



Е. Б. Мудрова

ЛЕКЦИЯ 8

Теория управления

Анализ внутренней среды организации

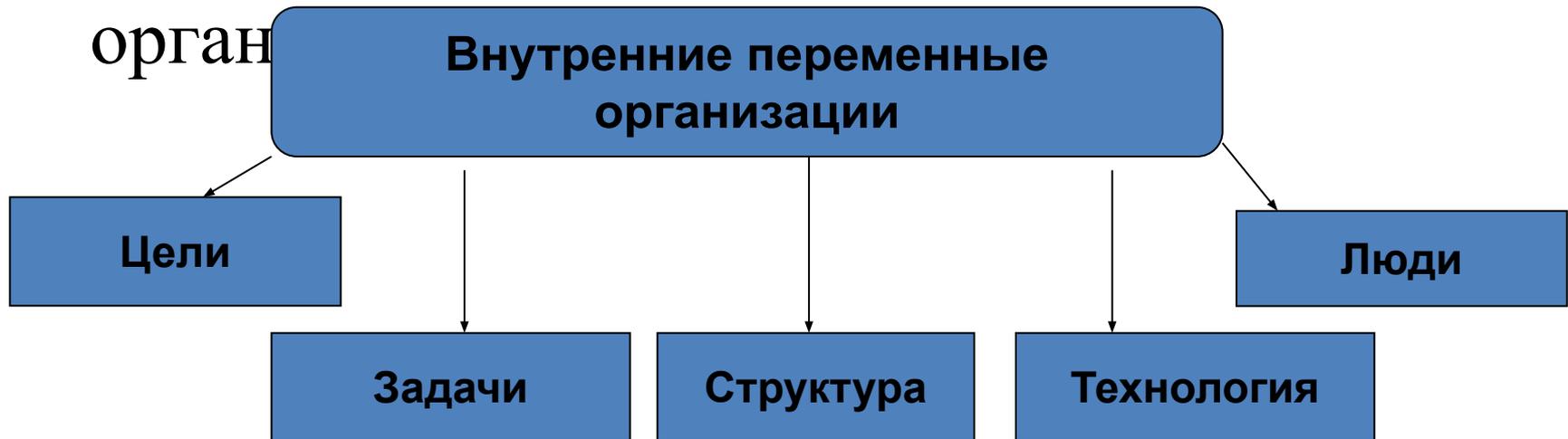
Санкт-Петербургский государственный политехнический университет
2015

Определение внутренней среды организации

- **Внутренняя среда организации - это совокупность элементов, которые:**
 - определяют способность и степень интеграции организации во внешнюю среду
 - функционируя как единое целое, обеспечивают конкурентоспособность организации

Переменные внутренней среды организации (М.Х. Мескон, М.Альберт, Ф.Хедоури)

- **Внутренние переменные** - это ситуационные факторы внутри организации



Цели организации

- **Цель** - конкретное состояние отдельных характеристик организации, достижение которых является для нее желательным и на достижение которых направлена её деятельность.

Цели организации формулируются и устанавливаются в соответствии с миссией на основе существующих в фирме ценностей, традиций и установок.

Характеристики целей

организации

- По степени важности для организации:
 - *стратегические*
 - *тактические*
 - *текущие*
- По временному признаку:
 - *долгосрочные (10-15 лет)*
 - *среднесрочные (1-5 лет)*
 - *краткосрочные (меньше 1 года)*
- По функциональным областям:
 - *рыночные*
 - *производственные*
 - *организационные*
 - *финансовые*

Формулирование целей:

SMART-принцип (Д. Доурэн)

- **S** (specific) -конкретность
- **M** (measurable)-измеримость
- **A** (assignable) -
взаимоподдерживаемость
- **R** (realistic)- достижимость и
реалистичность
- **T** (time related)-
ориентированность во
времени

Задачи организации

- **Задачи-** предполагаемая работа, серия работ или их часть, кот должна быть выполнена заранее установленным способом в заранее определенное время.

Характеристики задач

Организации



- частота повторения
- время , необходимое для выполнения задач

Структура организации

- **Структура организации**- совокупность связей между функциональными областями и уровнями управления организации.
- **Функциональная область** - подразделение, выполняющее общий вид работ.

Характеристики структуры организации

- **Сложность** определяется по количеству отделов, групп, квалифицированных специалистов и уровней иерархии.
- **Формализация** характеризует масштабы использования правил и регулировочных механизмов для управления поведением людей, т.е. уровень *стандартизации работ* внутри организации.
- **Централизация** отражает степень концентрации принятия решений на самом высоком уровне организации.
- **Координация** базируется на использовании механизмов интеграции разделенных ресурсов и действий.

Технология организации

- **Технология-** совокупность знаний о способах и средствах проведения производственных процессов, а также о сочетаниях процессов, при которых происходят качественные изменения обрабатывания объекта.

