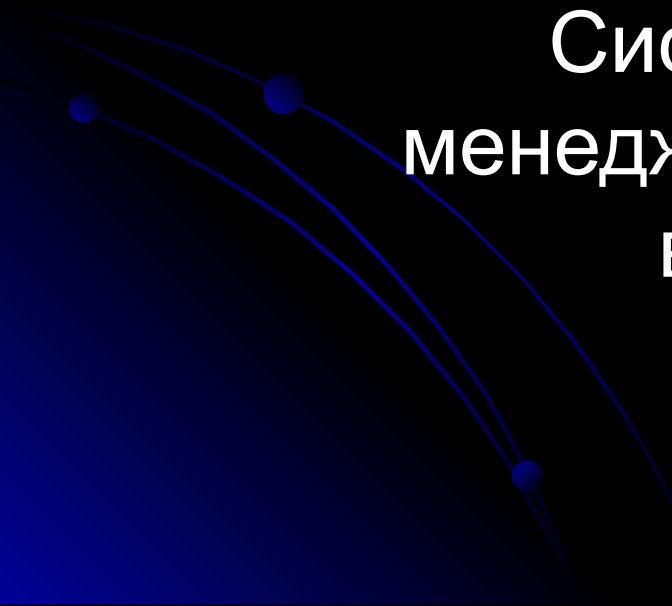


Менеджмент

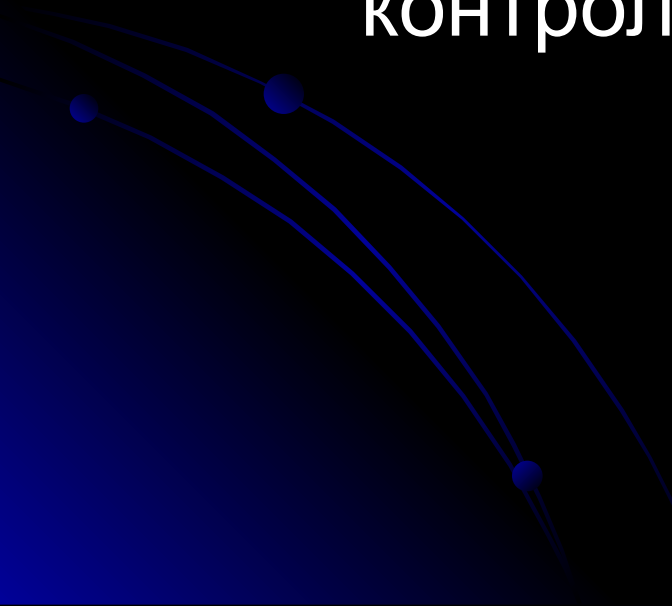
Системный подход в
менеджменте: внутренняя и
внешняя среда



