

Уважаемые студенты!

Задание:

1. Прочтите приведенный ниже конспект лекции.
2. Напишите конспект лекции в тетрадь объемом не менее 5 страниц рукописного текста.
3. Ответьте письменно на контрольные вопросы.
4. Письменный отчет конспекта лекции и ответов на вопросы в виде фото предоставьте преподавателю на e-mail (irina.osiphuk@mail.ru).

С уважением Осипчук Ирина Николаевна

!!! Если возникнут вопросы, обращаться по телефону 0721488209 (вацап).

Лекция

Тема: Внутренняя среда организации. Внешняя среда организации: факторы внешней среды прямого и косвенного воздействия

Цель: Изучить основные принципы построения организационных структур, структуру внутренней среды организации, факторы внешней среды прямого и косвенного воздействия.

План

1. Основные принципы построения организационных структур. Типы структур управления.
2. Внутренняя среда организации. Внешняя среда организации: факторы внешней среды прямого и косвенного воздействия.

1. Основные принципы построения организационных структур. Типы структур управления

Общие законы и принципы организации, принципы управления, опыт построения и функционирования различных типов организаций позволяют сформировать принципы построения организационных структур.

В качестве основных принципов построения организационных структур управления выделяют:

- объективную и детальную разработку целей и стратегии организации;
- учет относительного значения управленческих функций;
- специализацию;
- координацию;
- организационный контроль;
- снижение управленческих расходов.

Применение этих принципов должно основываться на специфических условиях конкретной организации с целью наиболее эффективной работы ее управленческой структуры.

Основная роль организационной структуры сводится к сосредоточению всех усилий для достижения общих целей с наименьшими противоречиями. Поэтому первым шагом при формировании управленческой структуры должно быть подробное изучение целей организации для рационального использования всех людских и материальных ресурсов, а также выбора соответствующего управленческого метода разделения. Современные организации характеризуются большим разнообразием способов соединения материальных, трудовых и, сочетанием многих видов разнородной деятельности и функций. Поэтому создание механизма управления организацией должно опираться на методологию системного подхода. При этом проектирование оргструктур предусматривает формирование в первую очередь системы целей организации, а затем создание звеньев управления, ориентированных на достижение установленных целей.

Современная организация — это многоцелевая система. Подразделения организации должны быть с самого начала построены, а их деятельность скоординирована таким образом, чтобы обеспечить достижение всего комплекса целей. Иными словами, организационная структура управления должна выступать как механизм, обеспечивающий реализацию намеченных целей. Основой формирования конкретных взаимосвязанных задач для каждого подразделения является планируемый вклад его в достижение целей.

При формировании управленческих структур и должностей прогнозирование результатов их работы, положительных и негативных сторон деятельности является затруднительным. Поэтому необходимо учитывать опыт других организаций и применять рассмотренные принципы в соответствии с конкретными условиями.

Типы структур управления.

Линейные структуры управления встречаются редко, в основном на небольших предприятиях, выпускающих однородную продукцию с применением несложной технологии при отсутствии широких кооперативных связей, в условиях простой производственной структуры. Однако данные структуры широко используются в качестве элементарных структур на уровне линейных подразделений. С помощью четких линий подчинения и сравнительно коротких каналов коммуникаций обеспечивается эффективность функционирования линейной структуры. Однако неизбежная перегрузка информацией при расширении масштабов деятельности ограничивает сферу ее применения.

Линейная структура управления — структура управления, в которой необходимое разделение системы управления на составляющие части осуществляется на основе производственного признака с учетом степени концентрации производства, технологических особенностей, широты номенклатуры продукции и других признаков.

Особенности линейной структуры управления:

оперативное принятие решений;

узкий сектор управленческого воздействия;

сравнительно проста, в ней присутствует единство власти, распорядительства, ответственности за весь комплекс задач; достаточно гибкая.

Недостатки линейной структуры управления:

чрезвычайно широкий диапазон выполняемых функций;

коммуникации переполнены информацией; исключается возможность концентрации однородных работ в масштабах фирмы.

Функциональная структура управления применяется на однопродуктовых предприятиях. Ее можно встретить на предприятиях, реализующих сложные и длительные инновационные проекты, средних и узкоспециализированных предприятиях, в научно-исследовательских и проектно-конструкторских организациях.

Функциональная структура управления — структура управления, при которой руководители функциональных подразделений специализируются в определенной сфере управления предприятия и отвечают за реализацию соответствующих функций.

