

В.Л. Семиков, В.Д. Ушаков
(Академия Государственной противопожарной службы МЧС России;
e-mail: info@academygps.ru)

ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА ОРГАНИЗАЦИИ

Настоящая статья содержит материалы по: основным составляющим внутренней среды организации; характеристикам организационных структур; организационной культуре человека в организации; роли и месту группы в организации; видам, значению и использованию ресурсов организации.

Цель статьи – дать представление о внутренней среде организации и её основных элементах; познакомить с основными характеристиками организационных структур, типами организаций и их структурами, основными сферами их использования, большими возможностями использования "человеческого фактора" в организации.

Ключевые слова: среда, структура, процесс, типы.

V.L. Semikov, V.D. Ushakov
INTERNAL ENVIRONMENT OF ORGANIZATION

This article contains materials on: mains components of internal environment of organization; characteristics of organizational structures; organizational culture person in organization; role and place of group in organization; type, value and use of resources of organization.

The purpose of article - give an conception of the internal environment of the organization and its basic elements; introduce the main characteristics of organizational structures, types of organizations and their structures, the main areas of their use, more powerful use of "human factor" in the organization.

Key words: environment, structure, process, types.

План-схема изложения материала



1. Внутренняя среда организации



2. Организационная структура

Структура организации – это совокупность подразделений и отдельных работников с их связями и взаимодействием, предназначенная для выполнения различных работ в процессе достижения определенных целей

В структуре организации различают:

- **Звенья**, т. е. ее структурные подразделения (отделы, отделения и т. п.)

- **Уровни**, управления (ступени)

- **Связи** – вертикальные (подчинения) и горизонтальные (между подразделениями одного уровня), прямые и обратные

При создании рациональной структуры любой организации нужно умело сочетать следующие факторы:

- ✓ фактические взаимосвязи, возникающие между людьми и их работой, отраженные в структурах и должностных инструкциях;
- ✓ главную действующую политику руководства и методы, влияющие на человеческое поведение;
- ✓ основные полномочия и функции работников организации на различных уровнях управления.

3. Формальные и неформальные структуры

Формальную:

Это предварительно спланированное распределение полномочий и функций.


Это зафиксированное в документах построение организации.

Это регламентация деятельности сотрудников через распределение прав, обязанностей, ответственности, положения, правила, должностные инструкции, штатные расписания.

Между работниками предусмотрены только официальные служебные связи.

Она ориентирована на достижение целей организации.

Она представляет собой инструмент реализации разработанной стратегии.



**Любая
организация
имеет
структуры:**

Неформальную:

Это характерное распределение ролей в организации и ее подразделениях в результате совокупности психологических связей и отношений.

Эти отношения складываются между работниками случайным образом, как в процессе трудовой деятельности, так и в процессе общения в нерабочее время.

Базисным показателем уровня развития неформальной структуры является психологическая и социальная совместимость работников.

При подборе людей надо учитывать их интересы.

4. Централизованные и децентрализованные структуры

В централизованных структурах руководители высшего уровня реализуют большую часть полномочий, необходимых для принятия важных управленческих решений

В децентрализованных структурах полномочия распределены по нижним уровням управления

На соотношение централизации и децентрализации организационных структур влияние оказывают:

Размеры организации

- Они определяют ее сложность.
- Подтверждают, что чем больше в организации работников, тем больше в ней возникает организационных проблем.
- Способствуют делегированию управленческих функций

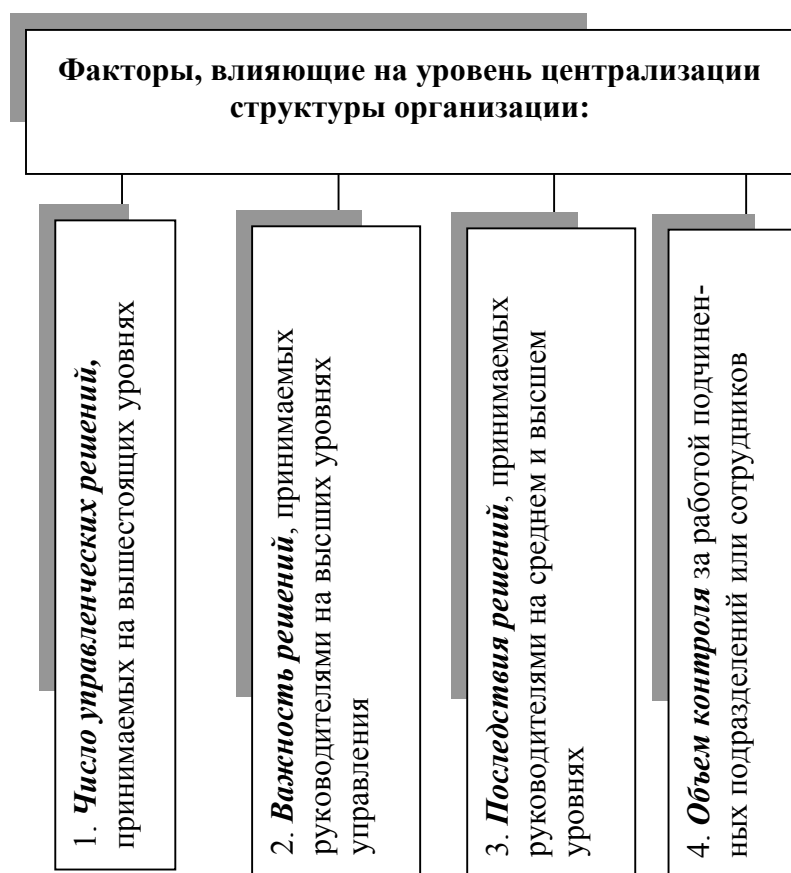
Технология производства и оказания услуг

- Влияет на уровень формализации организации.
- Традиционные технологии чаще всего применяют в организациях с принудительным темпом работы.
- Новые, наукоемкие технологии опираются на знания специалистов

Окружающая среда

- Она включает в себя потребителей, поставщиков, госучреждения и другие организации.
- Она включает в себя все то, что находится вне конкретной организации, но существенно влияет на ее функционирование

5. Сравнительная оценка централизации уровней



Сравнительная оценка централизации уровня

Достоинства	Недостатки
<p>улучшение координации деятельности структурных подразделений и работников организации;</p> <p>возможность приведения к единому стандарту всех процессов в организации;</p> <p>повышение эффективности контроля за деятельностью организации;</p> <p>устранение дублирования решений на разных уровнях управления;</p> <p>уменьшение числа ошибочных решений, принимаемых на нижестоящих уровнях управления;</p> <p>эффективное использование знаний от опыта работников, оборудования и площадей</p>	<p>большие возможности для роста бюрократизма;</p> <p>задержки с решением большого числа срочных вопросов;</p> <p>увеличение объемов внутренней документации;</p> <p>значительное число важных решений принимается людьми, мало знакомыми с реальной обстановкой на местах</p>

6. Факторы, влияющие на выбор уровня структуры организации



7. Преимущества децентрализации

Преимущества децентрализации заключаются в следующем:

Появляется возможность более эффективно управлять очень крупными организациями с большим числом структурных подразделений за счет сокращения числа вертикальных связей в системе управления

Значительно уменьшается число коммуникаций между уровнями управлениями

Сокращается дистанция между уровнями управления

Улучшаются условия для развития профессиональных знаний, навыков и умений руководителей

Право принимать решения дается руководителю на всех уровнях управления

Создаются условия для соревновательности и конкуренции среди руководителей

Оказывается помощь в подготовке молодых руководителей к более высоким должностям и их адаптации к работе на этих должностях

Создаются условия для закрепления кадров молодых, инициативных, талантливых руководителей

8. Условия высокой эффективности децентрализации структуры организации



В практике управления все более актуальной задачей является рациональное распределение функций управления между руководством предприятия и функциональными и линейными руководителями подразделений.

Такой подход позволяет устранить типичные ошибки в распределении функций управления:

- ✓ перегрузку руководителей решением второстепенных вопросов;
- ✓ отсутствие четкого документального распределения управления между руководством организации и подразделений;
- ✓ наличие мелких отделов, служб и цехов наряду с крупными цехами;
- ✓ отсутствие четкой технологии взаимосвязей операций управления по основным функциям с указанием лица, принимающего решение.

