

Уважаемые студенты!

Задание:

1. Прочтите приведенный ниже конспект лекции.
2. Напишите конспект лекции в тетрадь объемом не менее 8 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: История развития менеджмента. Структура организации.

Внешняя и внутренняя среда организации

Цель: Изучить историю возникновения менеджмента; развитие управления как науки; школы менеджмента, основные принципы построения организационных структур.

План

1. История возникновения менеджмента; развитие управления как науки; школы менеджмента.
2. Менеджмент как человеческий фактор, специальность и система.
3. Организация как объект менеджмента.
4. Основные принципы построения организационных структур. Типы структур управления.
5. Внутренняя среда организации. Внешняя среда организации: факторы внешней среды прямого и косвенного воздействия.

1. История возникновения менеджмента; развитие управления как науки; школы менеджмента; научное управление; концепция бюрократии; классическое управление; доктрина человеческих отношений; поведенческие науки

Почему вообще возник менеджмент? Современное общество пришло к тому, что возвращение всех функций, связанных с производством какого-то материального блага или услуги, к одному человеку оказалось просто невозможным. Попросту говоря, мы живем в мире, где для производства гвоздя необходимы усилия сотен людей: тех, кто добывает руду, тех, кто выплавляет из неё металл, а из металла делает гвозди, тех, кто транспортирует и продаёт их. И, конечно, тех, кто всем этим руководит.

Существует множество причин, которые сделали необходимым возникновение социального управления.

1. Одна из основных причин — разделение труда. На ранних этапах человеческой истории выполнение любого процесса изготовления какого-либо материального блага в целом зависело от одного человека, который проводил его от начала до конца. С развитием производства это положение кардинально изменилось. Те функции, которые раньше выполнял один человек, были распределены между членами коллектива; наиболее ярким проявлением этого процесса является, например, конвейерное производство, разработанное одним из основателей менеджмента Генри Фордом.

2. Разделение труда тесно связано с другим фактором — технологическим усложнением процесса производства. По мере того как процесс производства усложнялся, требуя учета все большего и большего числа факторов, усложнялась и сама совокупность функций, которые важны с точки зрения производственного процесса. Естественно, эти функции определенным образом распределялись между участниками производственного процесса.

3. Усложнение структуры производства привело к тому, что перед руководством предприятий возникла задача управления этим сложным процессом, причем не только стратегическое (связанное с установлением долгосрочных целей и координацией деятельности подразделений), но и оперативное, направленное на выполнение текущих задач и решение возникающих проблем.

Управление имеет такую же длительную историю, как и человеческая культура. И действительно, культура связана если не с государственностью, то, по крайней мере, с общественной жизнью, а, следовательно, культура всегда предполагает хотя бы элементарные зачатки управления. Если обратиться к истории древних государств, можно найти множество примеров более или менее сложных систем, в которых осуществлялось управление. Разделение труда привело к тому, что производство стало очень сложным, а, следовательно, усложнились и механизмы управления им. Кроме того, было осознано, что без эффективного управления невозможно нормальное функционирование предприятия, которое предполагает в том числе и получение прибыли. Это и стало основной предпосылкой формирования представлений об управлении.

Развитие управления как науки.

Основой рассмотрения эволюции менеджмента принята временная шкала, т.е. хронологический подход. Рассматривая развитие теории и практики управления, Кабушкин Н.И. выделяет несколько исторических периодов:

I период – древний период;

II период – индустриальный период (1776–1890 гг.);

III период – период систематизации (1856–1960 гг.).

IV период – период информационного бума (с 1960 г. по настоящее время).

Рассмотрим два не связанных, на первый взгляд, примера из различных сфер жизни.

Первый - рассматривает процесс эволюции человека и превращения его из высшего примата в человека разумного. Второй - кратко описывает причины гибели вавилонской цивилизации в I тыс. до н. э.

Сегодня наука не имеет единственной общепринятой точки зрения на процесс эволюции человека. Авторы рассматривают лишь одну из гипотез. Однако, на наш взгляд, предложенный здесь подход является плодотворным не с точки зрения антропологии или физиологии, а с точки зрения именно теории менеджмента (организации).

В очень давние времена более слабые австралопитеки были вытеснены из тропического леса в саванну более сильными приматами. Их биологический вид фактически был поставлен на грань гибели в результате голодной смерти. Но именно этому виду приматов было суждено стать нетупиковой ветвью в эволюции человека, превращении его в человека современного, разумного. Австралопитеки приспособились к жизни в условиях саванны.

Австралопитеки выжили только потому, что они не поодиночке противостояли Природе, а группой. Вся дальнейшая эволюция человека - это развитие и усложнение его (человека) организации. Здесь можно увидеть и прообраз позитивного ответа человечества на вызов времени - экологический кризис - переход от технологической эволюции к социальной (революционные изменения в системе нравственных ценностей самого человека).