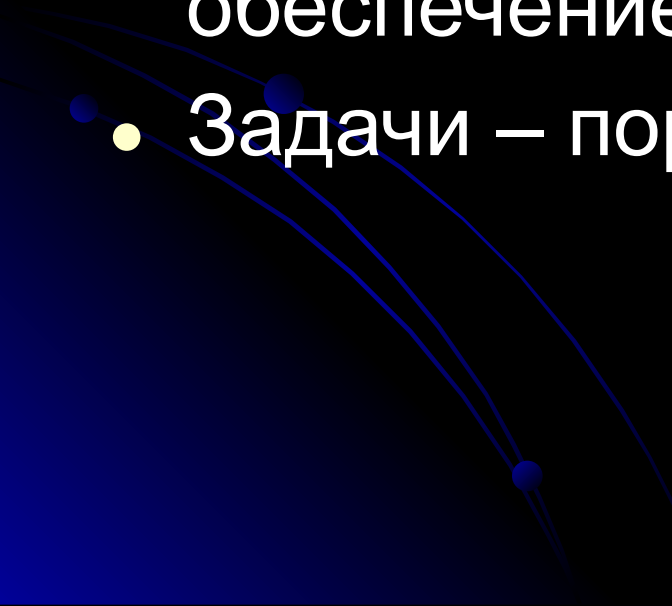
Внутренние переменные

Это ситуативные факторы,
существующие внутри организации

Менеджеры не могут полностью
контролировать все внутренние
переменные



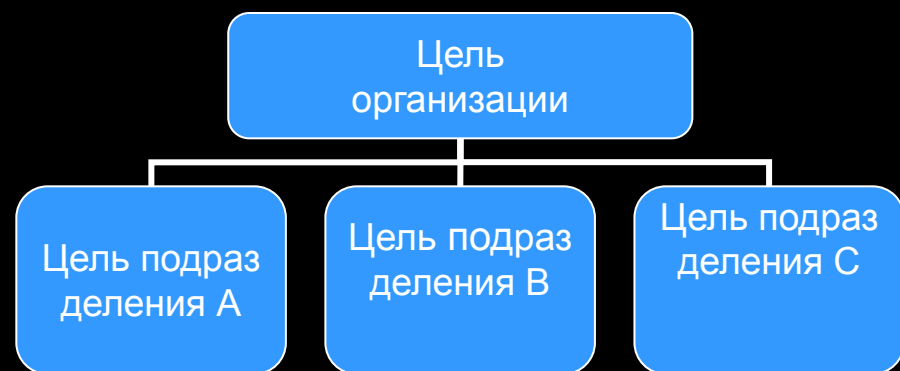
Структура – внутренняя переменная организации

- Специализированное разделение труда (вертикальное и горизонтальное)
 - Норма управляемости (7 ± 2)
 - Потребность в координации – обеспечение действий сообщества
 - Задачи – порученная работа
- 

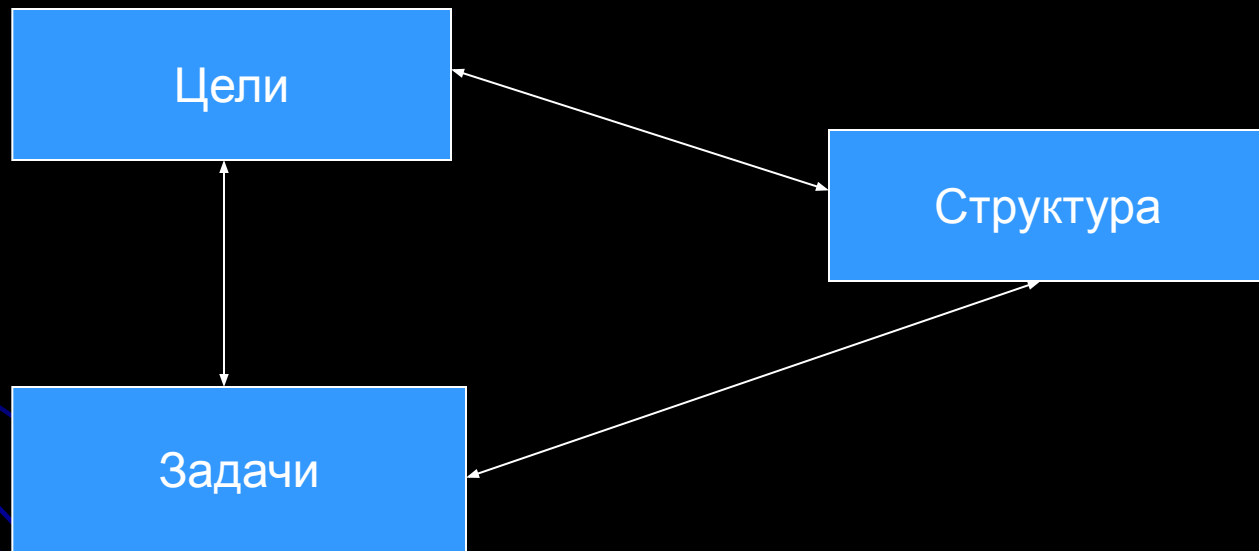
Цели

Конкретные конечные состояния или желаемый результат, которого группа стремится достичь благодаря совместным усилиям