9. Матрица распределения функций управления между структурными подразделениями предприятия

Матричное распределение функций является простым и наглядным методом для представления и анализа делегирования полномочий руководителям разного уровня.

Матрица представляет собой таблицу, строками которой являются конкретные функции управления производством, а столбцами – структурные подразделения аппарата управления.

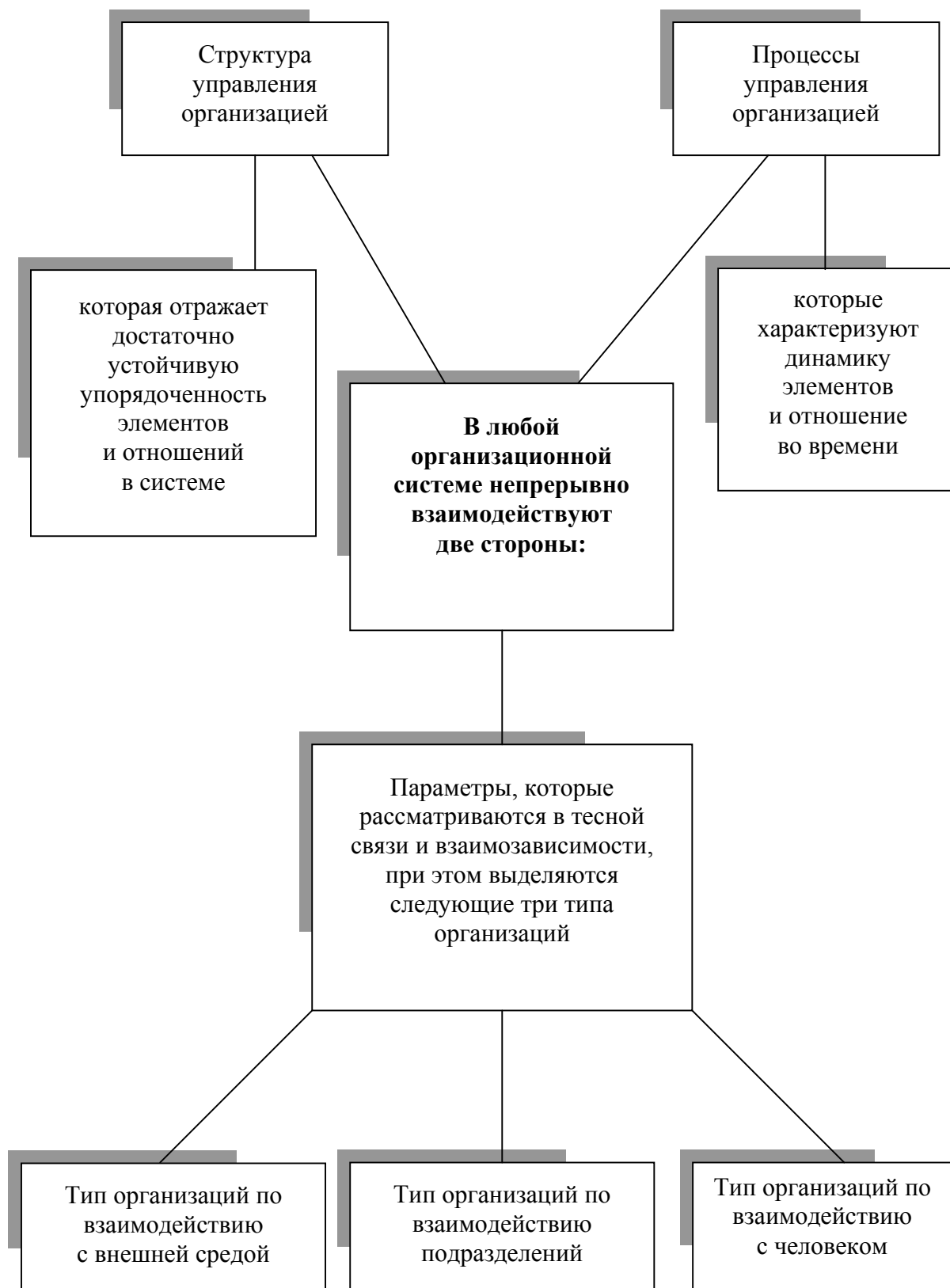
Пример матрицы имеет следующий вид.

Код функции	Наименование функции управления производством в организации	Структурные подразделения предприятия					
		генеральный директор	директор по техническому развитию	директор по маркетингу	директор по экономике и финансам	директор по ос-новному производству	директор по персоналу
1	Управление стратегией развития предприятия	ЦР	С	С	ПИ	С	С
2	Организация системы управления	ЦР	С	С	ПИ	С	С
3	Управление персоналом	ЦР	С	С	ПИ	С	РПИ
4	Управление социальным развитием	Ц	С	С	С	С	РПИ
5	Управление экономическим развитием	Ц	С	С	РПИ	С	С
6	Управление финансами и бухгалтерским учетом	Ц	У	С	РПИ	У	У

Условные обозначения операции в таблице:

- Ц – поставка цели, формирование задачи;
- Р – принятие решения, утверждение, координация;
- П – подготовка решения, составление, расчет;
- С – согласование, рассмотрение;
- И – исполнение, выполнение, контроль;
- У – участие, информирование.

10. Типы организаций и их организационные структуры



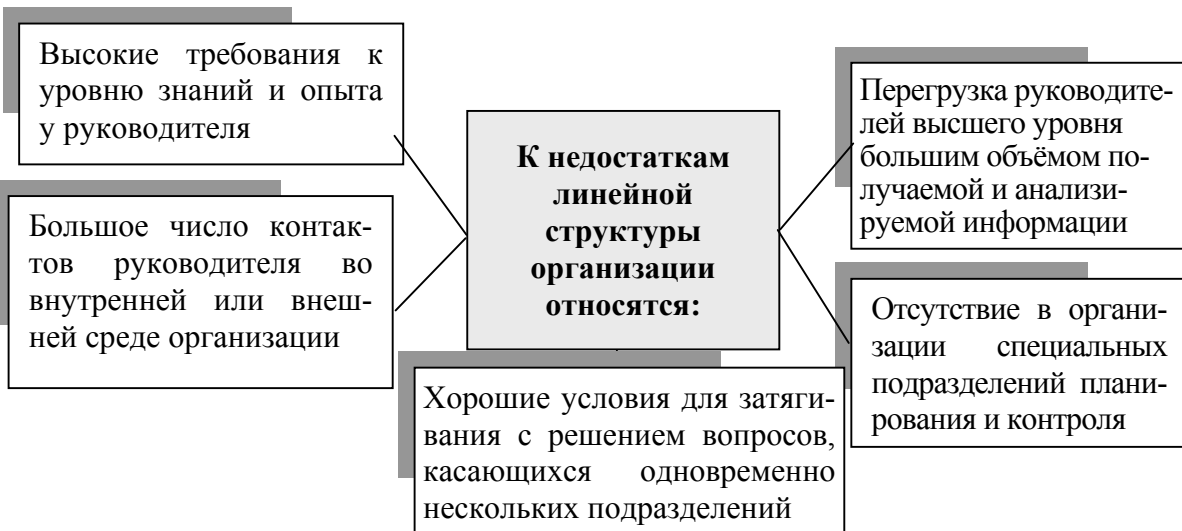
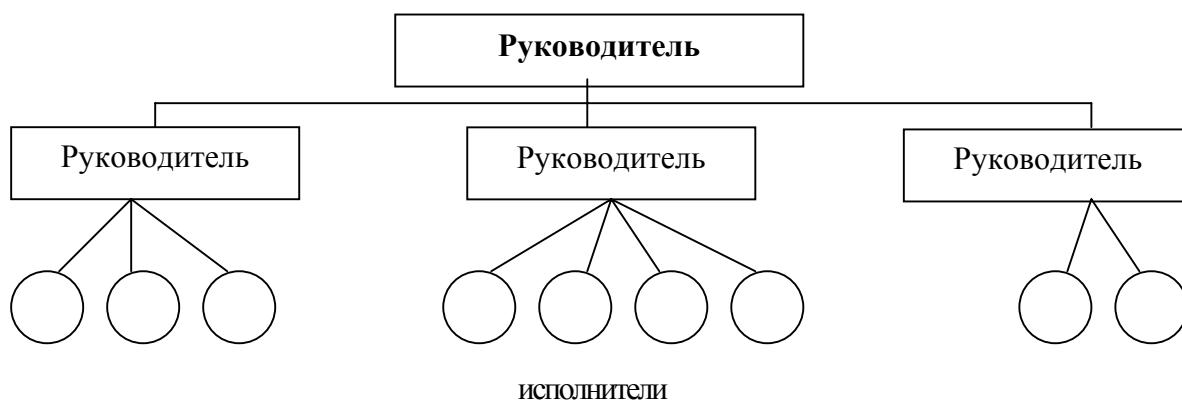
11. Тип организаций по взаимодействию с внешней средой



