

Тема № 3

Внутренняя среда организации

Внутренние переменные

Внутренние переменные – это ситуативные факторы, существующие внутри организации; это результат решений, принимаемых в процессе менеджмента.

К основным внутренним переменным относятся цели, структура, задачи, технологии и люди.

Цели

Цели – это конкретные конечные состояния или желаемый результат, которого группа стремится достичь благодаря совместным усилиям.

Менеджеры разрабатывают цели в ходе планирования и доносят их до всех членов организации. Данный процесс представляет собой мощный механизм координации, благодаря которому члены организации знают, чего они должны достичь.

Формирование и выбор целей являются исходным пунктом управления. Цели определяют содержание основных функций управления, выбор методов и структуры управления, средства достижения целей.

Роли целей

- Роли целей:**
1. **Функция инициативы:** отражают глубинные мотивы и особенности поведения индивидуумов и организации в целом;
 2. **Инструмент управления:** концентрируют внимание на определенных направлениях, влияющих на формирование структуры и процедуры;
 3. **Критерий принятия решений:** служат в качестве механизма для обоснования затрат и выбора альтернатив;
 4. **Инструмент координирования:** хорошо сформированная система целей, воспринятая коллективом, позволяет избежать конфликтов между лицами, принимающими и исполняющими решения;
 5. **Инструмент контроля:** служат нормативом, с которым следует составлять результаты.

Цели как инструмент управления

Цели становятся инструментом управления, когда они:

- определены и сформулированы;
- известны персоналу;
- приняты работниками управления.

Рекомендуется определение целей в следующих ключевых областях: - положение на рынке;

- инновации;
- человеческая организация;
 - финансовые ресурсы;
 - материальные ресурсы;
- производительность труда;
- социальная ответственность;
 - прибыль.

Классификации целей

1. **По содержанию:** организационные, экономические, политические, научные, социальные, экологические
2. **По повторяемости:** постоянные, периодически повторяющиеся, разовые
3. **По периоду установления:** стратегические, тактические, оперативные
4. **По иерархии:** высшие, промежуточные, низшие
5. **По способу выражения:** качественные и количественные
6. **По направлениям среды:** внутренние и внешние
7. **По степени достижимости:** реальные, завышенные, заниженные
8. **По количеству переменных:** одномерные и многомерные
9. **По уровню значимости:** экстремальные, цели удовлетворения, прецизионные (не больше, не меньше)

Проблемы при формировании целей

При постановке целей могут возникать следующие проблемы:

- Не всегда ясно, как определить, насколько успешно осуществляется процесс реализации целей любого уровня, поставленных в начале цикла управления. Успех в одном аспекте может привести к неудаче в другом.
- Некоторые показатели легко поддаются количественной оценке, другие субъективны и относятся к качественным параметрам.
- Количественные оценки не всегда являются объективными, установленными фактами, они могут быть неточными и иметь различное толкование.

Содержание метода управления по целям

Схема процесса формирования целей включает: анализ ситуации, написание сценария существующего и будущего состояния организации, декомпозицию целей.

Первый этап включает анализ законодательных документов, программ, прогнозных данных, мирового и отечественного опыта.

Сценарий – инструмент упорядочения представления фирмы о будущем. Он включает два элемента: 1) описание будущего состояния; 2) описание будущего состояния. Возможны два варианта представления о будущем:

- Опорное – на основе экстраполяции и факторного анализа;
- Целевое – описание того, что хочет добиться система в будущем.

Декомпозиция целей осуществляется в виде построения дерева целей

Значение метода управления по целям

Управление по целям – это способ мотивации, помогающий преодолеть некоторые отрицательные воздействия контроля на поведение работника. Персонал, ясно осознающий поставленные перед ним задачи, трудится лучше тех, кто не отличается вниманием к своим перспективам.

Главные положения управления по целям:

- Управляющие должны знать свои цели;
- Деятельность управляющих должна оцениваться по их достижениям;
- Управляющие и подчиненные должны иметь право голоса при определении своих собственных целей;
- Цели каждого подчиненного должны способствовать достижению целей его руководителя.