Классификация технологий (по Д. Вудворт)

- **Штучное мелкосерийное производство:** *штучное производство по заказам клиентов; производство образцов; производство крупногабаритного оборудования на месте; производство небольших серий по заказам покупателей.*
- **Большие серии (крупносерийное и массовое производство):** *производство больших серий; производство больших серий на конвейере; массовое производство.*
- **Поточное производство :** *прерывистое производство химикатов на многоцелевом заводе; непрерывное поточное производство жидкости, газа и кристалл. веществ.*

Классификация технологий (по Д. Томсону)

- **Длинные технологии** характеризуются серией взаимозависимых задач, которые выполняются последовательно (пр.: *сборочные линии*).
- **Посреднические технологии** характеризуются соединением групп людей, которые уже являются взаимозависимыми или могут стать таковыми (пр.: *клиенты и служащие банка или служащие телефонной компании и т.п.*).
- **Интенсивные технологии** характеризуется применением специальных приемов, навыков или услуг, для того, чтобы произвести определенные изменения в конкретном материале (пр.: *обслуживание больного в больнице*).

Человеческие ресурсы

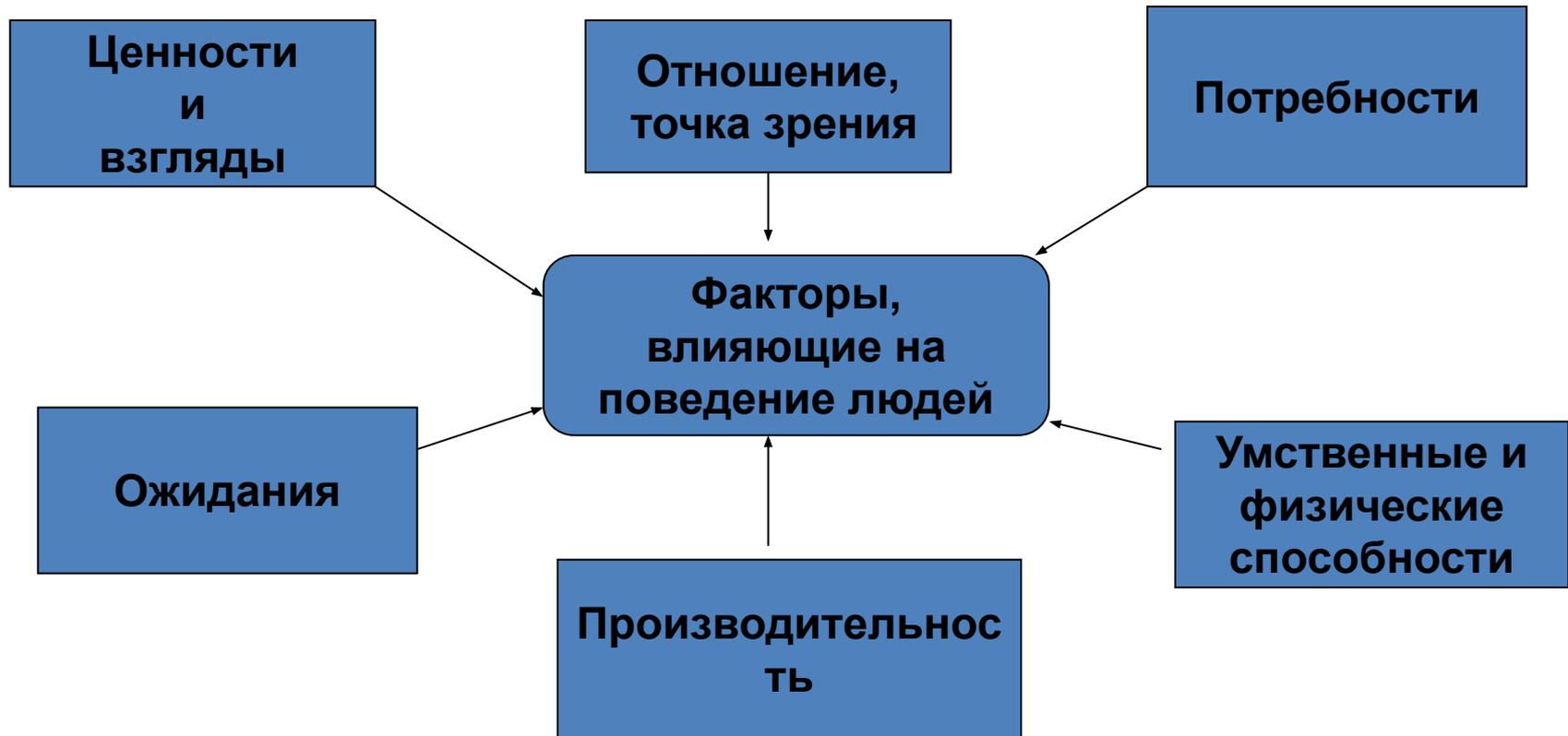
- *Люди являются важным решающим фактором при определении относительного соответствия конкретной задачи и содержания операций избранным технологиям.*
- *Люди определяют окончательную пригодность данной технологии, когда они делают свой потребительский выбор.*

Человеческие ресурсы

**3 основных аспекта человеческой
переменной в ситуационном подходе к
управлению:**

1. поведение отдельных людей
2. поведение людей в группах
3. характер поведения руководителя

Факторы, влияющие на индивидуальное поведение людей



Взаимосвязь внутренних переменных (Мескон, Хедоури)

- Все внутренние переменные взаимосвязаны
- В своей совокупности они рассматриваются как социотехнические подсистемы
- Изменение одной из них в определенной степени влияет на все другие

