

Взаимодействие организации с внешней средой

«Спокойная» внешняя среда

«Спокойная» внешняя среда характеризуется:

1. длительными циклами жизни товаров;
2. наличием большого времени на разработку новых продуктов (технологий, услуг);
3. увеличением размеров компаний с пирамидальной структурой —содержание в составе компании собственных экспертных подразделений;
4. массовым производством;
5. содержанием больших складских помещений для сырья и готовой продукции.

Изменчивая (турбулентная) внешняя среда

Кардинально отличается от «спокойной» внешней среды и характеризуется следующим:

1. резкое укорочение жизненных циклов товаров;
2. уменьшение сроков разработки товаров;
3. невыгодность содержания складов;
4. изменение требований к технической подсистеме организации;
5. усложнение продукции;
6. изменение отношений заказчик-изготовитель (уверенность в компетентности);
7. нереальность содержания собственных экспертных наукоемких служб;
8. потребитель диктует поставщику;
9. ужесточение конкурентной борьбы;
10. цены более не самое главное условие в кооперации.

Требования турбулентной внешней среды

Турбулентная внешняя среды выдвигает ряд требований предприятия:

1. уменьшение размеров организации;
2. реорганизация (reengineering);
3. постоянное отслеживание ситуации во внешней среде;
4. немедленная реакция на изменения внешней среды;
5. введение системы производства «in time».

Сравнение бюрократических и адаптивных организационных структур управления

Таблица сравнения

Критерий сравнения	Бюрократические структуры управления	Адаптивные структуры управления
Характеристика иерархии управления	Жесткая иерархия. Уровни иерархии определяются четко	Размытость иерархии. Уровни управления четко не определяются
Развитость вертикальных и горизонтальных связей	Сильно развитые вертикальные субординационные связи	Хорошо развитые горизонтальные связи кооперации и координации
Тип руководства	Моноцентрический, постоянный	Полицентрический (один менеджер может быть в разных проектных работах)
Формализация правил и процедур осуществления управленческой деятельности	Жесткая формализация правил и процедур	Слабая формализация правил и процедур

Продолжение таблицы сравнения

Критерий сравнения	Бюрократические структуры управления	Адаптивные структуры управления
Характер принятия управленческих решений	Централизация принятия управленческих решений	Децентрализация принятия управленческих решений
Формализация отношений управленческого персонала	Узко определенные обязанности, права и ответственность	Широко определенные обязанности, права и ответственность
Разделение управленческого труда	Узкая специализация деятельности, жесткое и постоянное закрепление функций	Широкая специализация деятельности, временное закрепление функций за группами
Характеристика отношений персонала компании	Отношения, имеющие официальный характер	Отношения, имеющие личностный характер

Условия эффективного применения

Условия	Бюрократические структуры управления	Адаптивные структуры управления
Характеристика внешней среды	Стабильность и несложность внешней среды	Неопределенность и сложность внешних факторов и ускорение их изменений
Характеристика реализуемости целей и задач	Цели и задачи простые и ясные. Задачи поддаются делению. Работы измеряемы	Задачи не имеют четких границ. Работы измерить сложно
Повторяемость работ (использование одних и тех же технологий)	Частая повторяемость работ, что позволяет их регламентировать	Сложность регламентации работ из-за редкой повторяемости одних и тех же задач
Авторитет власти	Признается традиционная власть	Авторитет власти зарабатывается

Линейная организационная структура управления



И — исполнитель

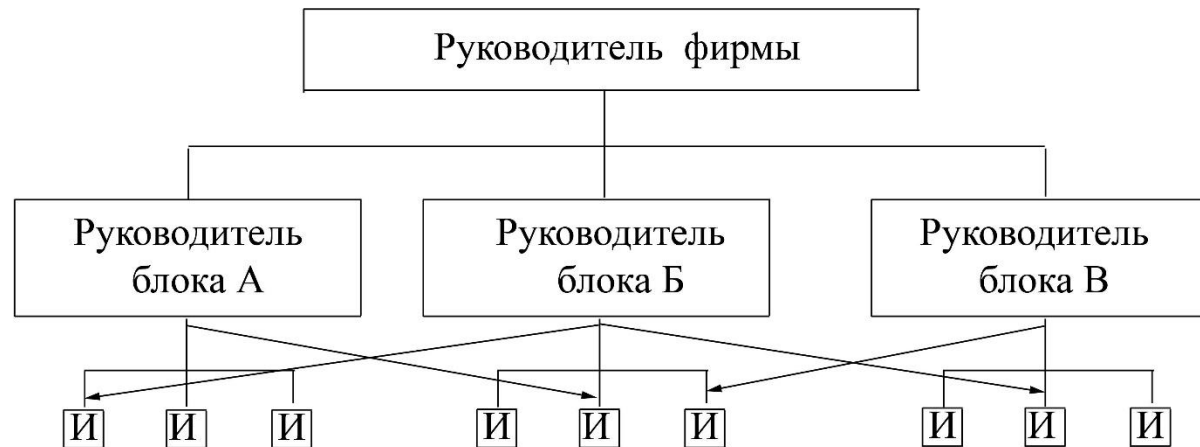
Достоинства

1. простота и четкость подчинения;
2. полная ответственность руководителя;
3. оперативность принятия решений;
4. быстрая реакция подразделения на прямые указания вышестоящего руководителя, получение нижестоящими звеньями согласованных между собой распоряжений и заданий.

