

Внутренняя среда организации

Лекция 5

Основные переменные внутренней среды организации

- - цели
- - задачи
- - структура
- - трудовые ресурсы
- - оборудование
- - материальные запасы
- - технология
- - культура организации

Пирамида личной эффективности (по Б. Франклину)

- План на день
- Краткосрочный план (2-3 мес.)
- Долгосрочный план (3 -5 лет)
- Генеральный план достижения цели
 - Глобальная цель
- Главные жизненные ценности человека

Постановка целей и задач

- Стратегические цели организации
- Текущие цели организации или подразделения
- Цели и задачи линейных менеджеров
- Цели и задачи сотрудников

Сложности в постановке целей

- Сотрудники и/ или их менеджеры не могут определить личный вклад каждого сотрудника в результаты отдела / компании
- Сложность с определением количественных и качественных показателей работы для ряда функций
- Не разработаны стандарты выполнения работы
- Сотрудники не всегда согласны с задачами и целями, которые ставит менеджер
- Сотрудники принимают задачи, не представляя путей выполнения
- Постоянное изменение объема работ/ задач, приоритетов

Схема постановки задачи

- 1. S.M.A.R.T. Формулировка
- 2. Непротиворечивость – помогите сотруднику правильно расставить приоритеты
- 3. Значимость для сотрудника и для организации
 - - в чем важность и значение данной задачи,
 - - где ее место в «общей картине»
- 4. Адекватность – способен ли сотрудник справиться с заданием?
- 5. Описание стандартов выполнения и критериев успеха:
 - - как должен выглядеть результат?
 - - каким требованиям он должен соответствовать?
 - - когда работа считается выполненной хорошо?

Структура организации

- это взаимоотношение уровней и функциональных областей, т.е. конструкция организации, построенная в такой форме, которая обеспечивает эффективное достижение целей организации. Эта конструкция включает каналы власти и коммуникации между отделами и информацию, передаваемую по этим каналам.
- Главная функция – обеспечение контроля и координация.

Общие определения

- Структура – совокупность устойчивых связей объекта, обеспечивающих его целостность и сохранение основных свойств при различных внешних и внутренних изменениях.
- Структура организации – система взаимоотношений между должностями и людьми в организации.
- Назначение структуры – распределение работ между членами организации и координации их действий, направленных на достижение общих целей организации. Структура определяет задачи и ответственность работников, рабочие роли и коммуникации между ними.

- Формальная организационная структура – официальные процедуры, определяющие разделение и координацию видов деятельности в организации.
- Неформальная структура – нерегламентированные отношения членов организации, неизбежно возникающие в результате адаптации сотрудников к изменяющимся условиям и удовлетворяющие индивидуальные и групповые потребности.

Основные характеристики оргструктуры

- Объем управления – количество работников, непосредственно подчиняющихся менеджеру. Объем управления зависит от степени взаимосвязанности заданий подчиненных.
- Иерархия – совокупность уровней управления, количество уровней управления связано с объемом управления.

Основные характеристики оргструктуры

- Специализация – диапазон обязанностей, выполняемых отдельными работниками. Различают специализацию «основанную на знаниях» (экспертная) и «рутинную» (разбиение рабочих заданий на более простые элементы).
- Регламентация – формальное определение работы.
- Принцип единоначалия – каждый работник имеет одного непосредственного начальника.

Типы организационных структур

- Функциональные – разделение персонала на группы зачастую основывается на функциональном принципе.
- Продуктовые – объединение работников, ответственных за выпуск одного вида продукта.
- Матричные – функциональные структуры с постоянно действующими проектными командами.
- Смешанные – сложные структуры, объединяющие черты функциональных и продуктовых структур.