Биологическая эволюция, основу которой составляло развитие орудий труда (технология), трансформировалась в общественную (социальную). Появилось нравственное табу "Не убей!". Запрет на убийство себе подобных в борьбе за самку утвердился на заре палеолита, когда возникли каменные топоры и наши предки овладели огнем. В результате отмеченного скачка появился кроманьонец.

Однако технология в очередной раз взяла верх над социальным (нравственным) началом. Возникли метательные орудия, которые позволили практически уничтожить копытных (основа пищи) на определенной территории. Следующий этап приспособления был связан с появлением скотоводства и земледелия. В конце концов появились отношения собственности.

Дальнейшее направление человеческой эволюции шло вновь по технологическому направлению с сохранением и соблюдением определенных нравственных начал.

Второй пример связан с выяснением причин гибели вавилонской цивилизации. Вавилонская цивилизация была одной из наиболее развитых в I тыс. до н. э. По оценкам исследователей, в период расцвета Вавилона в нем жило около 1 млн. человек (!). Хозяйство этого города базировалось на ирригации рек Тигра и Евфрата. Избыточные воды сбрасывались в море через Тигр. Орошаемых земель хватало для того, чтобы кормить население великого города. Но в 582 г. до н. э. царь Навуходоносор скрепил мир с Египтом женитьбой на царице Нитокрис.

Новая царица Вавилона, посоветовавшись со своими помощниками-египтянами, предложила соорудить новый канал и увеличить площадь орошаемых земель (за основу был взят успешный опыт ирригации Нила). Проект был реализован, площадь орошаемых земель увеличилась. Но в результате этого Евфрат стал течь медленнее, речной песок стал оседать в системе каналов, начался процесс засоления почв. Это привело к резкому возрастанию издержек по поддержанию системы в работоспособном состоянии. Земледелие перестало быть рентабельным.

Данный процесс продолжался почти два века, но уже в IV веке до н. э. Вавилон начал пустеть. К 129 г. до н. э. он был покорен парфянами, а к началу нашей эры от него остались одни руины.

Вавилон погиб в результате ошибки в организации хозяйственной деятельности. Кстати, пример Вавилона - это еще одно предостережение человечеству, которое никак не может урегулировать свои отношения с Природой.

Таким образом, представленные примеры оказались однопорядковыми - во всех случаях мы имеем дело с организацией и её структурой, а успешное функционирование социальных систем напрямую связано с эффективностью менеджмента

(необходимость менеджмента в индустриальный период развития общества)

Как самостоятельная наука менеджмент зародился на рубеже XIX—XX вв. Именно в этот период появились первые работы, посвященные управлению хозяйственной деятельностью. Почему проблема управления стала настолько важным объектом внимания, что ей посветили самостоятельную дисциплину? Во многом это было предопределено потребностями рыночной экономики.

Основной силой, которая первоначально подстегнула интерес к управлению, была промышленная революция, которая началась в Англии. Но идея того, что управление само может внести существенный вклад в развитие и успех организации, впервые зародилась в Америке.

Несколько факторов помогают понять, почему именно Америка оказалась родиной современного управления.

1. Даже в начале двадцатого века Соединенные Штаты были практически единственной страной, где человек мог преодолеть трудности, связанные с его происхождением, национальностью, проявив личную компетентность.

2. Иммигранты создали огромный рынок рабочей силы, состоящий из трудолюбивых людей.

3. Соединенные Штаты почти с самого своего возникновения серьезно поддерживали идею образования для всех, желающих получить его. Образование способствовало росту числа людей, интеллектуально способных выполнять различные роли в бизнесе, включая и управление.

4. Трансконтинентальные железнодорожные линии превратили Америку в самый крупный единый рынок в мире.

5. Невмешательство государства в бизнес позволяло предпринимателям, становиться монополистами, что позволило сформировать крупные отрасли и предприятия, которые требовали формализованных способов управления.

Объекты управления — это и техника, и люди. Следовательно, успехи в теории управления всегда зависели от успехов в других, связанных с управлением областях, таких как математика, инженерные науки, психология, социология и антропология.

Научно-технические нововведения и отношение правительств к бизнесу заставили представителей управленческой мысли глубже осознать существование внешних сил. Для этой цели были разработаны новые подходы.

Впервые идея менеджмента как особой специализации, особой профессии была высказана, по-видимому, в 1866 г. американским бизнесменом Г. Тауном. В этом году он выступил на собрании американского общества инженеров-механиков с докладом, в котором говорил о необходимости подготовки специалистов-управленцев.

