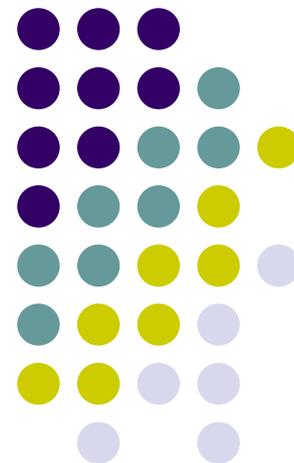
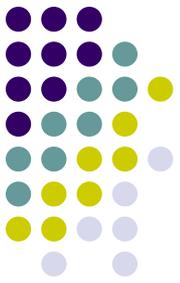


Внутренняя и внешняя среда организации

ВОПРОСЫ:

1. Понятие организации.
2. Сущность управленческой деятельности.
3. Структура организации.
4. Основные принципы построения организационных структур.
5. Типы структур управления.
6. Цикл менеджмента.
7. Внутренняя среда организации.
8. Внешняя среда организации.





Для эффективного функционирования менеджмента должна быть создана организация, в которой осуществляется деятельность менеджеров.

«Организация» — слово иностранное (франц.). В русском языке с ним отождествляют слово «предприятие».

Организация — это понятие очень распространенное в мире, во многом универсальное и потому очень удобное. У него много различных значений..

Организацию можно рассматривать в качестве средства, с помощью которого принято достигать в рыночных условиях поставленных целей.

Организацию можно рассматривать как составную часть рыночной экономики. Из организаций состоит структура экономики любой страны, без организаций невозможна жизнедеятельность общества.

Организация — это всегда система. Ее составные части должны быть взаимосвязаны, соединены (но не случайно), и взаимозависимы друг от друга.



Из всего многообразия понятия «организация» можно выделить следующие:

1. Организация как процесс, посредством которого создается и сохраняется структура управляемой либо управляющей системы.
 2. Организация как совокупность (система) взаимоотношений прав, обязанностей, целей, ролей, видов деятельности, которые имеют место в процессе современного труда.
 3. Организация как группа людей с общими целями.
- Т.е. под «организацией» следует понимать предприятие, фирму, учреждение, ведомство и иные трудовые формирования.



Чтобы считаться организацией, трудовое формирование должно отвечать следующим обязательным требованиям:

- наличие не менее 2-х человек, которые считают себя частью этой группы;
- наличие, по крайней мере, одной общественно полезной цели (т. е. желаемого конечного состояния или результата), которую принимают как общую члены данной группы;
- наличие членов группы, которые намеренно работают вместе, чтобы достичь значимой для всех цели.

