**Реферат**

**«Организационные и адаптивные структуры»**

1. **Функциональная и дивизиональная организационные**

**структуры**

Организационная структура — это внутренняя упорядоченность, согласованность и взаимодействие отдельных частей единого целого. Например, структура предприятия, учреждения, учебного заведения, торговой фирмы и т.д.

Основой для образования структурных (составных) частей организаций является предназначение самой организации и функции, которые выполняют ее составные элементы.

В общегосударственном масштабе сформировалась организационная структура, разделяющая единый народнохозяйственный комплекс на отдельные крупные функциональные части — отрасли промышленности, строительства, сельского хозяйства, транспорта и др. Внутри отраслей также имеет место разделение. Например, в промышленности — добывающая и обрабатывающая, в свою очередь каждая из этих крупных организаций разделяется по функциональному признаку на еще более дробные структуры. Так, обрабатывающая промышленность включает отрасли машиностроения, приборостроения, автомобилестроения, авиационную промышленность, промышленность строительных материалов, легкую и пищевую промышленность и др.

Организационная структура этих крупных функциональных частей народного хозяйства разделяется на промышленные и производственные объединения, крупные, средние и мелкие предприятия. На самих предприятиях в процессе внутрипроизводственного разделения труда также сформировалась организационная структура, позволяющая отдельным частям этого предприятия выполнять главные его функции: производить продукт, поставлять для этого сырье и материалы, обеспечивать сбыт произведенной продукции, вести НИОКР, работу с кадрами, управлять финансами и т.д.

**Функциональная организационная структура**. Функциональный принцип формирования организационных структур имеет многовековую историю развития, при этом каждый длительный период в жизни человеческого общества внес свои особенности в этот процесс.

В первобытнообщинном периоде организационная структура представляла собой род, племя и потом семью. Рабовладельческий период известен насильственной организацией труда в эргастериях и латифундиях, при этом общество уже знало разделение труда между земледелием и скотоводством, ремеслом и торговлей, ведением крупных строительных работ. За отдельными людьми закреплялась функция управления хозяйственной или военной деятельностью.

Средневековый период дал обществу цехи, территориальное размежевание когда-то единого общества на феоды, помещичьи владения с трудом крепостных и полукрепостных крестьян и ремесленников.

Промышленная революция резко изменила жизнь и уклады народного хозяйства ряда стран. Из простой кооперации (гетерогенной и органической) выросла капиталистическая кооперация, появились мануфактуры, фабрики и заводы. Их организационная структура была подчинена интересам и целям массового производства, реализации товаров, финансовому обеспечению работы предприятий. Сотни и тысячи рабочих были объединены совместным трудом, и сразу же остро встали вопросы оптимальной структуры управления крупными организациями.

На этом отрезке развития общества в основном сформировалась функциональная организационная структура, сохранившаяся до настоящего времени. Каждая составная часть организации выполняет свою функцию: плановый отдел планирует работу; производственный отдел выпускает продукцию; отдел снабжения поставляет сырье, материалы, энергию и т.д.

При функциональной организационной структуре наиболее полно раскрываются возможности разделения труда. Каждый отдел или отдельный работник выполняет свои функции, имеет определенные права и обязанности и несет ответственность за результаты собственного труда.

Теоретическое обоснование преимуществ функциональной организационной структуры дал в начале XX в. немецкий ученый-социолог Макс Вебер. В менеджменте оно известно как принципы рациональной бюрократии.

Сущность этих принципов сводится к следующему: четкое разделение труда способствует появлению высококвалифицированных специалистов в каждом деле; строгая иерархия уровней управления, при которой действия нижестоящего звена управления контролируются вышестоящим; выработка единых для каждого вида деятельности правил, норм и стандартов; формальная обезличенность руководителей, обязанных следовать инструкциям и предписаниям по занимаемой должности; найму на работу в строгом соответствии с квалификацией работника и его увольнение «строго по закону».

Такая организационная структура существует в принципе в большинстве фирм, учреждений, отделов и отделений концернов, корпораций и др. Положительным в такой структуре является высокая степень эффективности работы, ибо каждый знает свое дело: рабочий — станок или инструмент; финансист — формы учета, отчетности и движение финансовых средств; торговый работник — потребности рынка и т. д. Функциональная структура способствует притоку кадров и продвижению по службе специалистов. Решения в таких организациях принимаются со знанием дела и высоким профессионализмом.

Однако функциональная структура имеет ряд недостатков. Так, например, инструкция, составленная ранее в одних условиях, может не только не соответствовать современным требованиям, но и быть просто вредной, сдерживающей возможности предприятия и отдельных работников, которые должны действовать только по инструкции. Пройдет немало времени, пока данные правила будут пересмотрены. Это длительная процедура согласований, рассмотрения и окончательного утверждения нового бюрократического документа. Устаревают нормативы труда, нормы расходования средств, техника и технологии, падает спрос на традиционные товары и пр.