В первой половине двадцатого века развивались четыре четко заметные школы управленческой мысли, а также три подхода к развитию менеджмента. Хронологически они могут быть перечислены в следующем порядке:

Не все утверждения, определенные данными школами оказались в дальнейшем действительными, однако, каждая из этих школ внесла значительный и осязаемый вклад в сферу исследования менеджмента. Даже в настоящий момент современные прогрессивные компании используют определенные концепции и приемы, которые возникли в рамках данных школ.

Временной период	1885	1920	1930	1940	1950	1960	Наше время
Школы менеджмента							
Школа научного управления							
Административная (классическая) школа							
Школа человеческих отношений							
Школа поведенческих наук							
Школа науки управления							

(количественная школа)							
Подходы к управлению							
Процессный подход к управлению							
Системный подход к управлению							
Ситуационный подход к управлению							

2. Менеджмент как человеческий фактор, специальность и система

Менеджмент - это самостоятельный вид профессиональной деятельности, направленный на достижение в ходе любой хозяйственной деятельности фирмы, действующей в рыночных условиях, определенных намеченных целей путем рационального использования материальных и трудовых ресурсов с применением принципов, функций и методов экономического механизма менеджмента.

Корни управления персоналом уходят глубоко в историю человеческого общества. Еще первые представители человечества, объединенные в родовые общины, ежедневно решали проблемы использования собственных, весьма ограниченных физических и интеллектуальных ресурсов, сталкивались с вопросами разделения труда, трудовой мотивации и дисциплины. На сегодняшний день основу менеджмента составляет человеческий фактор, заключенный в знании субъектом управления своего дела, в умении организовать собственный труд и работу коллектива, в заинтересованности, к саморазвитию и творческой деятельности. Центральной фигурой менеджмента выступает профессионал - управляющий, способный видеть перспективы развития дела, которым он занимается, умеющий быстро оценивать реальную ситуацию, находящий оптимальное решение для достижения поставленной цели. В этой связи менеджер должен обладать определенными профессиональными и личными качествами: высокой компетентностью, гибкостью мышления, умением идти на риск, напористостью, умением реализовать намеченные планы, быть лидером в коллективе.

Менеджер - это член организации, осуществляющий управленческую деятельность и решающий управленческие задачи. Можно утверждать, что менеджеры являются ключевыми людьми в организации. Однако не все менеджеры играют одинаковую роль и занимают одинаковые позиции в организации. Также далеко не одинаковы задачи, решаемые различными менеджерами, и, наконец, функции, выполняемые отдельными менеджерами, тоже различны.

Организация не может существовать без менеджеров т.к. они: обеспечивают выполнение организацией ее основного предназначения;

проектируют и устанавливают взаимодействие между отдельными операциями и действиями, выполняемыми в организации;

разрабатывают стратегии поведения организации в изменяющемся окружении;

обеспечивают служение организации интересам тех лиц и учреждений, которые ее контролируют;

являются основным информационным звеном связи организации с внешней средой;

несут формальную ответственность за результаты деятельности организации;

официально представляют организацию на церемониальных мероприятиях.

Менеджеры играют в организации множество различных ролей, из которых можно выделить три ключевые. Во-первых, это роль по принятию решения, выражающаяся в том, что менеджер определяет направление движения организации, решает вопросы распределения ресурсов, осуществляет текущие корректировки и т.п. Право принятия управленческих решений имеет только менеджер. Будучи наделенным таким правом, он несет ответственность за последствия принятого решения. Поэтому менеджер должен не только уметь выбрать наилучший вариант решения, но и решиться на то, чтобы рискнуть повести руководимый им коллектив в определенном направлении. Зачастую это бывает сделать гораздо труднее, чем рассчитать оптимальное решение.

Во-вторых, это информационная роль, состоящая в том, что менеджер собирает информацию о внутренней и внешней среде, распространяет эту информацию в виде фактов и нормативных установок и, наконец, разъясняет политику и основные цели организации. От того, насколько менеджер владеет информацией, насколько он может ясно и четко доводить ее до членов организации, сильно зависит результат его работы.

В-третьих, менеджер выступает в качестве руководителя, формирующего отношения внутри и вне организации, мотивирующего ее членов на достижение целей, координирующего их усилия и, наконец, выступающего в качестве представителя организации. Менеджер должен быть лидером, за которым люди готовы идти, идеям которого они готовы верить. Поддержка членами коллектива своего руководителя является той базой, без которой ни один менеджер, каким бы хорошим и грамотным специалистом он ни был, не сможет успешно управлять своим коллективом.

3. Организация, как объект менеджмента. Органы управления

Объект менеджмента— организация, а также производство, рынок, финансы, кадры, инновации, снабжение и сбыт.

Формальная организация— группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общих целей.

Управление относится только к формальным организациям, а менеджмент – к любой группе людей, имеющей лидеров, в том числе к неформальной организации.

Неформальная организация образуется и действует спонтанно на основе личных связей и контактов, приятельских или даже семейных отношений.