Процесс группировки работ и их исполнителей вместе, т. е. процесс деления организаций на отдельные подразделения, которые называют отделами, отделениями или секторами называется департаментализацией

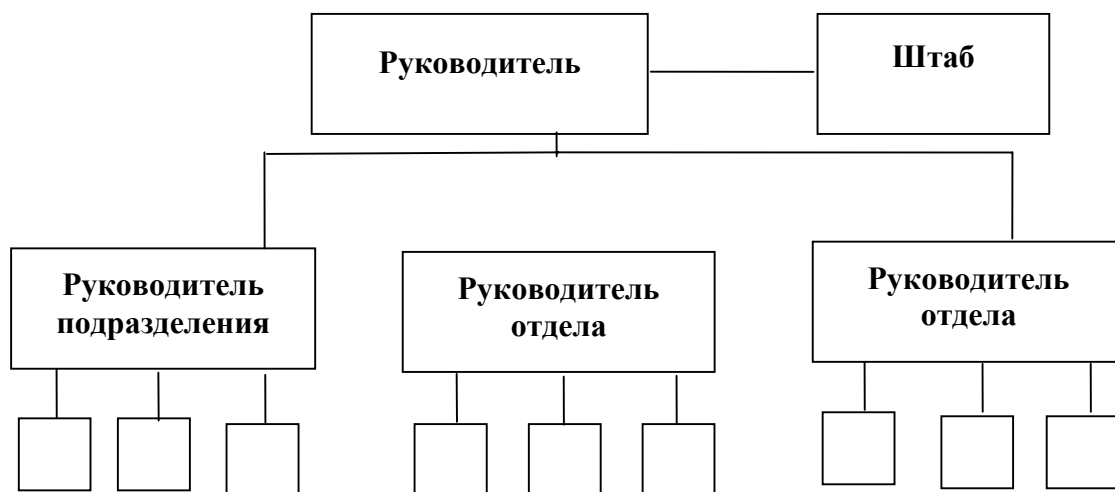
Линейная департаментализация и основанная на ней *линейная структура* организации характеризуется следующими признаками:

- имеет относительную автономность в работе;
- в ней все функции управления сосредоточены у одного руководителя или в одном органе управления;
- обеспечивает единство и четкость распорядительства;
- наличием у каждого руководителя нескольких подчиненных;
- наличием у подчиненного только одного руководителя;
- обеспечивает быстроту реакции на прямые указания руководителя;
- наделяет руководителя личной ответственностью за конечные результаты деятельности организации.



Линейно-штабная структура

Линейно – штабная структура организации представляет собой обычную линейную структуру, но при руководителе организуется штаб. Его целью является информационное обеспечение деятельности руководителя



ИСПОЛНИТЕЛИ

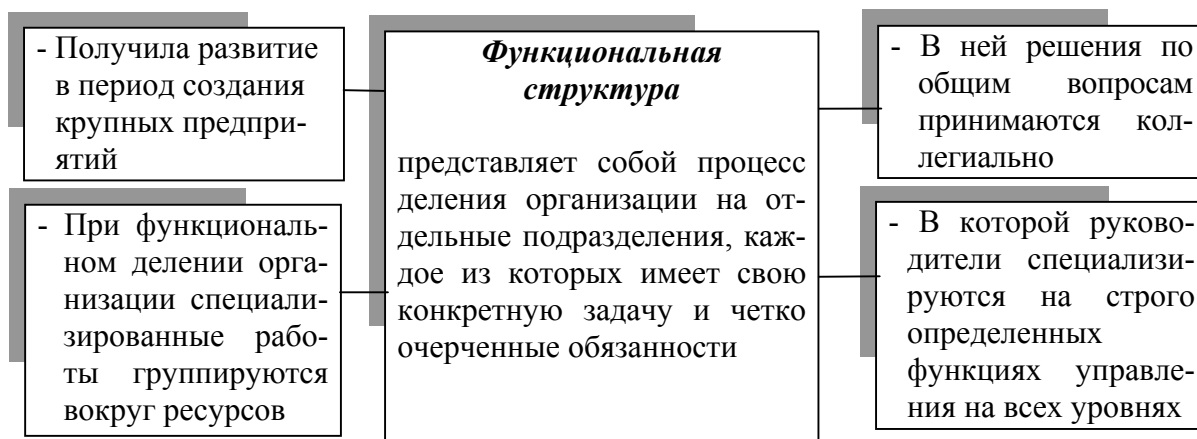
Главные задачи штаба:

- сбор, обработка и анализ информации;
- подготовка вариантов управленческих решений руководителя;
- организация и координация деятельности подразделений и специалистов по реализации принятых решений.



Для нейтрализации указанных недостатков следует шире применять кооперацию и коммуникации.

Функциональная структура

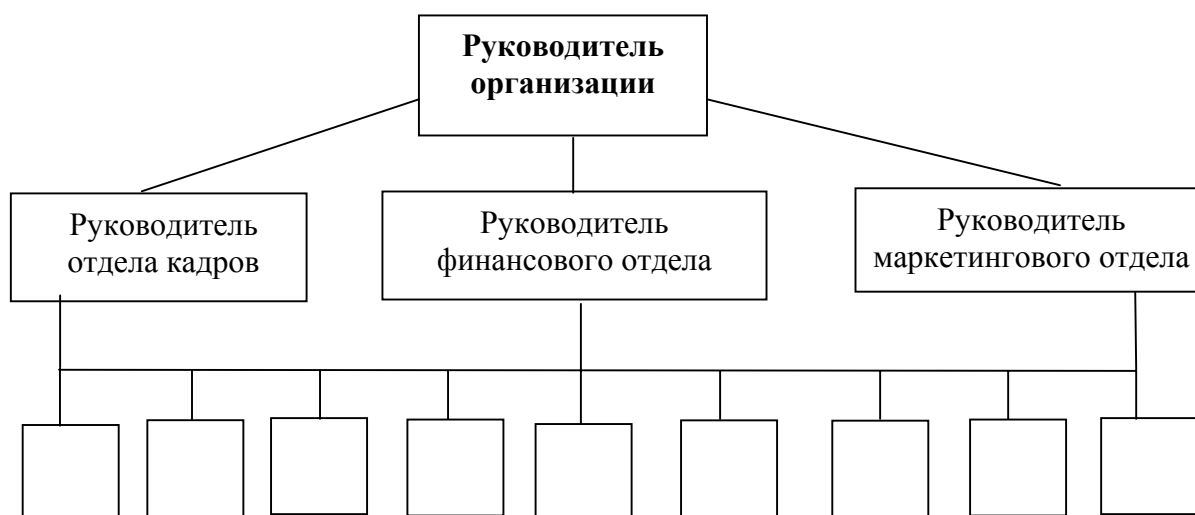


Достоинства функциональной структуры:

- стимулирует специализацию;
- уменьшает расход ресурсов;
- экономит время;
- упрощает подготовку кадров;
- усиливает контроль за деятельностью кадров.

Недостатки функциональной структуры:

- многочисленное дублирование указаний;
- снижение ответственности исполнителей;
- долгий путь прохождения команд от руководителя до исполнителей;
- плохая приспособленность к решению перспективных задач.