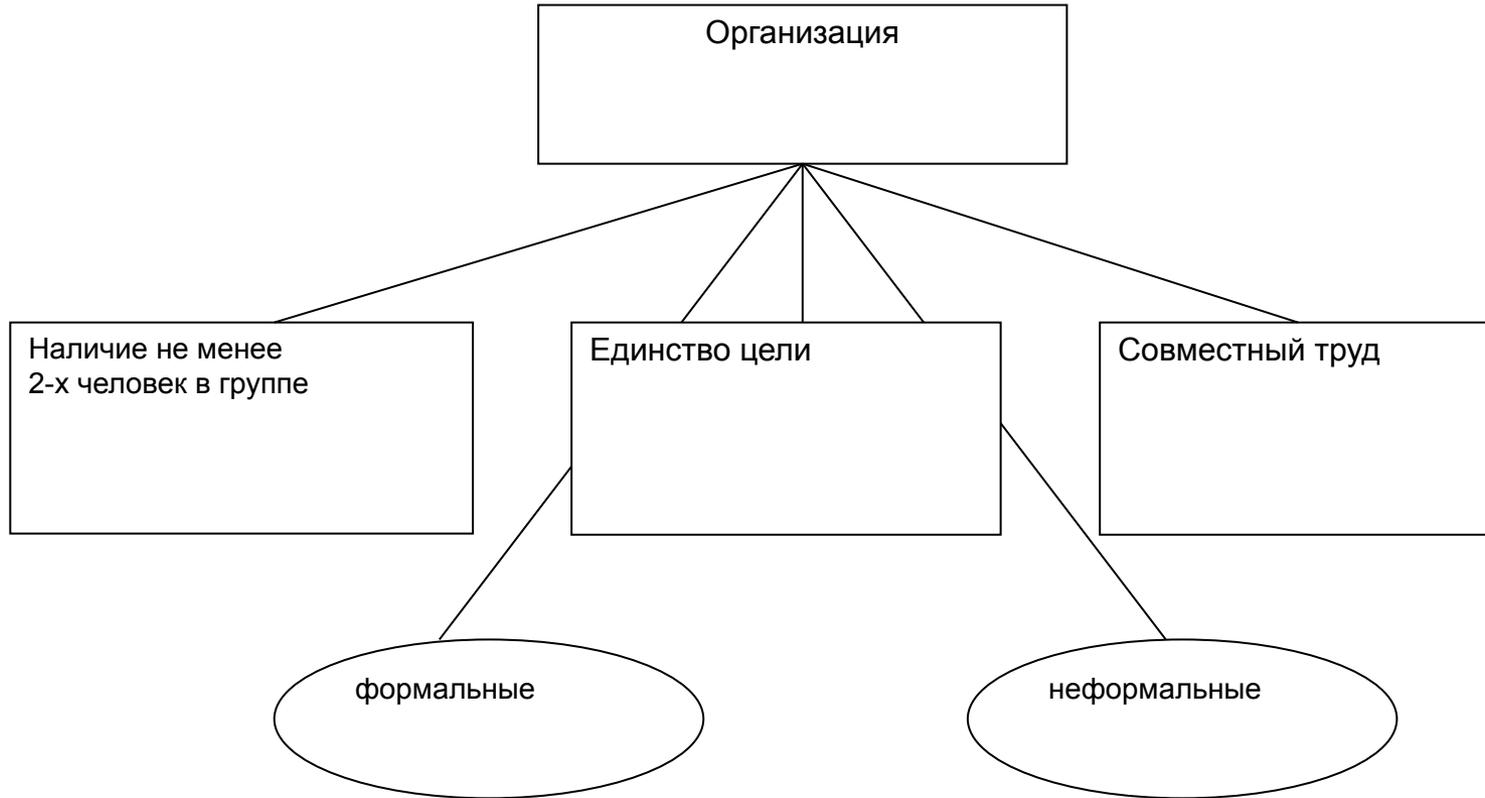
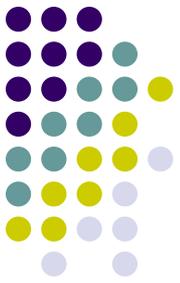


Рисунок 1 – Элементы организаций



«Жизнь» самой организации подобна жизни человека, времени существования любого предмета труда или услуги. Она имеет свои фазы и особенности развития:

фаза 1 — рождение организации. Для нее характерны: определение главной цели, заключающейся в выживании; кризис стиля руководства (руководство 1 лицом); основная задача – выход на рынок; организация труда – стремление к максимальному увеличению прибыли.

фаза 2 — детство и юность. Отличительные особенности: главная цель – кратковременная прибыль и ускоренный рост; выживание за счет жесткого руководства; основная задача – укрепление и захват своей части рынка; организация труда – планирование прибыли, увеличение жалования, поощрения заслуг.



фаза 3 — зрелость. Главная цель – систематический, сбалансированный рост и формирование индивидуального имиджа; эффект руководства за счет делегирования полномочий; основная задача – рост по разным направлениям, завоевание рынка, учет разнообразных интересов; организация труда – разделение и кооперация; премии за индивидуальные результаты труда.

фаза 4 — старение организации. По сути – это ступень ее зрелости. Главная цель в развитии организации – сохранить достигнутые результаты; в области руководства эффект достигается за счет координации действий; основная задача – обеспечить стабильность, свободный режим организации труда, участие в прибыли организации.