К одному из основных звеньев рыночной экономики принадлежит организация. В процессе становления товарных и денежных отношений, обладая экономической независимостью и лично отвечая за свои результаты финансовой деятельности, организация как основа менеджмента должна создать такую управленческую систему, которая обеспечит высокую эффективность, конкурентоспособность и финансовую крепкую устойчивость. Только тогда предприятие будет успешным.

Существует немало определений организации.

Организация – это форма объединения и сплочения людей для их коллективной совместной деятельности в рамках существующей структуры. Это система, которая призвана выполнять определенные функции и задачи.

Организация как объект менеджмента – это совокупность многих действий и процессов, которые ведут к образованию и улучшению взаимосвязей между отдельными частями целого.

Организация – это упорядоченность, согласованность и взаимодействие автономных и дифференцированных частей одного целого, которая обусловлена его структурой и строением.

Организация – это совокупность людей, которые вместе реализуют определенную программу, цель и действуют, основываясь на определенных правилах и процедурах.

Одной из главных функций организации является производство и дальнейшая обработка информации. Другими словами функция организации – это все те действия, которые она должна предпринять для того, чтобы достичь поставленных задач и целей.

Современная крупная организация как объект менеджмента – это сложная производственная экономическая и социальная система, для которой присущи вход и выход, сам процесс, цели, задачи, обратная связь и прочее. Организация приобретает ресурсы у поставщиков, осуществляет производственный процесс и производит готовую продукцию, которую потом поставляет потребителю и получает за это прибыль.

Существуют некоторые законы организации в менеджменте, невыполнение которых может привести к сбою в функционировании предприятия и к недостижению его основных целей.

Закон специализации. Современный процесс производства основан на применении новых технологических достижений, технологических процессов, хорошей организации труда на производстве и информационных систем. Для того чтобы профессионально управлять производством нужны узконаправленные навыки и знания в самых разных областях науки и технических новаций.

Закон интеграции. Организация как объект менеджмента не может функционировать должным образом без этого закона. Интеграция или объединение в менеджменте обусловлена потребностями производства и качественного управления им. Это своего рода объединение управленческих действий и подразделений в один производственный процесс, который и называется предприятием. К интегрирующим факторам можно отнести цели и задачи предприятия, интересы и потребности рынка.

Закон экономии времени. Этот закон актуален не только для материального производства. Любая экономия в конечном итоге сводится к экономии времени. Это очень характерно для менеджмента в целом, в котором этот закон называют законом управления временем. Эффективность достижения поставленных целей в большой степени зависит от скорости реакции управленца, менеджера, на конкретные потребности рынка и от скорости мобилизации всех внутренних и внешних факторов с целью удовлетворения этих потребностей. Организация как объект менеджмента тем конкурентоспособнее, чем быстрее менеджер решит возникшие вопросы. Если затронуть глобальный масштаб, то здесь этот закон сможет повлиять на экономическое развитие целого региона или даже страны.

Органы управления в организации, предприятии и на подразделении – это часть лиц этой организации, предприятия и т.д., которая формирует и выражает его волю в управление процессом достижения цели и отношениях с другими лицами этой организации и между другими организациями. Через органы управления предприятие приобретает гражданские права и принимает на себя определенные гражданские обязанности. Органы управления наделены правом принимать управленческие решения в пределах их компетенции и контролировать исполнение этих решений.

Состав органов управления и их компетенция по типам организаций, подразделений определяются законом, иными правовыми актами и учредительными документами, а порядок назначения, избрания – законом и учредительными документами. Например, в обществах с ограниченной ответственностью создается высший орган – общее собрание участников, а также подчиненный ему исполнительный орган – единоличный или коллегиальный; в акционерном обществе высшим органом также является общее собрание акционеров, а исполнительным, в зависимости от числа акционеров, либо коллегиальный (правление, дирекция), либо единоличный (директор, генеральный директор).

Органы управления в менеджменте – организаций и их подразделений, обладающие правом принимать управленческие решения в пределах их компетенции и следить за исполнением принятых решений.

Виды органов управления:

администрация регионов и муниципальных образований;

аппарат управления предприятиями во главе с генеральным директором;

аппарат управления компанией во главе с президентом компании;

комитеты по управлению капитальным строительством, инвестициями, маркетингом, финансами и т.д.

4. 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.

5. 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. История возникновения менеджмента; развитие управления как науки; школы менеджмента.
2. Содержание понятия «менеджмент».
3. Менеджер и его функции.
4. Роль менеджера в организации.
5. Организация как объект менеджмента.
6. Виды органов управления.
7. Основные принципы построения организационных структур.
8. Типы структур управления.
9. Внутренняя среда организации.
10. Внешняя среда организации:
11. Факторы внешней среды прямого и косвенного воздействия.