Особенности функциональной структуры управления:

многообразие управляющего воздействия;

высокая требовательность и тщательность в разработке отдельных задач, работ;

сравнительно сложная;

высокая специализация управления, группирование власти, распорядительства, ответственности лишь по отдельным функциям управления;

ориентирована на достижение текущего эффекта.

Недостатки функциональной структуры управления:

узкая специализация в работе, власти, правах, ответственности;

малая гибкость стратегии;

слабая динамичность структуры;

слабая ответственность за комплексные решения.

В чистом виде функционально организованная структура управления мало рациональна, поскольку множество целей, задач и работ, имеющих различные приоритеты, очень трудно подчинить единству цели организации.

Механизм управления организации приводится в действие с помощью разработанной структуры управления.

Линейно-функциональные структуры управления основаны на шахтном принципе, в соответствии с которым на каждую функцию — линейную или штабную — формируется иерархия служб (шахта), пронизывающая сверху донизу всю организацию. Линейно-функциональная структура часто называется традиционной или классической. Это объясняется тем, что она чаще всего применяется для построения любых организаций среднего размера.

Линейно-функциональная структура управления – это структура управления, в которой сочетаются как линейные, так и функциональные

принципы организации взаимосвязи между производственными и управленческими элементами систем.

Интересно, что линейные звенья управления призваны командовать, а функциональные звенья — консультировать, помогать в разработке конкретных вопросов и подготовке соответствующих решений, программ, планов.

Особенности линейно-функциональной структуры управления:

устойчивая работа структуры;

хорошо работает в условиях устойчивого производства;

ориентирована на ценовую конкуренцию.

Недостатки линейно-функциональной структуры управления:

различные цели структурных единиц; слабая увязка и ответственность за решение комплекса задач и достижение цели фирмы;

сложность в оперативном управлении по функциям нового проекта, нового производства, новой организации производства.

Практика применения линейно-функциональных структур свидетельствует о том, что они наиболее эффективны в условиях использования аппаратом управления определенного формализованного алгоритма, при решении типичных задач и выполнении типовых функций. Они совсем непригодны для условий, в которых постоянно меняются внутренние и внешние параметры деятельности организации. В этих условиях их использование приводит к нерациональному распределению информационных потоков, превышению норм управляемости, особенно у руководителей высшего звена. Основные недостатки линейно-функциональной структуры ликвидируются созданием штабной структуры управления.

Структура управления также представлена линейно-штабной структурой.

Штабная структура управления— структура управления, в составе которой на уровне высших руководителей образованы специальные службы (штабы), осуществляющие разработку управленческих решений в сфере компетенции соответствующего руководителя.

Преимущества данной структуры:

освобождение высшего звена руководителей от вспомогательных, второстепенных функций в процессе управления;

высокое качество принимаемых решений.

Недостатки данной структуры:

принятие большинства решений независимо от их важности одним человеком — высшим руководителем;

медленное принятие решений, поскольку обсуждение проблем происходит по всей иерархической цепочке снизу вверх внутри каждого функционального подразделения;

определение качества решений не столько компетентностью самих руководителей и специалистов (она может быть высокой), сколько качеством поступающей к ним информации;

развитие «ведомственности» внутри организации; нежелание руководителей с течением времени брать на себя большую ответственность.

Одной из разновидностей организационной структуры управления является дивизиональная структура. Дивизиональные структуры стали появляться в 1950-е гг. в результате развития диверсификации производства. В ходе увеличения размеров организаций, усложнения технологических процессов в условиях постоянно меняющейся внешней среды происходит отказ от использования линейно-функциональной структуры управления в пользу дивизионально организованной по отделениям. На сегодняшний день диверсифицированные организации стали одним из основных типов организаций промышленного характера.

Дивизиональная структура управления— это структура управления, которая создается путем выделения самостоятельных производственных отделений, ведущих полный цикл производственно-хозяйственной и управленческой деятельности.

Такая структура управления используется для построения крупных организаций, состоящих из относительно самостоятельных блоков («дивизионов»), имеющих в основе линейно-функциональную структуру. При этом «шахты», соответствующие функциональным подразделениям, перемещаются на уровень отдельных блоков, которые получают кроме линейной еще и автономную функциональную структуру (кадры, финансы, планирование, материально-техническое обеспечение и т.д.). Это позволяет им полностью или частично взять на себя ответственность за результаты своей деятельности. Таким образом, управленческие ресурсы верхнего эшелона освобождаются для решения системы стратегических задач организации. Одновременно руководство высшего звена сохраняет в непосредственном подчинении все функциональные службы, которые выполняют штабные функции в интересах организации в целом.