фаза 5 — возрождение организации. Главная цель – обеспечение оживления по всем функциям; рост организации – за счет коллективизма; главная задача – омолаживание ; в области организации труда – внедрение НОТ, коллективное премирование.



Управление – это процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимый для того, чтобы сформировать и достичь целей организации.

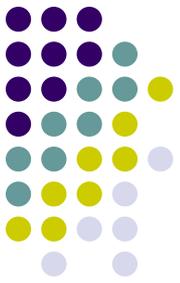
В целом процесс управления предполагает наличие управляемого объекта и субъекта (управляющего органа).

Это значит, что любая организация представляет собой единство 2-х подсистем управления: управляемой и управляющей. Но в любом из этих случаев – это взаимоотношения людей.

Под объектом управления следует понимать отдельную структуру организации либо организацию в целом, на которую направлено управляющее действие.

Субъект управления – это орган или лицо, осуществляющее управляющее действие.

В связи с этим одна и та же структура организации может быть объектом и субъектом управления.

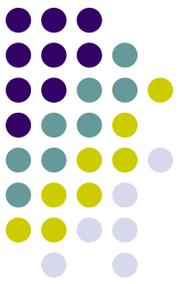


Структура организации – один из основных элементов управления организацией.

Она представляет собой системную взаимосвязь ее функциональных областей (звеньев управления) и уровней управления, призванную обеспечивать достижение поставленных целей организации наиболее эффективными способами.

Она характеризуется распределением целей и задач управления между подразделениями и работниками организации.

По сути, структура управления — это организационная форма разделения труда по принятию и реализации управленческих решений.



Т.о. под организационной структурой управления необходимо понимать совокупность управленческих звеньев (функциональных областей), расположенных в строгой соподчиненности и обеспечивающих взаимосвязь между управляющей и управляемой системами.

Внутренним выражением организационной структуры управления является состав, соотношение, расположение, взаимосвязь отдельных подсистем организации. Она направлена, прежде всего, на установление четких взаимосвязей между отдельными подразделениями организации, распределением между ними прав и ответственности.

В структуре управления организацией выделяют следующие элементы: звенья (отделы или функциональные области), уровни (ступени) управления и связи (горизонтальные и вертикальные).

К звеньям управления (функциональным областям) относятся структурные подразделения, а также отдельные специалисты, выполняющие соответствующие функции управления либо их часть. К звеньям следует относить и менеджеров. В основе образования звена управления лежит выполнение отделом определенной функции управления. Устанавливающиеся между отделами связи носят горизонтальный характер.

Под уровнем управления понимают совокупность звеньев управления занимающих определенную ступень в системах управления организацией. Ступени управления находятся в вертикальной зависимости, и подчиняются друг другу по иерархии. Иерархия является результатом вертикального разделения труда и показывает, кому конкретно подчинены работники управления на каждом управленческом уровне. Каждый руководитель получает свою сферу контроля или определенное число работников, непосредственно ему подчиненных.



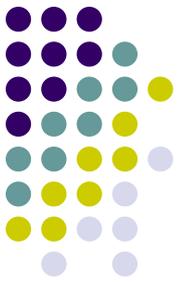
В системе управления труд подразделяется по горизонтальному и по вертикальному признаку.

Горизонтальное разделение труда — это качественная и количественная дифференциация, и специализация трудовой деятельности. По сути, это разделение всей работы на составляющие компоненты, т.е. расчленение общего производственного процесса на частное, непрерывное обособление различных видов трудовой деятельности со специализацией производства и исполнителей.

По горизонтали труд разделяется:

- 1) **по функциональному признаку** — это находит отражение, прежде всего в специализации работников по видам деятельности.
- 2) **по товарно-отраслевому признаку** — это связано со специализацией и ограничением в выполнении конкретных трудовых операций и процедур. Например, специализация продавцов на продаже одного какого-либо конкретного товара.
- 3) **квалификационное разделение труда**, которое основывается на том, что при определении видов трудовой деятельности исходят из сложности работ и необходимой для их выполнения квалификации. В таком случае не должен нарушаться принцип, согласно которого ни один работник высшей квалификации не должен делать работу, которую может выполнять работник более низкой квалификации. Нарушение этого принципа повышает стоимость работ и ведет к расточительству человеческих ресурсов.