Недостатки

1. информационная перегрузка руководителя за счет большого потока документов и количества контактов с подчиненными;
2. высокие требования к руководителю, который должен обладать обширными знаниями по всем сферам деятельности в организации (финансы, юриспруденция, информационные технологии и т.д.);
3. структура негибка, т.е. не позволяет решать стратегические задачи, обусловленные меняющимися условиями внешней и внутренней среды предприятия.

Функциональная организационная структура управления



И — исполнитель

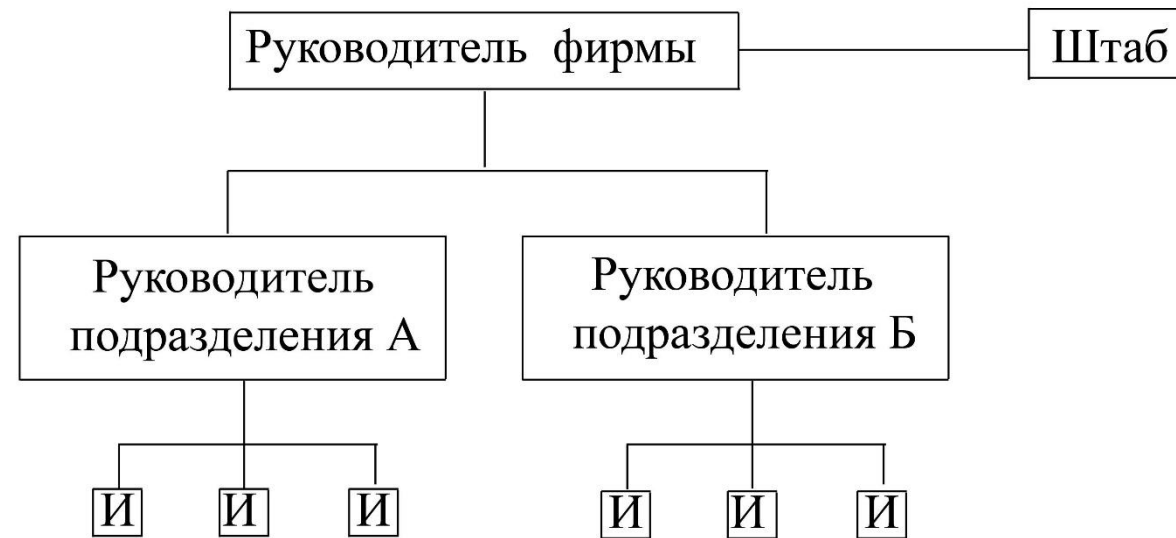
Достоинства

1. высокая компетентность специалистов, отвечающих за выполнение конкретных функций (кадры, сбыт, снабжение, производство и т.д.);
2. возможность для совершенствования и контроля внутренних издержек;
3. логичность, понятность.

Недостатки

1. нарушается принцип единоначалия, в результате снижается ответственность исполнителей за работу, так как каждый исполнитель получает указание от нескольких руководителей;
2. трудности поддержания постоянных взаимосвязей между различными функциональными службами;
3. стремление функциональных подразделений заменить общеорганизационные цели своими узкими функциональными целями, что приводит к трудностям для организации в целом и перекладыванию ответственности в случае неудачи.

