 с.

2. Управление персоналом / под ред. Сербиновского Б.Ю. и Самыгина С.М. - М.: Приор, 2007. - 464 с.

3. Шекшня С.В. Управление современной организацией - С.Пб., Теринвест, 2006. - 368 с.

4. Основы теории управления: Учебное пособие для студентов, слушателей курсов переподготовки, руководителей разных уровней (под ред. Парахиной В.Н., Увшицкого Л.И.)