Матричная структура

Матричная структура – это тип организационной структуры, построенной по принципу двойного подчинения исполнителей: непосредственному руководителю функциональной службы и руководителю проекта (целевой программы), который наделен необходимыми полномочиями для достижения поставленных целей

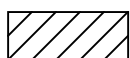
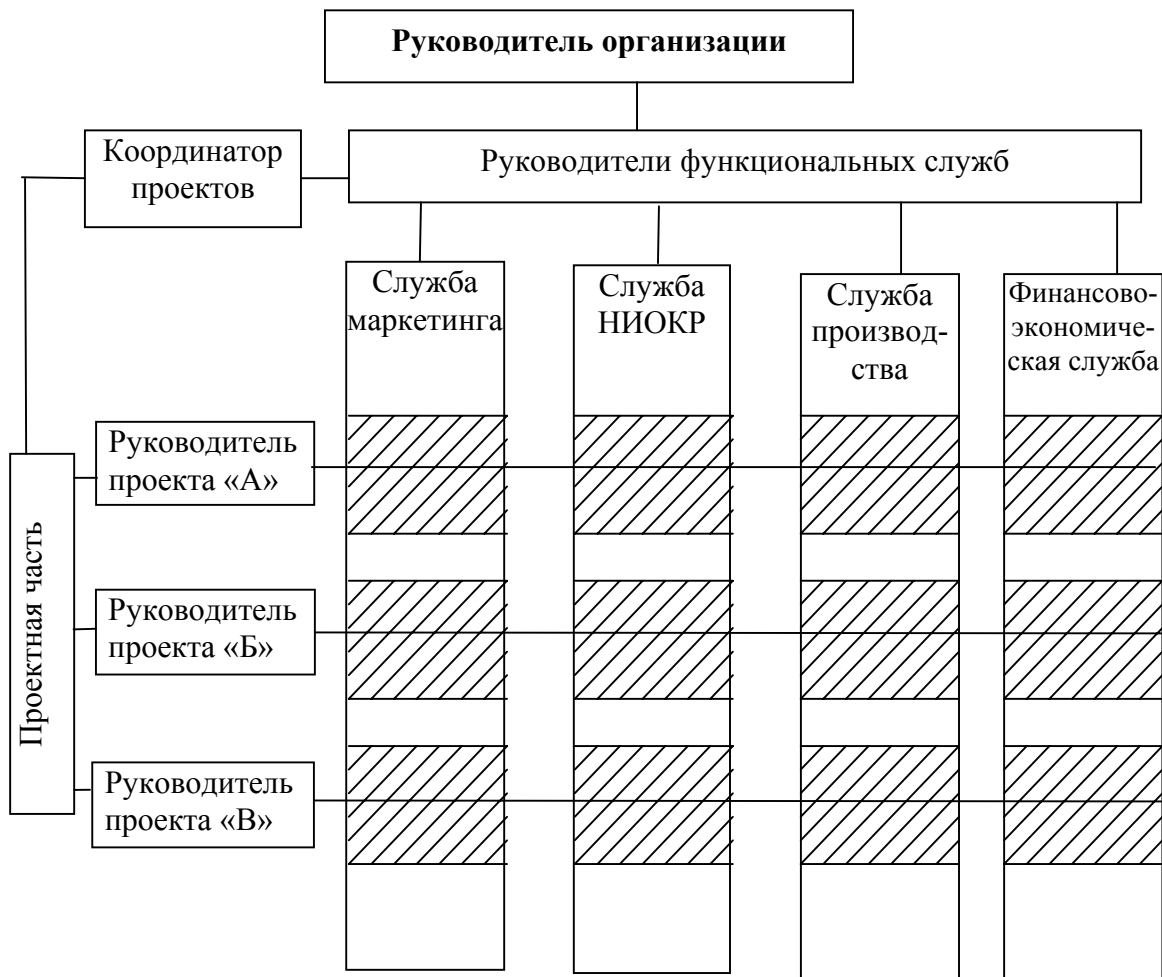
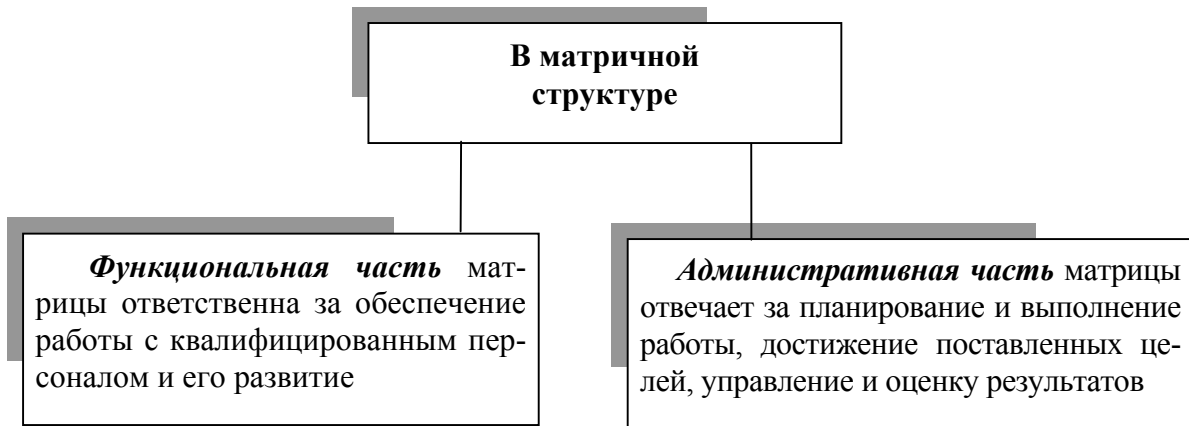
Обладает достоинствами:

- Хорошо адаптируется к изменениям внешней среды, посредством простого изменения баланса между ресурсами и результатами, техническими и административными идеями
- Гибко использует кадры, имеющие и функциональную и техническую подготовку
- Сочетает в себе вертикальные и горизонтальные связи
- Распределение власти и принятие решений на местах
- Высокая личная ответственность руководителей за направление работы

Имеет недостатки:

- Сложность при распределении вертикальных и горизонтальных полномочий
- Подрыв принципа единогласия и порождение конфликтов на разных уровнях
- Хорошие условия для борьбы за власть
- Увеличение числа стрессовых ситуаций
- Проблемы установления четкой ответственности за работу подразделений
- У руководителей больше развиваются политические качества, чем технические

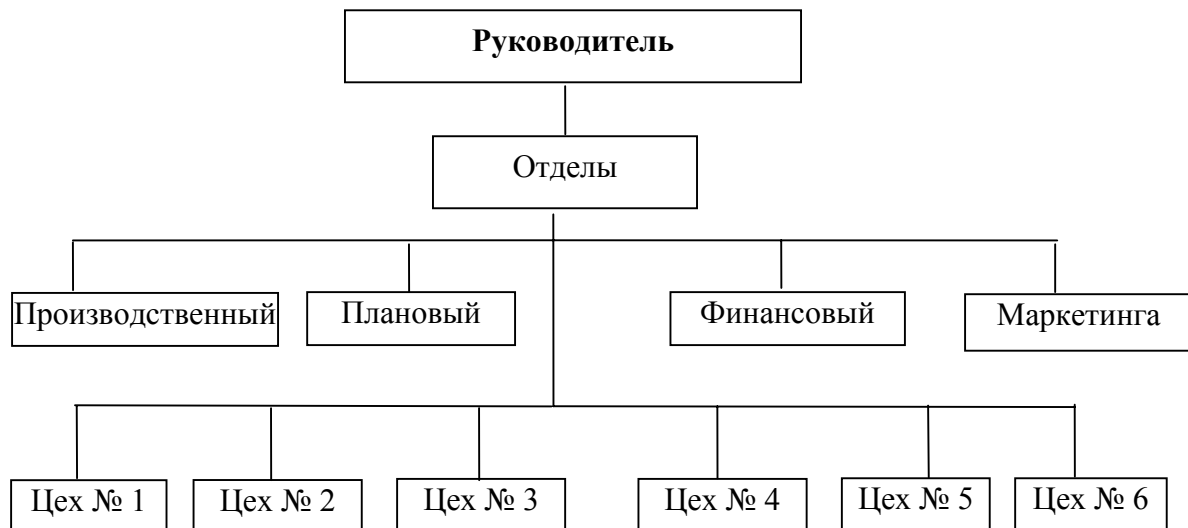
Матричная структура



- функциональные подразделения

Линейно-функциональная структура

Линейно-функциональный (или смешанный) тип организационной структуры представляет собой один из наиболее распространенных вариантов построения организации. Сущность данной структуры состоит в том, что руководство производством обеспечивается как линейным аппаратом, так и функциональными службами



Линейно-функциональная (традиционная) структура реализует следующие принципы:

- единоначалие;
- линейное построение структурных подразделений и распределение между ними функций управления;
- демократическое централизо-рациональное сочетание централизации и децентрализации.