Структура

Структура организации отражает логические взаимосвязи между уровнями управления и функциональными областями, позволяющими организации максимально эффективно достигать своих целей.

Характерной моделью организации является специализированное разделение труда, например специализация по маркетингу, финансам, производству

Количество людей, подотчетных одному менеджеру, называют нормой управляемости. Если одному менеджеру подчиняется много работников, то норма управляемости велика, что дает плоскую структуру организации. Если норма управляемости мала, значит организация имеет высокую структуру.

Когда труд делится по горизонтали и вертикали, высока потребность в координации деятельности.

Задачи

Задача – это порученная работа, серия работ или часть работы, которая должна быть выполнена конкретным способом за указанное время. Формально задачи распределяются не между работниками, а между должностями.

Задачи делятся на три категории: работа с персоналом, с материальными объектами (оборудование, сырье, инструменты) и с информацией.

Исторически изменение характера и содержания задач тесно связано с развитием специализации.

Специализация задач в результате повышения производительности и снижения затрат приводит в итоге к росту прибыли.

Технологии

Ч.Перроу определил технологии как средство преобразования сырья (людей, информации, физических материалов) в желаемые товары и услуги.

Л.Дэвис предложил следующее определение: « Технологии – это сочетание навыков, оборудования, инфраструктуры, инструментов, соответствующих технических знаний, необходимых для желательных преобразований материалов, информации или людей.»

Задачи и технологии тесно взаимосвязаны.

Г.Виланд и Р.Ульрих отмечали, что « машины, оборудование и сырье можно рассматривать как компоненты технологии, но самым значимым ее компонентом, несомненно, является процесс, в ходе которого сырье (вход) преобразуется в желаемый выход. И технологии представляют собой способ, позволяющий осуществить это преобразование».

Технологии

Огромную роль на развитие и дальнейшее совершенствование технологий оказала стандартизация, т.е. использование стандартных взаимозаменяемых компонентов в производстве, впервые примененная Э.Уитни.

Концепция стандартизации привела к усилению специализации, в дальнейшем – к концепции массового производства и механизации, т.е. использованию машин вместо людей. Со временем, используя достижения стандартизации и механизации, было создано конвейерное производство. Автором считается Генри Форд, первым использовавший такой способ производства на своих автомобильных заводах.

В результате стандартизации, механизации и конвейерного метода, а также последующих инноваций технологии и задачи стали решающими факторами организационной эффективности.

Категории технологий по Джоан Вудворд

Джоан Вудворд все технологии разделила на три категории:

1. Индивидуальное или мелкосерийное производство – изготовление изделия в единичном варианте или мелкой партией (космические корабли, товары по индивидуальным заказам)
2. Массовое или крупносерийное производство – изготовление большого количества идентичных или очень похожих товаров. Характерна высокая степень механизации и стандартизации (выпуск почти всех потребительских товаров)
3. Непрерывное производство – производство с использованием автоматизированного оборудования, работающего круглосуточно и непрерывно выпускающего одинаковые по своим характеристикам продукты в очень больших объемах (сталелитейное производство и др.)

Категории технологий по Томпсону

Джеймс Томпсон разработал свою классификацию технологий:

1. Длиннозвенные технологии – серия взаимозависимых задач, которые должны выполняться последовательно (сборочные линии массового производства)
2. Посреднические технологии характеризуются встречами групп людей, например клиентов или потребителей, которые являются взаимозависимыми либо хотят быть таковыми.
3. Интенсивны технологии характеризуются применением специальных методик, навыков или услуг с целью конкретных изменений конкретных входящих ресурсов (например, монтаж фильма)

Классификация Вудворд разрабатывалась для промышленных фирм, классификация Томпсона – для всех видов организаций. Нельзя ни один из типов технологий считать наилучшим, все имеют свои преимущества и недостатки.