К преимуществам дивизиональных структур относят:

возможность для высшего руководства концентрировать внимание на стратегических задачах путем передачи полномочий по оперативной деятельности на уровень отделений;

концентрация усилий на конечном результате, уменьшение количества централизованных служб, что благоприятствует улучшению функционального обслуживания в целом;

интеграция персонала автономного отделения в связи с его ориентацией на конечный результат.

Недостатки дивизиональных структур:

обострение проблемы сочетания самостоятельности «дивизионов» и их ответственности за общие для всей организации конечные результаты;

частое несовпадение интересов «низов» и «верхов»;

дублирование многих управленческих функций;

рост административного аппарата организации.

На основе дивизиональных структур управления часто создаются стратегические единицы бизнеса (стратегические хозяйственные центры),

представляющие собой организационные единицы компании, отвечающие за реализацию стратегических направлений ее деятельности. Использование дивизионального подхода при формировании структур управления в организации накладывает отпечаток на организацию стратегического управления в организации. Технология стратегического управления строится на основе матрицы, в которой бизнес-единицы распределяются по специальным характеристикам, необходимым для принятия эффективных решений относительно развития каждой структурной единицы в отдельности.

В современной практике хозяйствования широкое распространение получила матричная структура управления. Матричная структура управления является одной из разновидностей проектной структуры.

Проектная структура — это временная структура, создаваемая для решения конкретной комплексной задачи. В рамках проектной структуры в одну команду объединяются квалифицированные работники разных профессий, специалисты, исследователи для ведения проекта с заданным уровнем качества и в границах выделенных для этого проекта материальных, финансовых и трудовых ресурсов. По итогам завершения проекта и решения всех задач работники команды возвращаются в состав своих подразделений к постоянной работе либо переходят к работе по выполнению другого проекта. Начальнику проекта подчинены все члены команды и все ресурсы, предоставляемые для данной цели.

Матричная структура управления — это структура управления, объединяющая вертикальные, линейные и функциональные связи управления с горизонтальными. В рамках матричной структуры управления персонал функциональных подразделений, находясь в их составе и подчинении, должен также выполнять указания руководителей отдельных проектов или специальных штабов, советов и т.п.

Матричные структуры управления способствуют поиску резервов управления организации и, главное, их реализации.

Матричная структура управления развивает коллективное расходование ресурсов. Это имеет существенное значение в том случае, когда выпуск продукции связан с необходимостью использования редких или дорогостоящих видов ресурсов. При таком подходе достигается определенная гибкость, которая отсутствует в функциональных структурах, так как в них все сотрудники постоянно задействованы в выполнении определенных функций. В связи с тем, что в матричной организации персонал проекта набирается из различных функциональных отделов, трудовые ресурсы можно гибко перераспределять на основе изменения потребностей каждого проекта. Матричная организация дает большие возможности для эффективной координации работ. В рамках матричной организации руководители проектов отвечают в целом за координацию всех видов деятельности использование ресурсов, относящихся к данному проекту. Для этих целей все материальные и финансовые ресурсы данного проекта передаются в их распоряжение. В функции руководителей

проектов входит также планирование проекта и контроль за его выполнением по всем количественным, качественным и временным показателям. Руководители функциональных подразделений организации делегируют главному руководителю проекта часть своих обязанностей. Они также решают, как и где должна выполняться та или иная работа.

К особенностям матричной структуры управления относят:
высокую гибкость управления по решению конкретной задачи, проекта, процесса;
высокий уровень грамотности принимаемых решений;
высокую оперативность исполнения; кратковременность ее существования.

Недостатки матричной структуры управления включают:
временный характер структуры управления;
наличие риска при решении задач;
слабое резервирование функций;
создание отношений двойного подчинения исполнителей,
опасность появления противоречивых ситуаций.

2. Внутренняя среда организации. Внешняя среда организации: факторы внешней среды прямого и косвенного воздействия

Внешняя среда – это окружение организации, состоящее из определенного набора факторов прямого и косвенного воздействия на организацию, вынуждающее ее действовать определенным образом.

Характеристики внешней среды:

- сложность (число факторов, на которые организация обязана реагировать);
- подвижность (скорость, с которой происходят изменения в окружении организации);
- неопределенность (относительное количество информации и уверенность в ее точности);
- взаимосвязанность факторов (уровень силы, с которой изменение одного фактора воздействует на другие факторы).

Цель анализа внешней среды – выявление возможностей и угроз для организации.