Достоинства типа: сочетание лучших качеств линейной и функциональной структур.

- Недостатки:**
- негибкость;
 - жесткость вертикальных связей;
 - слабая связь на одном уровне;
 - конкуренция и конфликты по ресурсам.

Дивизиональная структура

Дивизиональные структуры управления стали возникать к концу 20-х годов XX века, когда стали возрастать размеры предприятий. В таких структурах централизованное планирование на высших уровнях управления сочетается с децентрализованной деятельностью нижних уровней

Высший уровень организации:

- осуществляет централизованное планирование и расширение основных ресурсов;
- разрабатывает и принимает стратегические решения;
- улучшает координацию деятельности подразделений.

Средний и нижний уровни, т. е. органы и подразделения:

- разрабатывают и принимают оперативные решения;
- отвечают за получение запланированных результатов.

Дивизиональная структура дает возможность роста организации и эффективного управления разными видами деятельности.

Дивизиональная структура:

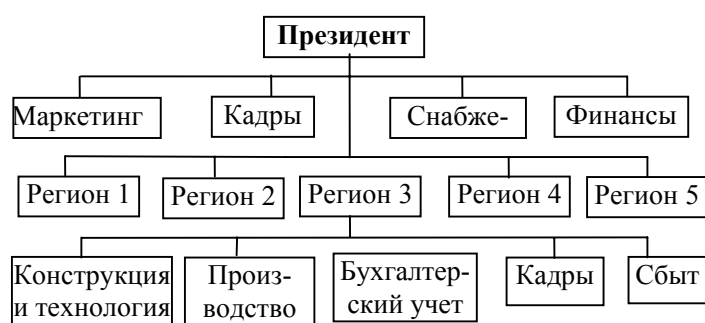
- увеличивает число уровней управления;
- допускает дублирование функций управления на разных уровнях;
- порождает конфликты между подразделениями из-за нехватки основных ресурсов.

12. Типы организаций по взаимодействию подразделений

Дивизиональная структуризация организации по подразделениям производится по следующим критериям: а) по обслуживаемым регионам; б) по выпускаемой продукции; в) по ориентации на потребителя

Б. 3. Мильнер предлагает следующее содержание дивизиональных форм и их характеристики:

1. Региональная организационная структура



- снижает уровень издержек;
- создает новые рабочие места;
- приближена к потребителям
- формирует рыночную стратегию.

2. Продуктовая структура управления



- облегчает координацию;
- улучшает обслуживание клиентуры;
- использует специализированные средства производства;
- ответственность за получение прибыли возлагает на руководителей подразделений.

3. Смешанная дивизиональная структура управления



- сочетает в себе как региональный, так и продуктовый принципы;
- развиваются арендные отношения.

13. Сравнительная характеристика организационных структур управления

Б. З. Мильнер приводит следующую сравнительную оценку достоинств и недостатков линейно-функциональной и дивизиональной организационных структур, позволяющих с учетом особенностей и конкретных условий определить возможности выбора и использования той или иной формы построения организации.

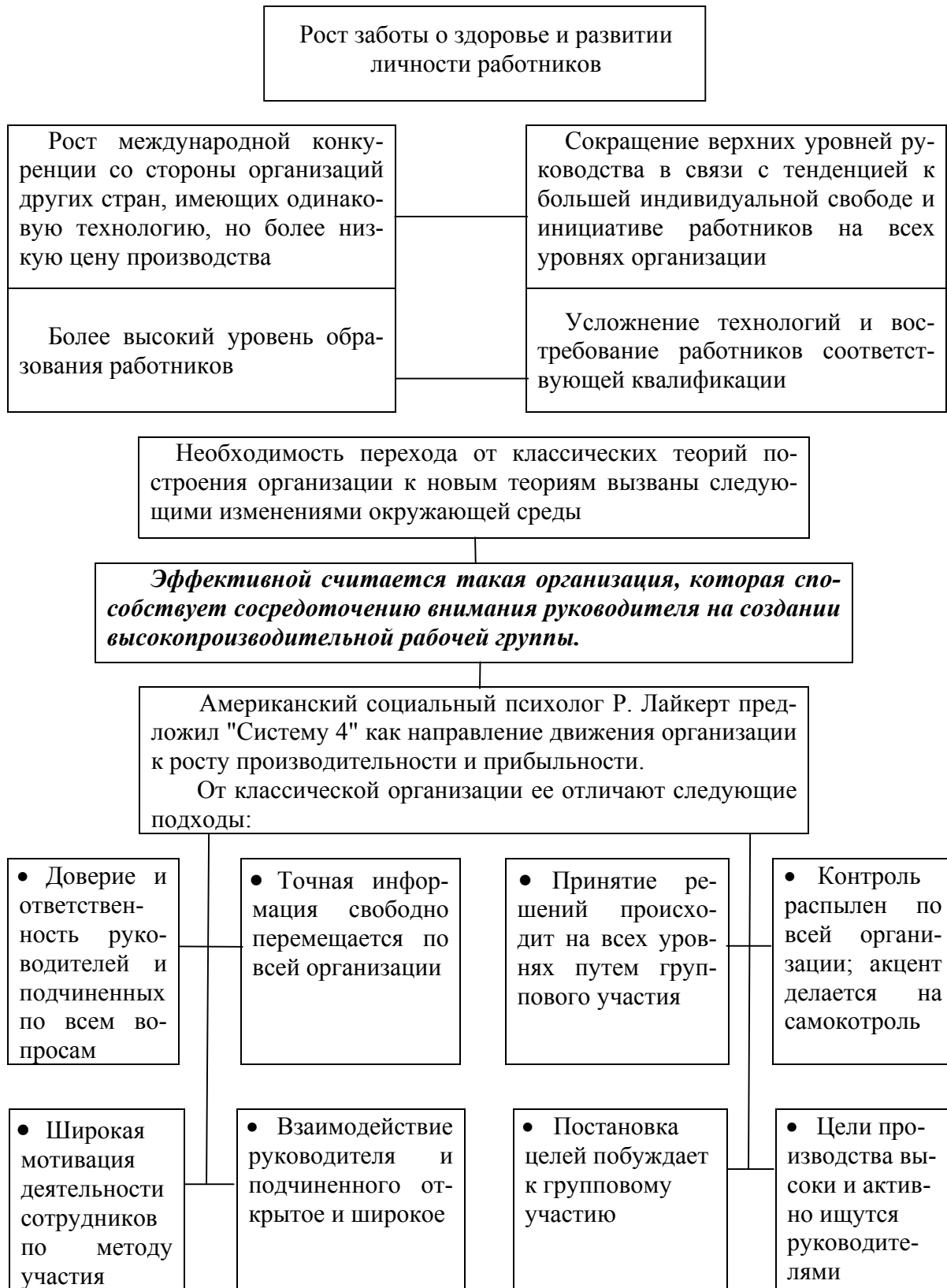
Линейно-функциональные	Дивизиональные
Обеспечивают выполнение специализированных задач, контролируемых с помощью планов и бюджетов	Децентрализованные операции подразделений с централизованной оценкой результатов и инвестиций
Наиболее эффективны в стабильной среде	Наиболее эффективны в изменяющейся среде
Содействуют эффективному производству стандартизованных товаров и услуг	Пригодны для условий взаимосвязанной диверсификации по продуктам и регионам
Обеспечивают экономию на управленческих расходах	Ориентированы на оперативное принятие решений
Предусматривают специализацию функций и компетентность	Создают организационные условия для междисциплинарного подхода
Ориентированы на ценовую политику	Успешно функционируют при неценовой конкуренции
Расчитаны на использование действующих технологий и сложившегося рынка	Ориентированы на освоение новых рынков и новых технологий
Их производственная специализация, повышает возможности централизованного планирования	Допускают вмешательство высшего звена организации для усиления координации подразделений и повышения эффективности их деятельности
Обеспечивают быстрое решение проблем, находящихся в компетенции одной функциональной службы	Обеспечивают быстрое решение сложных межфункциональных проблем
В них вертикальная интеграция, нередко превышает возможности полной загрузки специализированных подразделений	Допускают диверсификацию внутри корпорации или приобретение внешних организационных звеньев