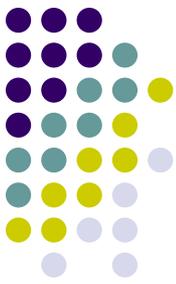
Вертикальное разделение труда представляет собой целенаправленное координирование и интегрирование деятельности всех элементов организации, т.е. отделяет работу по координированию действий от самих действий.

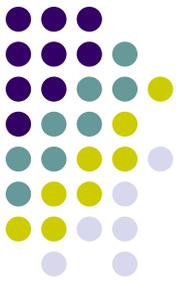
В укрупненном плане вертикальное разделение труда осуществляется по следующим направлениям: общее руководство, технологическое руководство, экономическое руководство, оперативное управление, управление персоналом.

Т.о. возникает иерархия власти (управленческих решений).

Требованиях предъявляемых к построению организационных структур:

1. *оптимальность*. Структура управления признается оптимальной, если между звеньями и ступенями управления на всех уровнях устанавливаются рациональные связи при наименьшем числе ступеней управления.
2. *оперативность*. Суть данного требования состоит в том, чтобы за время от принятия решения до его использования в управляемой системе не успели произойти необратимые отрицательные изменения, делающие ненужной реализацию принятых решений.
3. *надежность*. Структура аппарата управления должна гарантировать достоверность передачи информации, не допускать искажений управляющих команд и других передаваемых данных, обеспечивать бесперебойность связи в системе управления.
4. *экономичность*. Задача состоит в том, чтобы нужный эффект от управления достигался при минимальных затратах на управленческий аппарат. Критерием этого может служить соотношение между затратами ресурсов и полезным результатом.
5. *гибкость*. Т.е. способность изменяться в соответствии с изменениями внешней среды.
6. *устойчивость*. Неизменность ее основных свойств при различных внешних воздействиях, целостность функционирования системы управления и ее элементов.





В зависимости от характера связей между подразделениями организации различают следующие типы организационных структур:

Линейная организационная структура управления.

Преимущества	Недостатки
<ol style="list-style-type: none">1. единство и четкость распорядительства;2. согласованность действий исполнителей;3. простота управления (один канал связи);4. четко выраженная ответственность;5. оперативность принятия решений;6. личная ответственность руководителя за конечные результаты деятельности своего подразделения.	<ol style="list-style-type: none">1. высокие требования к руководителю, который должен быть подготовлен всесторонне, чтобы обеспечивать эффективное руководство по всем функциям управления;2. отсутствие звеньев по планированию и подготовке решений;3. перегрузка информацией, множество контактов с подчиненными, вышестоящими и сменными структурами;4. затруднительные связи между инстанциями;5. концентрация власти в управляющей верхушке.

Функциональная организационная структура управления организацией.



Преимущества	Недостатки
<ol style="list-style-type: none">1. высокая компетентность специалистов, отвечающих за осуществление конкретных функций;2. освобождение линейных менеджеров от решения некоторых специальных вопросов;3. стандартизация, формализация и программирование явлений и процессов;4. исключение дублирования и параллелизма в выполнении управленческих функций;5. уменьшение потребности в специалистах широкого профиля.	<ol style="list-style-type: none">1. чрезмерная заинтересованность в реализации целей и задач «своих» подразделений;2. трудности в поддержании постоянных взаимосвязей между различными функциональными службами;3. появление тенденций чрезмерной централизации;4. длительная процедура принятия решения;5. относительно застывшая организационная форма, с трудом реагирующая на изменения.

Линейно-функциональная организационная структура управления организацией.