Внешняя среда рассматривается как совокупность двух относительно самостоятельных подсистем:

- среда косвенного воздействия (макросреда);
- среда прямого воздействия (микросреда или деловая среда).

Среда косвенного воздействия создает общие условия среды нахождения организации и определяется следующими факторами:

Политико-правовые факторы – законодательство, регламентирующее коммерческую деятельность, уровень политической стабильности, уровень правовой грамотности в обществе и пр.

Экономические факторы – уровень экономического развития страны, региона, структура экономики, уровень инфляции, курс валют, уровень жизни населения и т.д.

Демографические факторы – динамика численности населения, половозрастная структура населения, структура населения по доходам и социальным слоям и пр.

Социально-культурные факторы – традиции общества, изменения в менталитете, сложившиеся стереотипы поведения и т.д.

Научно-технические факторы – степень внедрения научно-технических достижений, уровень компьютеризации экономики, используемые технологии.

Природные факторы – сырьевая и энергетическая ситуация, естественные природно-климатические условия для ведения бизнеса.

Среда прямого воздействия (деловая среда) – представлена факторами, которые оказывают непосредственное воздействие на организацию.

Клиенты (покупатели организации, потребители) - это лица, организации, социальные институты, являющиеся покупателями или потребителями продукта организации.

Поставщики - это деловые фирмы и отдельные лица, обеспечивающие организацию ресурсами, необходимыми для производства конкретных товаров или услуг.

Конкуренты – (в широком смысле) - это все те объекты и явления внешней среды, которые делают продукт компании менее ценным для потребителя; - в узком смысле, конкурент - это организация (или человек) - предлагающий потребителю альтернативный вариант удовлетворения его желаний и потребностей.

Финансово – кредитные учреждения и другие организации инфраструктуры рынка – организации, обеспечивающие извне бесперебойную работу организации, непосредственно участвующие в ее финансовом цикле, и т.д. (коммерческие банки, инвестиционные фонды).

Контролирующие организации – государственные органы, осуществляющие надзор за деятельностью организации: налоговые, санитарные и др. инспекции, социальные, пенсионные фонды, различные комиссии.

Внешние заинтересованные лица – лица, заинтересованные в процветании организации, исходя из своих личных или корпоративных интересов (акционеры, дочерние компании, члены семей работников организации).

Общественность – партии, объединения, союзы, общества, формирующие общественное мнение, отношение в сознании населения и ее продукции.

Управление, с точки зрения влияния факторов внешней среды, есть процесс приспособления деятельности организации к требованиям окружающей среды или учета таких требований в ее деятельности.

В зависимости от миссии, на реализацию которых направлена деятельность организации, формируется ее внутренняя среда.

Внутренняя среда – это все основные элементы и подсистемы, обеспечивающие осуществление протекающих в организации процессов, которые находятся внутри организации, и контролируется ею.

Цель анализа внутренней среды – выявление сильных и слабых сторон организации.

К внутренним факторам развития организации относятся:

Цели организации есть конкретные конечные состояния или желаемый результат, которого стремится добиться группа, работая вместе.

Структура организации отражает сложившееся в ней разделение труда, связи и отношения между подразделениями.

Технологии, используемые в организации, включают способы получения конечных продуктов, необходимые для этого сырье, материалы, технические средства

Информационные системы, обеспечивая быструю обработку информации, оказывают большое влияние на эффективность организации

Персонал - это совокупность работников различных профессионально-квалификационных групп, занятых в организации, входящих в ее списочный состав и состоящих с организацией в трудовых отношениях, регулируемых наймом и увольнением в соответствии с Трудовым кодексом Республики Беларусь.

Организационная культура — это система ценностей, убеждений, принципов, норм поведения, разделяемых членами организации, которые определяют как отношения внутри организации, так и взаимодействие с внешней средой.

Все составляющие внутренней среды организации тесно взаимосвязаны.

Управление с точки зрения внутренней среды означает воздействие на одну или несколько внутренних переменных и контроль за реакцией других внутренних переменных на такое воздействие.

В зависимости от направленности действия все факторы можно объединить в две группы: позитивные и негативные. Позитивные — это такие факторы, которые благотворно влияют на деятельность организации, а негативные — отрицательно.

Контрольные вопросы

1. Виды органов управления.
2. Основные принципы построения организационных структур.
3. Типы структур управления.
4. Внутренняя среда организации.
5. Внешняя среда организации:
6. Факторы внешней среды прямого и косвенного воздействия.