- Цели организации
- Цели подразделений



Взаимосвязь задач, структуры и целей

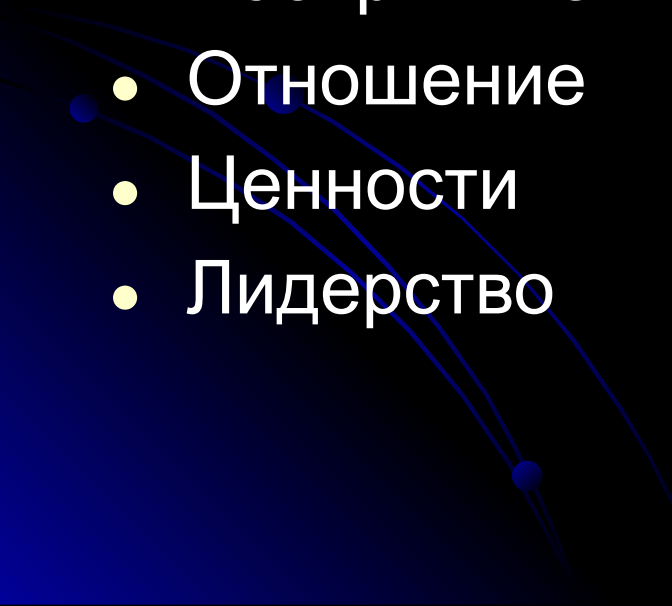


Технология – внутренняя переменная организации

Сочетание навыков, оборудования, инфраструктуры, инструментов и соответствующих технических знаний, необходимых для желательных преобразований материалов, информации и людей.

Стандартизация и механизация

Персонал – внутренняя переменная организации

- Способности (умственные и физические)
 - Предрасположенность
 - Потребности
 - Ожидания
 - Восприятие
 - Отношение
 - Ценности
 - Лидерство
- 

Внутренние переменные взаимозависимы

Все перечисленные нами внутренние переменные влияют друг на друга в рамках деятельности организации – открытой системы



Организационная культура

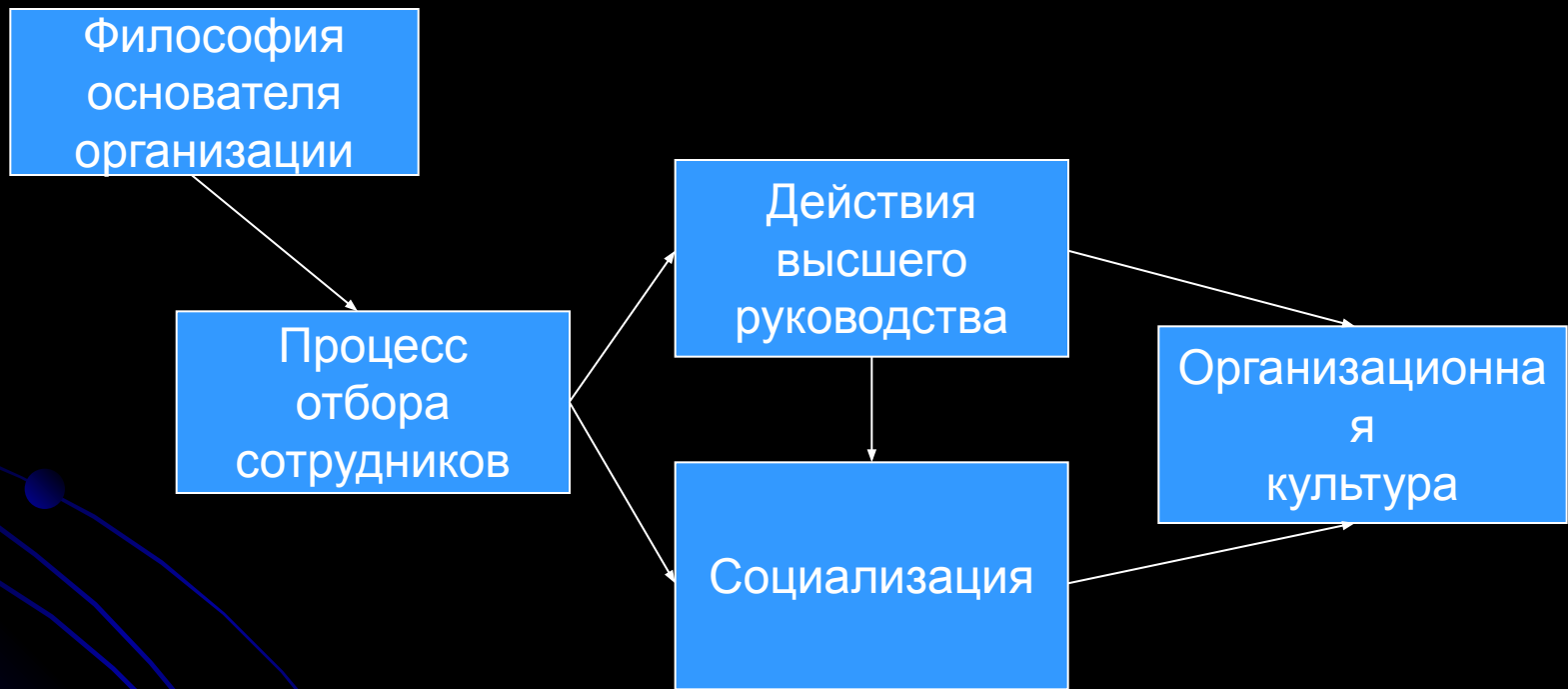
Система общих для членов
организации внутренних ценностей,
в значительной степени
определяющая их образ действий