Преимущества	Недостатки
<ol style="list-style-type: none">1. более глубокая подготовка решений и планов, связанных со специализацией работников;2. освобождение главного линейного менеджера от глубокого анализа проблем;3. возможность привлечения консультантов и экспертов.	<ol style="list-style-type: none">1. отсутствие тесных взаимосвязей и взаимодействия на горизонтальном уровне между производственными подразделениями;2. недостаточно четкая ответственность, так как готовящий решение, как правило, не участвует в его реализации;3. чрезмерно развитая система взаимодействия по вертикали, а именно: подчинение по иерархии управления, т.е. тенденция к чрезмерной централизации.

Линейно-штабная организационная структура управления организацией.



Такая структура создается в следующих случаях:

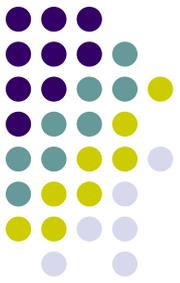
- для ликвидации последствий стихийных бедствий, аварий, катастроф;
- для освоения новой продукции, новой технологии;
- для решения внезапно возникшей неординарной задачи.

Преимущества	Недостатки
<p>1. эффективное использование производственного и управленческого персонала для решения экстренных проблем;</p> <p>2. эффективное решение операционных задач без создания новых организационных структур и производственных мощностей.</p>	<p>1. нарушение принципа единоначалия и необходимость согласования штабных директив с оперативными решениями руководителей;</p> <p>2. сложность согласования производственных заданий и программ;</p> <p>3. сложность стабилизации психологического климата в коллективе;</p> <p>4. неизбежное преобладание организационно-распорядительных методов управления над экономическими, что может вызвать определенные деформации и трудности в деятельности производственных коллективов.</p>

Матричная организационная структура управления организацией.



Преимущества	Недостатки
<ol style="list-style-type: none">1. возможность быстро реагировать и адаптироваться к изменяющимся внутренним и внешним условиям организации;2. повышение творческой активности административно-управленческого персонала за счет формирования программ подразделений, активно взаимодействующих с функциональными структурами;3. рациональное использование кадров за счет специализации различных видов трудовой деятельности;4. увеличение мотивации деятельности за счет децентрализации управления и усиления демократических принципов руководства;5. усиление контроля за отдельными задачами проекта;6. сокращение нагрузки на руководителей высокого уровня за счет делегирования определенной части полномочий;7. повышение личной ответственности за выполнение программы в целом и ее составных элементов.	<ol style="list-style-type: none">1. сложная структура соподчинения, в результате чего возникают проблемы, связанные с установлением приоритетов заданий и разделением времени на их выполнение;2. присутствие «духа» нездорового соперничества между руководителями программ;3. необходимость постоянного контроля за «соотношением» сил между задачами управления по целям;4. трудность в приобретении навыков, необходимых для работы по новой программе.

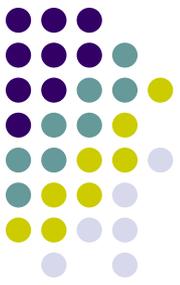


Понятие цикла используется для схематического представления повторяющегося (циклического) характера действий, объединяемых понятием «менеджмент».

Цикл – это завершённый процесс (своего рода круг), а часть его – это фаза. (хотя иногда эти два понятия отождествляются в литературе).

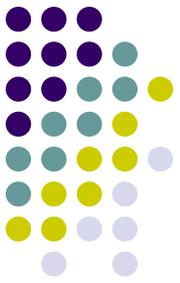
Начало такого похода к рассмотрению понятия цикл менеджмента положено Фредериком Тейлором: «Планируй – делай – смотри».

Внутренняя среда организации (фирмы) — это та часть общей среды, которая находится в рамках организации. Она оказывает постоянное и самое непосредственное воздействие на функционирование организации.