Линейно-штабная организационная структура управления



И — исполнитель

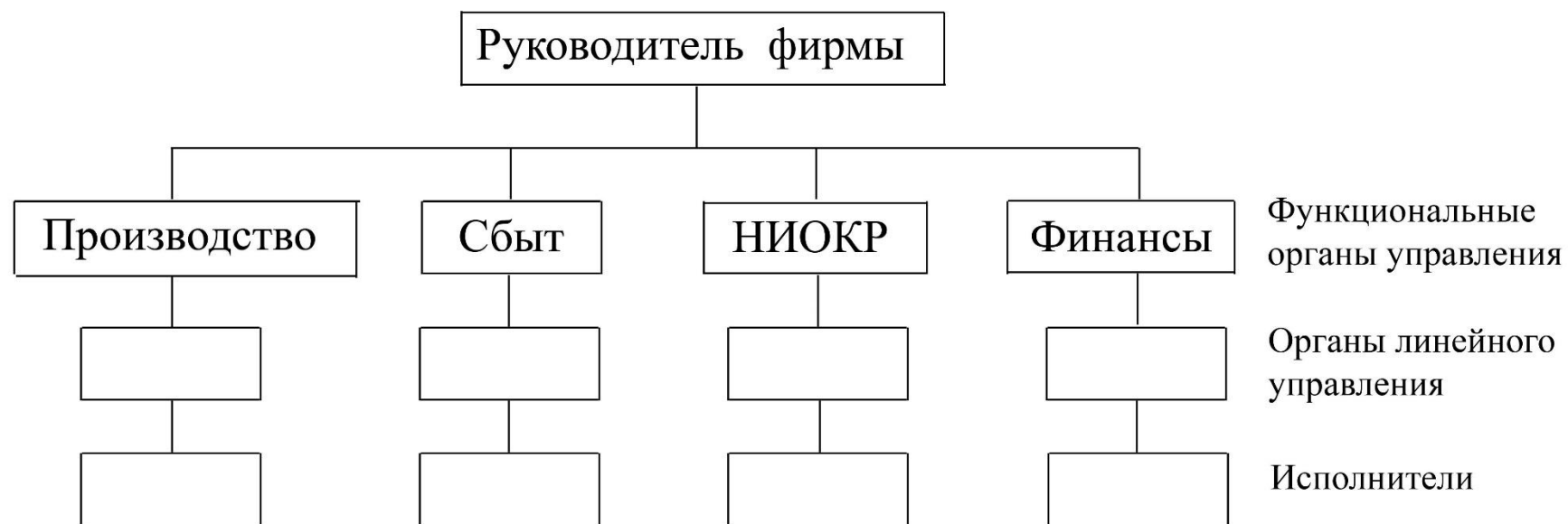
Достоинства

1. стимулирование деловой и профессиональной специализации;
2. высокая производственная реакция, так как она построена на узкой специализации производства и специалистов;
3. уменьшение дублирования усилий в функциональных областях.

Недостатки

1. размывание разработанной стратегии развития компании, т.е. подразделения свои цели ставят выше целей организации;
2. отсутствие тесных взаимосвязей на горизонтальном уровне между подразделениями;
3. резкое увеличение объема работ и руководителя компании и его заместителей из-за необходимости согласовывать действия разных функциональных служб;
4. чрезмерно развитая система взаимодействий по вертикали;
5. утрата гибкости во взаимоотношениях работников аппарата управления из-за применения формальных правил и процедур;
6. слабая инновационная и предпринимательская реакция компании;
7. затруднение и замедление передачи информации, что сказывается на скорости и своевременности принятия управленческих решений, в результате организация неадекватно реагирует на требования внешней среды.