14. Типы организаций по взаимодействию с человеком

Различают два типа организаций по характеру взаимодействия человека и организации

Корпоративная организация:	Индивидуалистическая организация:
<p>представляет собой особые замкнутые группы людей с ограниченным доступом в них;</p> <p>имеет максимальную централизацию и авторитарность руководства;</p> <p>объединяет людей через их разъединение по социальному и профессиональному критериям;</p> <p>монополизирует все имеющиеся ресурсы, особенно информацию;</p> <p>стандартизирует свою деятельность и ее результаты;</p> <p>не допускает внутренней конкуренции;</p> <p>устанавливает приоритет целей организации перед целями отдельных работников;</p> <p>ставит человека в сильную зависимость от организации и лишает его самостоятельности;</p> <p>принимает решения по принципу большинства;</p> <p>приветствует лояльность, приверженность организации, исполнительность и послушание;</p> <p>допускает "двойную мораль" поведения.</p>	<p>это свободное, открытое и добровольное объединение людей для осуществления трудовой деятельности;</p> <p>объединяет ресурсы вокруг человека;</p> <p>сочетает конкуренцию и кооперацию в деятельности ее членов;</p> <p>является базой для построения децентрализованных структур управления;</p> <p>для своих членов создает условия для свободного поиска возможностей повышения эффективности своей работы;</p> <p>субъектом своего интереса ставит личность;</p> <p>критерием оценки эффективности деятельности считает удовлетворение потребности каждой отдельной личности;</p> <p>при принятии решений использует принцип меньшинства;</p> <p>интересы производства определяет интересами воспроизводства самого человека.</p>

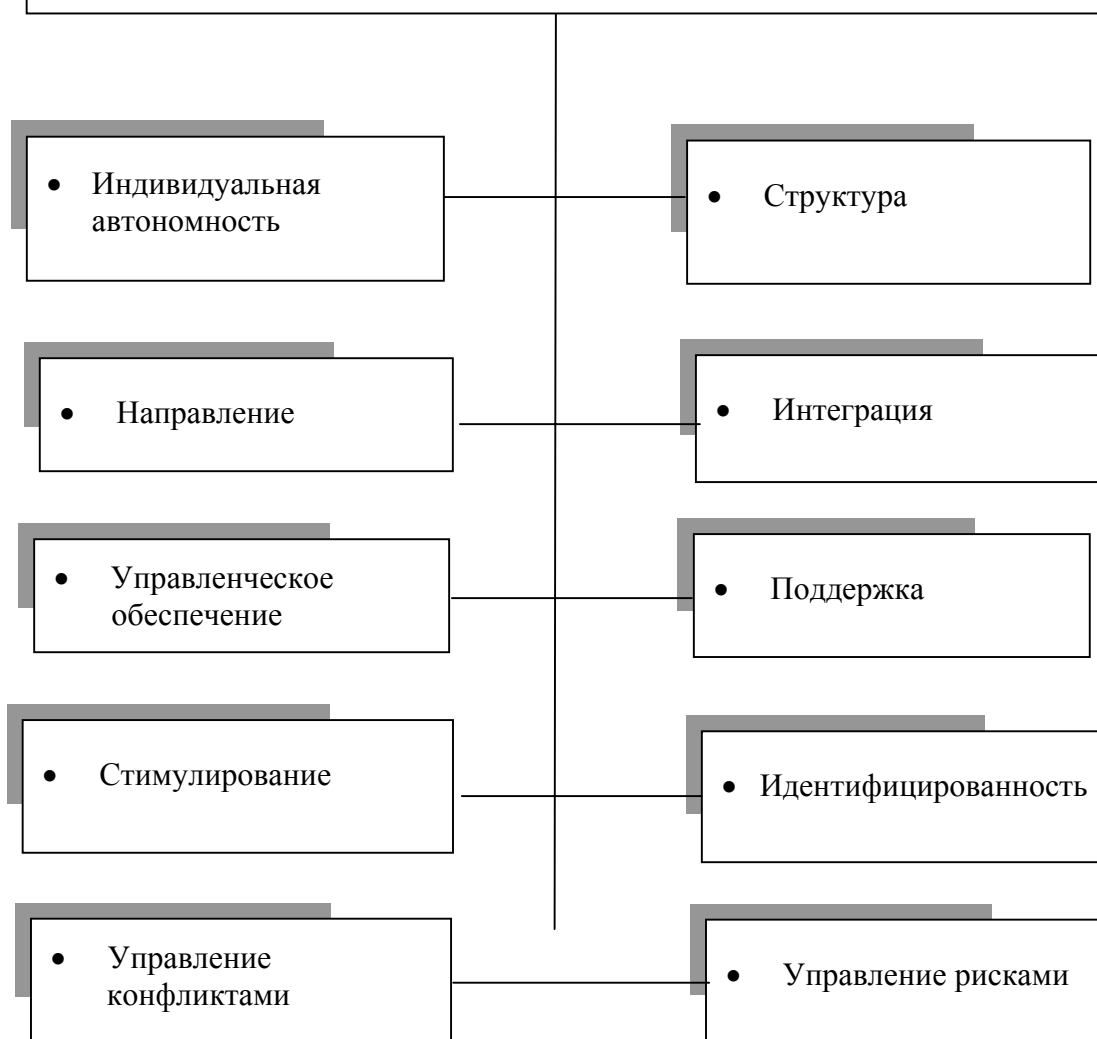
15. Факторы создания эффективной организации



16. Организационная культура

Организационная культура придает особый смысл деятельности людей, наполняет их жизнь интересным содержанием, стимулирует их новаторство и активность.

Ее характеризуют следующие параметры и свойства, указанные Б. З. Мильнером:



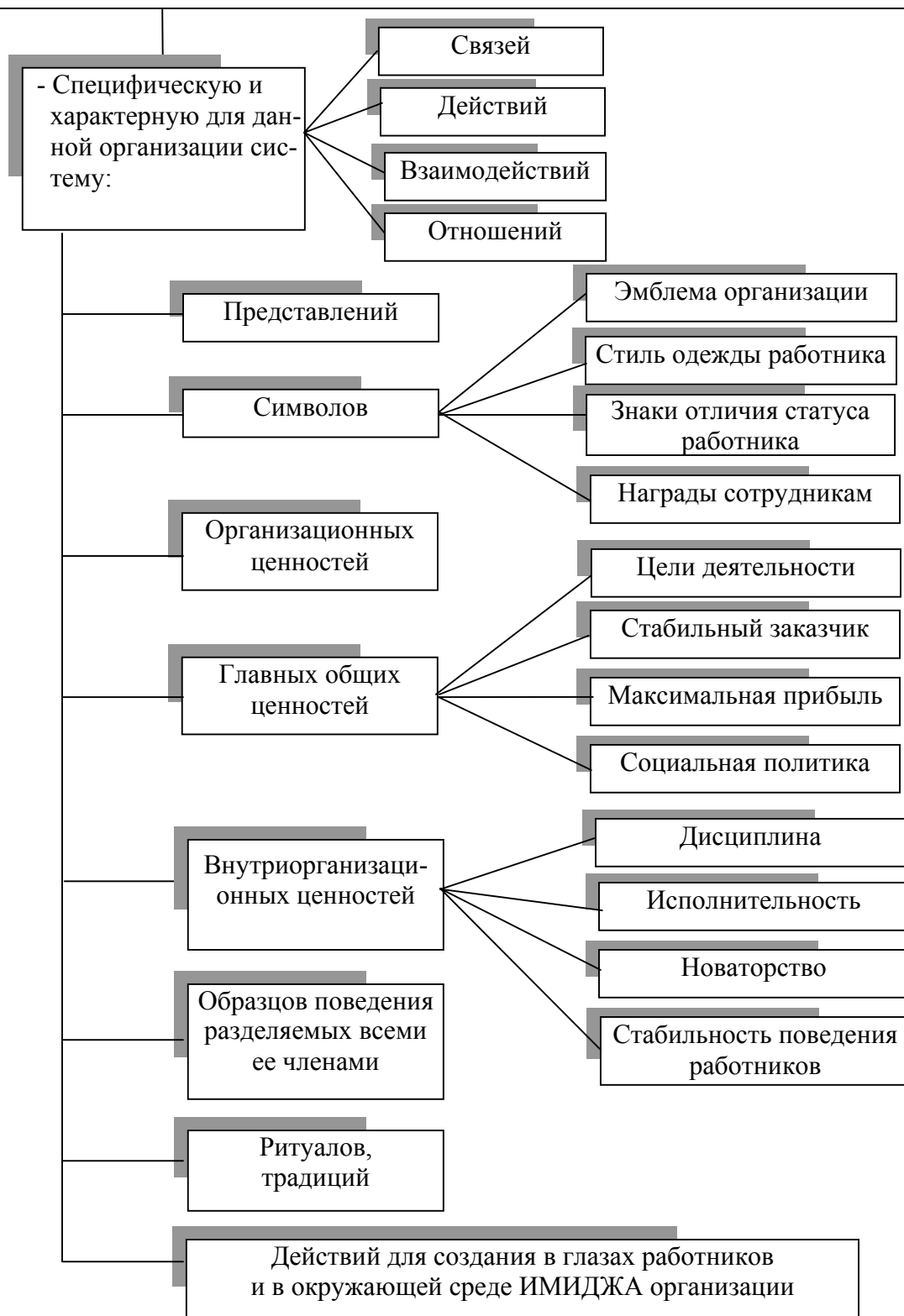
Организационная культура не выполнит возлагаемых на нее функций, если в коллективе:

- отсутствуют ясные представления об организационных ценностях конкретной фирмы;
- между членами не налажен "язык культуры";
- люди не готовы разрешать конфликты;
- ценности не способны объединять людей;
- культура не может считаться существенным ресурсом и важным

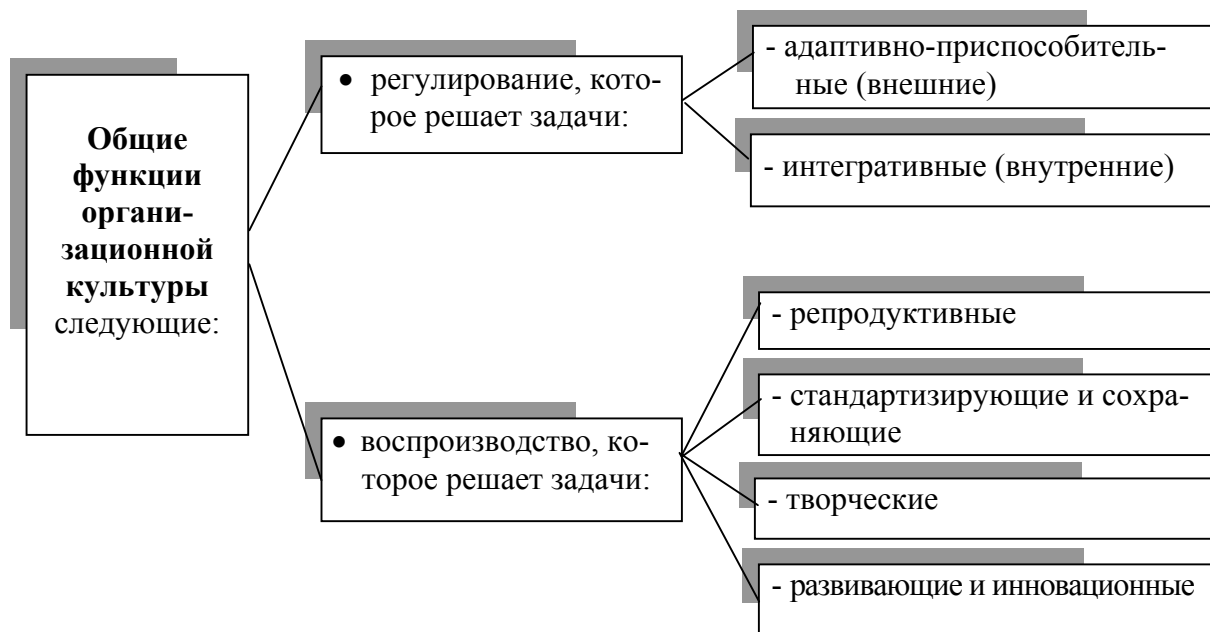
потенциалом организации.

Организационная культура

Организационная культура как наиболее важный фактор, определяющий эффективную деятельность любой организации, включает в себя:



17. Общие и специфические функции организационной культуры





18. Американская организационная культура

Исследования видов культур организаций, проведенные в период с 1960 по 1980 год в 70 странах мира голландским ученым Г. Хофстидом, показали, что индивид получает из своей национальной культуры серию фундаментальных ценностей и установок.

В становлении и функционировании культуры организаций важнейшими являются национально-государственные и этнические факторы.

Основные ценностные установки персонала американских кампаний (по типологии В. Гаськова):

- идеология личного "детерминизма", т. е. признание того факта, что личность может существенно влиять на свое будущее;
- свобода самовыражения ценится очень высоко и индивидуализм поощряется;
- обеспечение равных для всех возможностей;
- конкуренция признается в качестве наиболее эффективного экономического механизма;
- решения должны основываться, исходя из анализа целей;
- поддерживается инновационная деятельность и поиск улучшающих изменений;
- любая специализация оценивается как положительный фактор;
- оценивается качество выполнения работы, а не личность;
- основу для продвижения членов организации по иерархическим ступеням составляют результаты работы и инициатива;
- приветствуется делегирование полномочий;
- демонстрация власти осуждается;
- основная ориентация персонала – "на будущее".

19. Японская организационная культура

В. Гаськов описал основные ценностные установки персонала японских компаний:

- главное – это успех кампании, групповые ценности;
- отдается предпочтение групповым процессам при принятии решений перед индивидуальными решениями;
- особое внимание – члену организации как личности, персонализация организационных отношений и взаимное доверие;
- установка на инициативу подчиненных, отказ от жесткого формального контроля;
- предпочтение нечетким описаниям функций и договоренностям, избежание формальных контрактов;
- высокая мотивация на достижения в труде и ответственность, которая носит групповой, а не индивидуальный характер;
- личная идентификация с группой, подчиненность ее интересам и нормам;
- преданность взаимным обязательствам, в том числе между руководителями и подчиненными.

Таковы общепринятые в организациях представления и подходы к делу, к формам отношений людей и фирм, к результатам деятельности, которые отличают японские организации от западно-европейских, американских и арабских.

20. Арабская организационная культура

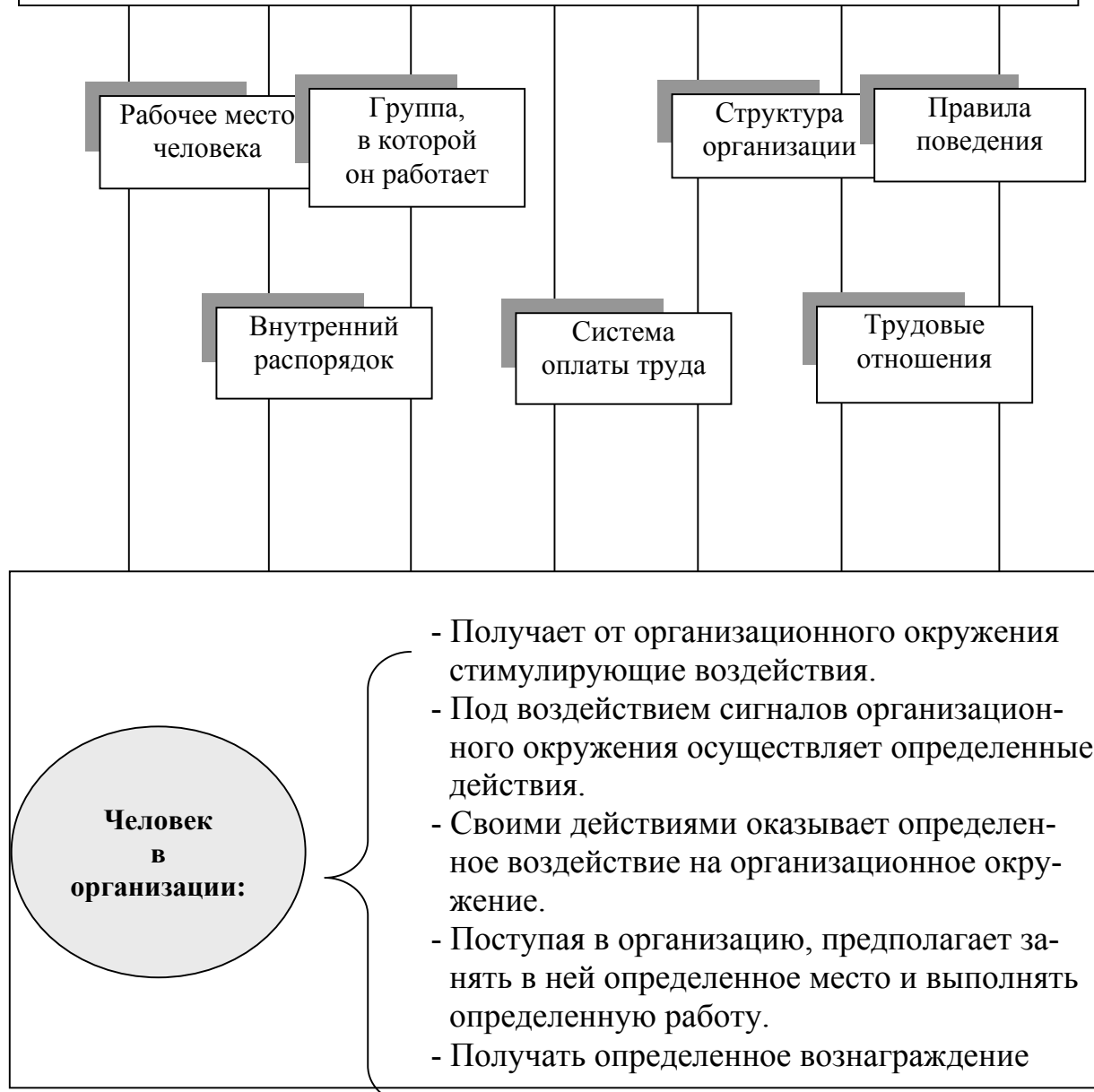
К основным ценностям арабской организационной культуры относят:

- основной аргумент принятия решений – "воля Аллаха";
- главный объект внимания – личность; оценивается человек, а не его работа;
- основание для продвижения члена организации – личное доверие и уважение к нему руководства;
- главная функция подчиненных – служение руководителю в виде буфера. Если что-то случится экстраординарное, то необходимо положиться на обстоятельства, но не на руководство;
- лояльность только руководителю, но не фирме;
- выступление подчиненных с инициативой не одобряется;
- осуществляется демонстрация власти на всех уровнях управления;
- каждый лидер обязан иметь собственные, отличающиеся от других цели и идеи;
- исключительно высокая централизация управления; полномочия не делегируются;
- основные рамки оценок ориентированы на прошлое, мало оценок настоящего, будущее считается predetermined судьбой.

21. Человек в организации

Организация состоит из людей и групп. Каждый член группы в процессе работы вступает во взаимодействие с другими людьми и с группами по самым разным вопросам.

Поведение человека в организации определяет его характеристики как личности, а также значительное число факторов организационного окружения, с которым человек постоянно контактирует во время работы



Человек в организации

В ряде случаев организация рассматривается как объект, обладающий упорядоченной внутренней структурой.

Организация – это самоорганизующаяся система на всех этапах своего жизненного цикла, которая в соответствии со своими целями, структурой, содержанием работ:



Руководитель организации должен знать, уметь, учитывать и объединять достаточно противоречивые ожидания работника и организации.

Для того чтобы рационально объединить ожидания человека и организации по отношению друг к другу, исследователи предлагают два возможных варианта:

- человека подбирают для выполнения определенной работы или функции;
- работу или функцию подбирают для человека.

22. Группы в организации

Группа состоит из людей, которые взаимодействуют друг с другом таким образом, что каждый из них влияет на другого (других) и испытывает на себе его влияние. Взаимодействие членов группы связано с достижением общей цели.

Группы бывают:

Формальные как постоянная часть структуры организации

Неформальные, т.е. не являющиеся частью иерархии организации

Временные, создаваемые для выполнения ограниченной по времени задачи

На эффективную деятельность группы влияют следующие основные факторы:

- Размер группы

- Число ролей

- Статус

- Естественное расположение

- Роль группы в организации

23. Роли членов группы в организации

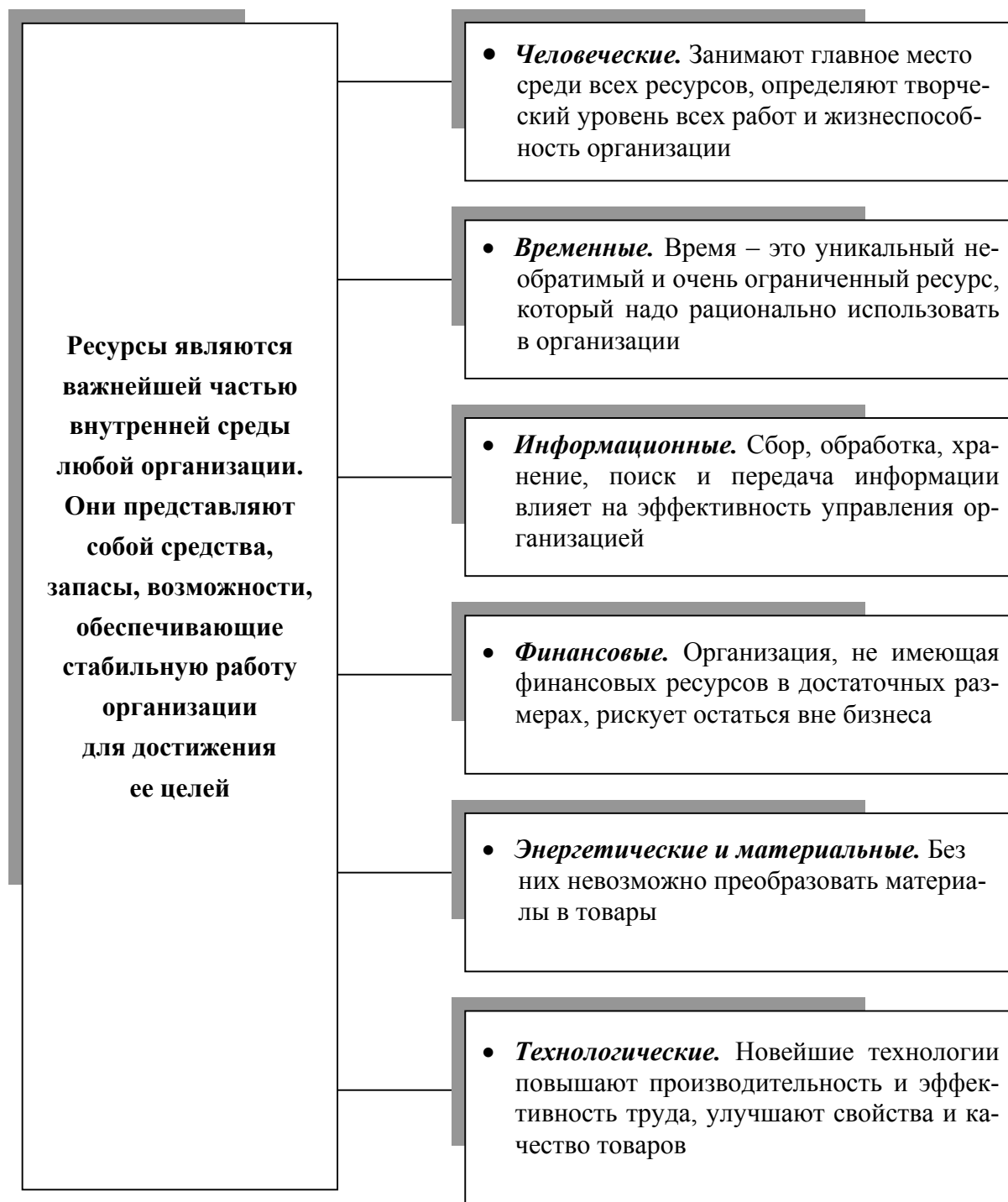


Формируя группу (команду) руководитель должен отдавать себе отчет в том, что стабильно работающая, эффективная группа должна иметь полный набор ролей.

Это особенно важно, когда происходят быстрые изменения:

- в трудовых ресурсах;
- в технологии;
- в положении организации на рынке.

24. Ресурсы организации



Статья поступила в редакцию Интернет-журнала 28 августа 2009 г.