Наиболее часто рассматривая внутреннюю среду организации, под ней понимают ситуационные факторы внутри организации:

- 1) цели организации – это конечные состояния или желаемый результат, которого стремится добиться трудовой коллектив;
- 2) организационная структура организации;
- 3) задачи – это предписанная работа или ее часть, которая должна быть выполнена заранее установленным способом, в заранее установленные сроки.;
- 4) технология – это сочетание квалификационных навыков, оборудования, инфраструктуры, инструментов и соответствующих знаний, необходимых для осуществления желаемых преобразований в материалах, информации и людях;
- 5) люди (трудовые ресурсы, штатные сотрудники).

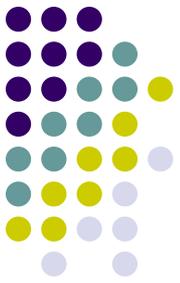


При анализе внутренней среды организации используя отмеченную группировку факторов определяют сильные и слабые стороны, которыми обладает организация. Сильные и слабые стороны внутренней среды организации определяют ее потенциал.

Сила – это то, в чем организация преуспела или это какая-то ее особенность, представляющая ей дополнительные возможности.

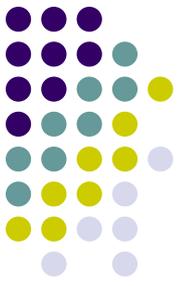
Сила может заключаться в навыках, значительном опыте, ценных организационных ресурсах или конкурентных возможностях, дающих организации преимущества на рынке.

Слабость – это отсутствие чего-то важного для функционирования компании или то, что ей не удастся (в сравнении с другими), или нечто, ставящие ее в неблагоприятные условия.



Внешняя среда организации представляет собой совокупность экономических условий и других факторов, в которых приходится осуществлять свою деятельность организации. Внешняя среда (или окружение бизнеса) состоит из 2-х частей (или подсистем):

- 1) макросреда** (макроокружение или отдаленное окружение), в которой выделяют 4 сектора – это политическое, экономическое, социальное, технологическое окружение.
- 2) микросреда** (микроокружение или отраслевое (ближнее) окружение): акционеры, профсоюзы, кредиторы, конкуренты, покупатели, поставщики.



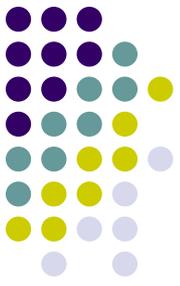
Каждая организация постоянно анализирует не только состояние своей внутренней среды, но уделяет столь же пристальное внимание изменениям происходящим в ее внешнем окружении, выявляя угрозы и возможности окружения своего бизнеса.

Угрозы – это отрицательные тенденции и явления, происходящие во внешней среде. При отсутствии соответствующей реакции организации на них, они могут привести к значительному ухудшению деятельности самой организации (снижению объема продаж, прибыли и т.д.).

Возможности – это положительные тенденции и явления внешней среды, которые могут привести к улучшению условий и результатов деятельности организации (повышению объемов продаж и прибыли).

В совокупности выявленные сила, слабость, угрозы и возможности организации, т.е. анализ внутренней и внешней среды, составляют основу для осуществления стратегического планирования деятельности организации. В менеджменте такой способ анализа получил название СВOT (SWOT).

Вопросы для самоконтроля:



1. Что включает в себя понятие «менеджмент» и почему необходимо управление?
2. Назовите и поясните элементы организации и процесса управления.
3. В чем суть концепции жизненного цикла организации? Назовите и дайте характеристику основных фаз в жизни организации.
4. Назовите и охарактеризуйте слагаемые организации.
5. Дайте характеристику факторов внешней среды организации.
7. Опишите параметры внутренней среды организации.
8. Определите различия между горизонтальным и вертикальным разделением труда.
9. В чем отличие управленческого труда от других видов трудовой деятельности?
10. Дайте характеристику объекта и субъекта управления.
11. Назовите и поясните элементы организационной структуры организации.
12. Какие организационные типы структур наиболее распространены в современной экономике? Опишите их.
13. Опишите требования, положенные в основу проектирования организационных структур управления.
14. Назовите особенности построения, преимущества и недостатки линейной, функциональной, линейно-функциональной, линейно-штабной, матричной структур управления.