Линейно-функциональная организационная структура управления



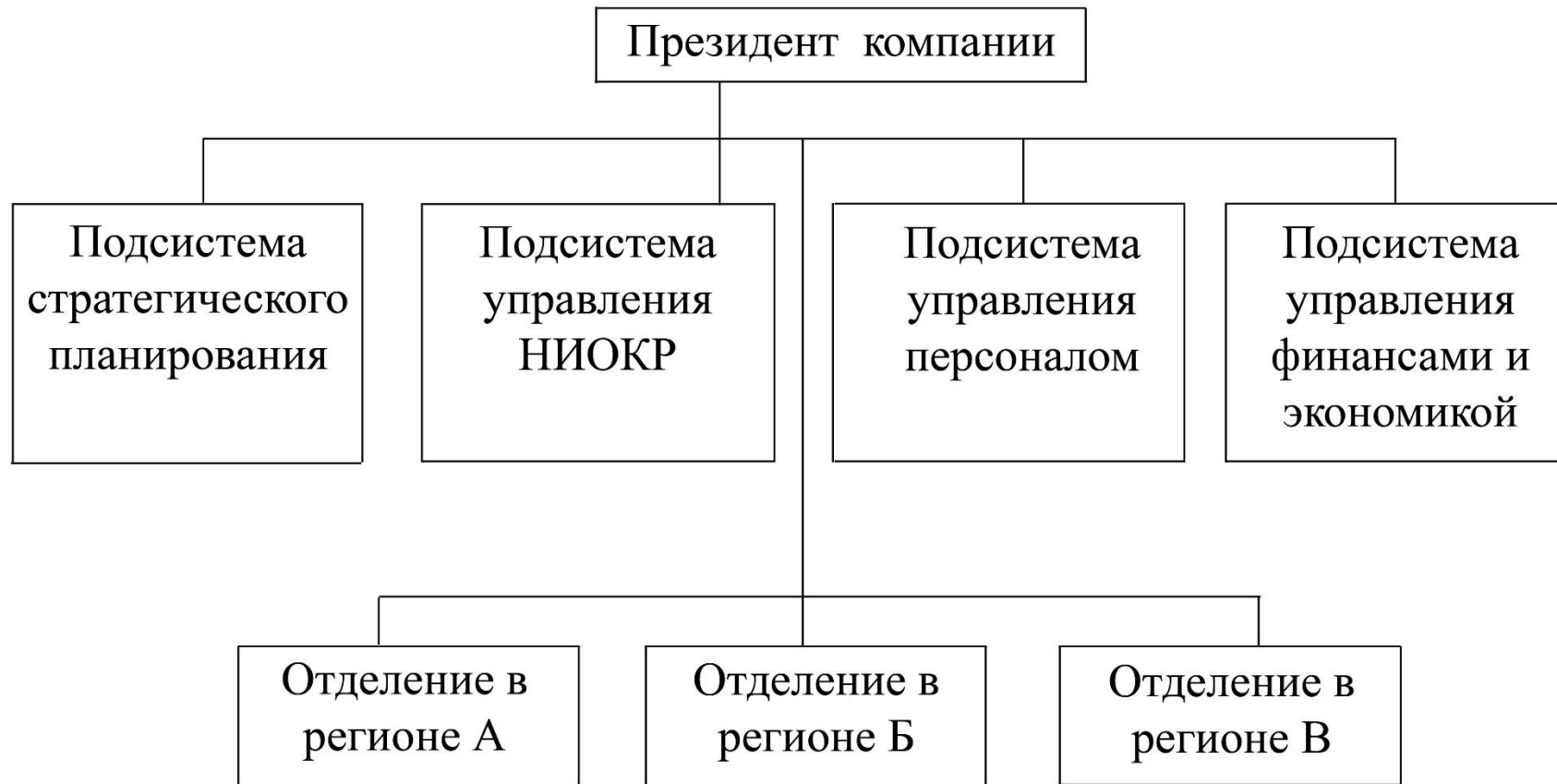
Достоинства

1. использование этих структур позволяет компании уделять производимому продукту или географическому региону столько внимания, сколько уделяет его небольшая специализированная фирма. В результате этого происходит быстрая адаптация к изменяющимся условиям внешней среды;
2. такая структура ориентирует на достижение конечных результатов деятельности;
3. уменьшается сложность управления, с которой сталкиваются управляющие высшего уровня, так как оперативное управление отделено от стратегического;
4. перенесение ответственности за прибыль на уровень дивизиона помогает приблизиться к проблемам рынка, улучшаются коммуникации с рынком;
5. развивается предприимчивость руководителей дивизиона.

Недостатки

1. дивизионные структуры приводят к росту иерархии за счет формирования промежуточных уровней менеджмента для координации работы отделений;
2. возможно противопоставление целей отделений общим целям развития компании и возникновение межотделенческих конфликтов в случае дефицита централизованно разделяемых ключевых ресурсов;
3. невысокая координация деятельности отделений; неэффективное использование ресурсов, т.е. невозможность их использовать в полной мере в связи с закреплением ресурсов за конкретными подразделениями;
4. увеличение затрат на содержание управленческого аппарата из-за дублирования одних и тех же функций (сбыт, бухгалтерия) в каждом отделении;
5. затруднение осуществления контроля сверху донизу из-за роста количества уровней управления;
6. недостатки многоуровневой иерархии обусловлены также недостатками линейных и линейно-функциональных структур, которые используются при построении дивизионов.

Региональная организационная структура управления



Основные понятия и определения документирования управленческой деятельности

Функции документов

1. информационные функции (информационная, социальная, политическая и коммуникативная);
2. функции, обеспечивающие процесс управления (управленческая, правовая, учетная);
3. функции, носящие культурно-исторический характер (культурная, функция исторического источника).

Классификация документов

1. по грифу, т.е. степени доступности содержащейся в них информации - документы открытого пользования, ограниченного доступа, конфиденциального характера;
2. по срокам исполнения - срочные, второстепенные, итоговые, периодичные документы;
3. по месту составления - внутренние, внешние (входящие и исходящие) документы;
4. по виду оформления - подлинники, копии, выписки, дубликаты;
5. по назначению - организационно-правовые, распорядительные, информационно-справочные, информационно-аналитические, регистрационно-контрольные, планово-отчетные, кадровые, судебно-исковые, финансово-бухгалтерские документы;
6. по средствам фиксации - текстовые, графические, статистические, комбинированные, аудио-, видео-, кино- и фотодокументы;
7. по содержанию - простые (посвященные одному вопросу) и сложные (охватывающие круг взаимосвязанных вопросов) документы.

Бизнес-процессы и оргструктура / Процессные и структурные регламенты