Стабильность, незыблемость, малая подвижность и закостенелость функциональных структур сдерживают развитие организации. Это стало особо остро проявляться в процессе образования монополий и быстрых изменений характера производства в наш информационный век.

Традиционные, или классические, функциональные организационные структуры перестали удовлетворять возросшие потребности современного промышленного и сельскохозяйственного производства, финансовых систем, сферы науки, образования, здравоохранения и др. Если средние по размерам предприятия строятся по-прежнему по традиционному принципу, то более крупные объединения содержат как элементы старой системы, так и новые формы организации своей деятельности.

**Дивизиональная организационная структура**. Особенно явно новая организационная структура проявляется на крупных предприятиях с широкой номенклатурой товаров и услуг, быстро меняющейся техникой и технологией, реагирующей на изменения потребностей и спроса общества на новейшие потребительские товары. Она получила название дивизиональной организационной структуры (лат. divisio — разделение).

Разделение функций теперь не ограничивается только по классическому принципу: производство — поставки — финансы. На крупных предприятиях подчиненные им отделения начинают специализироваться на производстве какого-либо одного продукта или увеличивают ассортимент и реализацию всей продукции. Это влечет за собой возникновение продуктовой структуры. Выход предприятий с данной продукцией за пределы своего региона и даже национальные границы ведет к необходимости создавать территориальные структуры. Непредсказуемость и нестабильность внешнего окружения требуют от руководителей создания инновационной структуры, где специальные отделы ведут разработку, освоение и подготовку к массовому производству новых видов продукции или услуг. На многих крупных фирмах сфера сбыта выросла в целые отделы маркетинга, где основой структуризации являются рыночные структуры. Такие организационные структуры получили определенную самостоятельность и права распоряжаться принадлежащими им средствами не строго по инструкции, а сообразуясь с быстро меняющейся внешней средой и внутренними возможностями. Возросла местная инициатива, которая и реализуется теми, кто выступает с ней, одновременно полностью отвечая за полученный результат. Появилась возможность быстрее и результативнее отвечать на изменение обстановки, учитывать новые потребности.

Но дивизиональные структуры, как и функциональные, не свободны от недостатков. Так, значительно усложнился процесс контроля за действиями новых структур. Негативные результаты работы могут проявиться лишь с течением времени, когда будет поздно выправлять положение сверху. Расширение горизонтальных связей, при всей своей положительности, несет ослабление вертикальных связей. Могут возникнуть трудности из-за дублирования и путаницы в сети команд и управленческих решений. Чрезмерная автономизация частей организации может привести к полной утрате воздействия со стороны центральных структур, а следовательно, подчинения единым целям и задачам.

1. **Адаптивные структуры**

Функциональные (по основным видам работ) и дивизиональные (разделительная по основным направлениям деятельности) структуры организаций не остановились в своем развитии. Они модифицируются, совершенствуются, внутри них образуются новые структуры, предназначающиеся для выполнения каких-либо отдельных, временных и разовых задач, решить которые в имеющихся структурных рамках не представляется возможным.

В 60-х гг. возникли более гибкие организационные структуры, которые по сравнению с классическими и дивизиональными лучше приспособлены к быстрым изменениям условий хозяйственной жизни и внедрению технико-технологических новшеств. Они получили название органических, или адаптивных, структур.

Основным принципом построения таких структур является автономная возможность выполнения целей и задач, а также быстрое их приспособление (адаптация) к изменениям. Сегодня крупные организации используют два типа адаптивных структур: проектную и матричную.

Проектная организация является временной структурой, создаваемой для выполнения какой-либо конкретной задачи, например, для разработки проекта реконструкции здания или структурных изменений самой организации и др.

Члены такой проектной группы и ее руководитель привлекаются из самой организации и действуют в рамках сметы средств, отпущенных на разработку данного проекта. В установленные сроки работа должна быть сдана высшему руководству, а сотрудники возвращаются к выполнению работы, определенной им по прежней должности.

Проектные организации могут быть созданы и как постоянно действующие структуры в рамках отраслей народного хозяйства или крупнейшего предприятия (промышленного или производственного объединения). Работа здесь ведется над несколькими проектами и по мере их выполнения продолжается по новым заказам и заявкам от предприятий.

В нашей стране проектные, научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы и разработки велись в крупных научных центрах союзного, республиканского или отраслевого подчинения и финансировались из средств государственного бюджета. НИИ, КБ, центральные лаборатории и другие организации подобной структуры обеспечивали тесную связь науки с производством, давали определенный задел научных и проектных разработок, пригодных для использования в производстве.