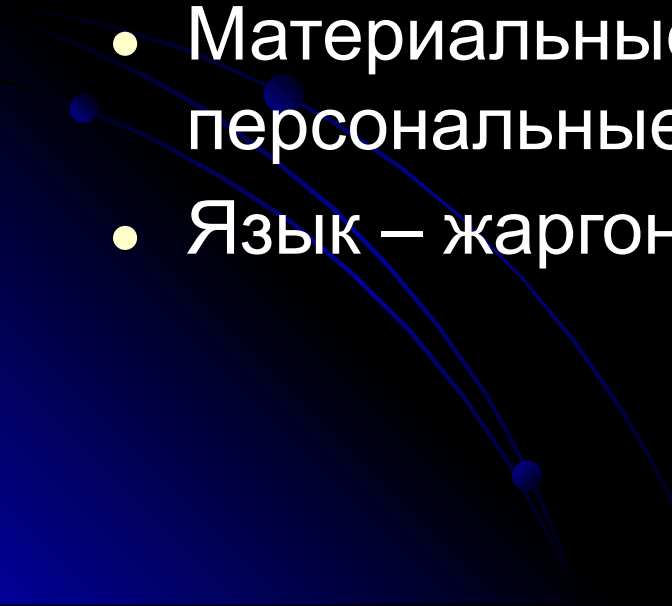
Характеристики, определяющие организационную культуру

- Внимание к деталям (насколько требуется от работников)
- Ориентированность на результат (менеджеры сосредоточены на результатах или на методах и процессах их достижения)
- Ориентированность на людей (насколько менеджеры учитывают влияние на персонал)
- Ориентированность на коллектив (насколько работ организуется вокруг коллектива, а не отдельных работников)
- Агрессивность (соотношение агрессии и уживчивости в коллективе)
- Стабильность (на что нацелена организация – на сохранение существующего положения или на рост и дальнейшее развитие)
- Новаторство и принятие риска (насколько в организации поощряется новаторство и готовность взять на себя риск)