Люди

Люди – важнейший фактор внутренней среды. При ситуативном подходе к менеджменту выделяют три основных аспекта человеческой переменной: групповое поведение, поведение индивидуумов и модель поведения лидера.

Факторы, влияющие на индивидуальное поведение и эффективность работника:

- Умственные и физические способности;
- Отношения и ценности;
- Личные качества;
- Восприятие и ожидание;
- Потребности.

Способности и предрасположенность

Способности – качества, которые нужны для той или иной деятельности. Некоторые способности человек наследует, но подавляющее большинство можно приобрести.

Отбор человека, наиболее подходящего для выполнения конкретного рабочего задания, - это логичный способ повысить потенциальную выгоду от специализации.

Предрасположенность – это потенциальная способность индивидуума что-то делать. Данная характеристика обусловлена сочетанием врожденных качеств человека и накопленного им опыта. Имея предрасположенность к тому или иному делу, человеку легче приобрести соответствующие способности.

Потребности и ожидания

Потребность – это внутреннее состояние психологической или физиологической нехватки чего-либо. Менеджеры должны стремиться к тому, чтобы организация старалась удовлетворить персональные потребности работников, что будет в итоге способствовать достижению организационных целей.

Основываясь на прошлом опыте и оценке нынешней ситуации, люди формируют **ожидания** относительно вероятных последствий своего поведения, и эти ожидания сильно влияют на их поступки.

Если люди не ожидают, что поведение, которого ждет от них организация, приведет к достижению желательных для них целей или удовлетворению их личных потребностей, они, по всей вероятности, не будут стараться работать эффективно

Восприятие, отношение и ценности

Восприятие – это ментальное осознание стимулов, получаемых органами чувств. Люди реагируют не на то, что происходит вокруг, а на то, как они это воспринимают. Восприятие определяет ожидания человека в конкретной ситуации.

Люди отличаются также своим отношением к окружающему. Психолог Дэрил Бэм определил «**отношение** как предпочтения и антипатии... нашу неприязнь или тяготение к предметам, людям, группам или другим объектам окружающей среды».

Ценности – более широкие чем отношение убеждения человека относительно того, что для него хорошо, плохо или безразлично. Ценность всегда предполагает субъективность.

Влияние среды на личность и поведение

Личность – характеристики индивидуума и его поведение, организация которых отображает уникальность методов, которыми он пользуется, чтобы приспособиться к окружающей среде.

Рабочая среда – это совокупность всех внутренних переменных, в процессе управления модифицированных и приспособленных к потребностям организации. Огромное количество факторов, бесконечное число потенциальных вариаций каждой переменной и тот факт, что все эти факторы связаны между собой и постоянно меняются, чрезвычайно повышают сложность организационной рабочей среды.

Современные исследователи не готовы объяснить и научно спрогнозировать влияние рабочей среды на поведение работников.

Группы и лидерство

Эффект воздействия групп на поведение индивидуумов на рабочем месте был открыт профессором Гарвардского университета Элтоном Мэйо.

Члены групп имеют общие ценности, отношение и ожидания норм поведения. Чем больше человек ценит свое членство в группе, тем больше он будет стремиться соответствовать принятым в ней нормам. Групповые нормы могут способствовать достижению формальных целей организации, а могут и отвлекать людей от них.

Лидерство – это средство влияния менеджера на других людей, благодаря которому он заставляет всех поступать так, ему необходимо. (М.Мескон). Стиль лидерства отображает ценности менеджера, его отношение к подчиненным, самооценку и личностные характеристики.

Взаимозависимость внутренних переменных

В управленческой практике внутренние переменные ни в коем случае нельзя рассматривать независимо друг от друга. Ключевая концепция заключается в том, что серьезные изменения одной переменной в той или иной степени непременно скажутся на остальных, причем влияние дальнейших изменений нередко во много раз сильнее влияния первоначальных.

Концепция организации как единого целого, состоящего из взаимосвязанных частей, появилась благодаря теории систем. Внутренние переменные рассматривают как модель внутренних социотехнических подсистем организации.