Такие структуры должны были не допускать диспропорций, отставания от передовой техники и технологии и перерасхода ресурсов. Однако жесткие рамки директивного планирования, чрезмерная централизация управления ими не могли дать желаемого результата. Выполненные качественно, своевременно и на высоком научно-техническом уровне работы зачастую останавливались на фазе внедрения их в производство на предприятиях, не заинтересованных экономически в их использовании.

Успешно, быстро и эффективно новые разработки использовались преимущественно в отраслях оборонного комплекса, где действовала специальная структура — военная приемка. И, конечно, существовала угроза потери необходимого военного потенциала по сравнению с вероятным противником. Гражданское производство с его крупными промышленными объединениями, застывшей организационной структурой оказалось не восприимчивым к «ноу-хау». Отечественные монополии не знали условий рыночной конкуренции и не перестраивали свои структуры в соответствии с требованиями НТП.

В условиях перехода от национальной конкуренции в странах с развитой рыночной экономикой к острой международной конкуренции появилась необходимость в такой организационной структуре, которая позволила бы быстрее внедрять в производство новейшие технические и технологические достижения науки. Американские ученые считают, что если «Дженерал моторз» и в целом автомобильная промышленность дали образцы дивизиональной организационной структуры, то компьютерное производство, и в частности IBM, впервые эффективно использовало матричную структуру, базирующуюся на проектной и опытно-конструкторской.

Матричная организационная структура позволяет решать задачи интеграции различных видов работ и создает большое число коммуникационных каналов и центров принятия технических и технологических решений. Она объединяет целевые и комплексные группы специалистов, автономные группы разработчиков, руководителей по отдельному виду продукта, информационные структуры и отдельных специалистов, типа «фиксеров» (т.е. наиболее опытных, с большими внешними связями и «пробивных» работников, обеспечивающих быстрое продвижение разработок и реализацию новшеств в производство).

Матричная структура не является чем-то принципиально отличным от функциональной и продуктовой структур. Скорее всего, она представляет собой комбинацию этих двух альтернатив. В этой связи основной задачей, кроме финансирования и определения задач, выступает поддержание равновесия между двумя структурами и разрешение возникающих между ними конфликтных ситуаций (выбор альтернатив между представленными научными разработками, проектами, конструкциями и др.). Главным арбитром в таких разногласиях раньше у нас были государственные приемные комиссии, а в условиях рынка — высшее руководство корпораций, концернов и крупных фирм.

В матричной организации имеет место двойное подчинение членов проектной группы: с одной стороны, руководителю проекта, с другой — руководителю функционального отдела, выделившего данных специалистов в проектную группу. Такое положение руководителя проекта во многом зависит от того, какие полномочия ему дало высшее руководство организации.

Руководители проектов в матричной организации, как правило, отвечают за общую организацию исследовательских работ и использование выделенных для этого финансовых и материальных ресурсов. Они планируют и контролируют ход работ я разработок. Но и функциональные руководители ведут необходимые наблюдения за успешной работой и при необходимости могут принимать решения, вплоть до закрытия проекта.

Матричные, как и другие организационные структуры, также имеют недостатки. В них нередки тенденции к анархии в связи с нечетко поставленными правами и двойной подчиненностью работников. Проявляется групповщина и борьба за лидерство в сфере науки, техники и технологии. Могут иметь место снобизм и неприязнь между «верхними» и «нижними» звеньями матрицы в ходе работ.

Однако недостатки в работе многократно покрываются результатами их научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ, открытий и изобретений, обеспечивающих успех в производстве и реализации продуктов.

Рассмотренные нами организационные структуры могут служить лишь основой изучения структурных построений. В действительности их гораздо больше, и комбинации их многообразны. Особенно интенсивно процесс изменения организационных структур пошел в связи с рыночными преобразованиями в нашей стране. Например, структуры таких, казалось бы, незыблемых и стабильных организаций, как учебные заведения, в последнее время вынуждены применять новшества и менять прежнюю застывшую структуру. В вузах появились ранее не свойственные им и не имеющие прямого отношения к непосредственной учебной работе коммерческие структуры, а также осуществляющие взаимосвязь по линии международного сотрудничества, собственные опытно-конструкторские и проектные структуры и пр.

**Список литературы**

1. Абчук В.А. Лекции по менеджменту: Решение. Предвидение. Риск. – СПб., 1999
2. Албастова Л.Н. Технология Эффективного менеджмента. – М., 2000
3. Бойделл Т. Как улучшить управление организацией. – М., 2001
4. Бреддик У. Менеджмент в организации. – М, 1999.
5. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс. – М., 2002