Формирование организационной культуры



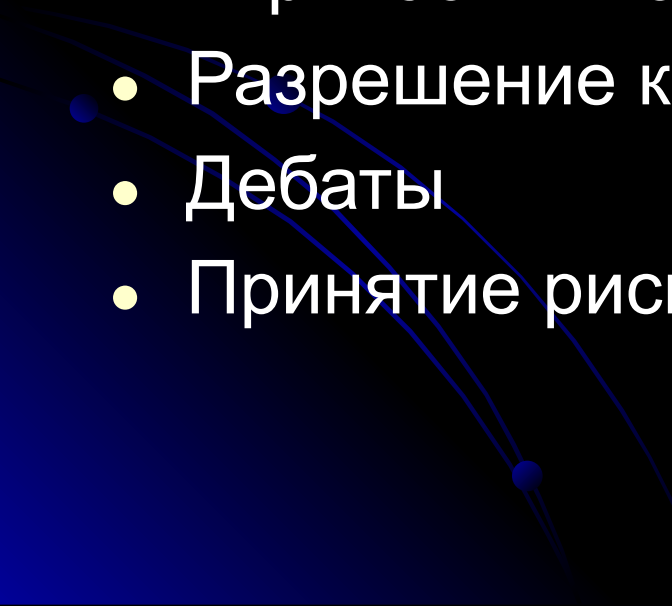
Элементы организационной культуры

- Истории, мифы – используются как пример для подражания
 - Традиции – повторяющиеся действия, выражающие и закрепляющие основные ценности организации
 - Материальные символы – личные кабинеты, персональные автомобили и др.
 - Язык – жаргон компании
- 

Неписанные правила

- Делайте вид, что Вы заняты, даже если Вам нечего делать
- Если Вы принимаете на себя риск и терпите неудачу, Вам придется за это заплатить
- Прежде чем принять решение, подготовьте к нему начальника (чтобы он не удивлялся)
- Продукция компании должна быть качественной ровно настолько, насколько к этому вынуждает конкуренция
- То, что приносило успех в прошлом, будет приносить успех и в будущем
- Чтобы достичь успеха, надо уметь работать в коллективе

Формирование новаторской культуры

- Активное участие сотрудников
 - Свобода
 - Доверие и открытость
 - Время для выработки идей
 - Игривость и юмор
 - Разрешение конфликтов
 - Дебаты
 - Принятие риска
- 

Формирование оргкультуры, основанной на чутком отношении к клиенту

- Нанимайте для работы с клиентами доброжелательных, внимательных людей
- Регулярно проводите тренинги сервисного персонала
- Знакомьте сервисный персонал с целями и ценностями своей организации
- При работе с клиентами сотрудники должны иметь возможность отступать от строгих инструкций
- Расширяйте полномочия сервисного персонала
- Пропагандируйте видение, в центре которого – максимально качественное обслуживание клиента

Внешняя среда

Идея о важности внешней среды была сформулирована в менеджменте только в конце 1950-х гг.

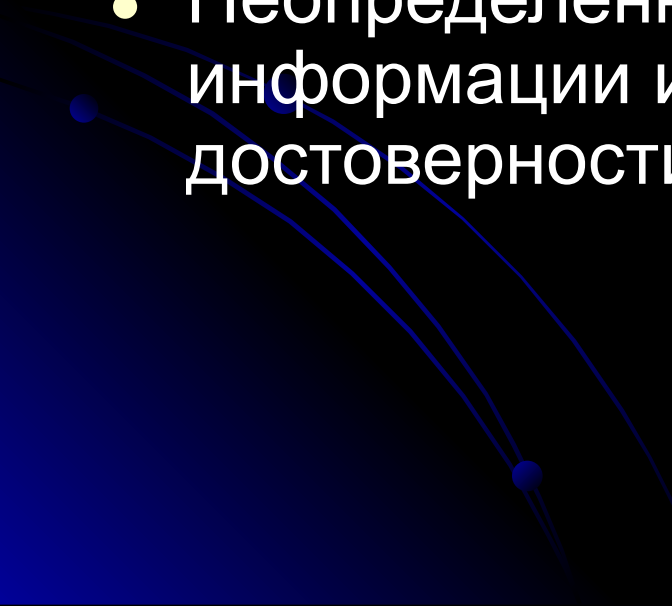
«Внешняя среда организации ставит перед менеджментом все более сложные задачи... Это определяет необходимость пристального внимания к ней» /Э.Эльбинг/

Внешняя среда

Внешние институты и силы,
потенциально влияющие на работу
организации

- Факторы прямого воздействия внешней среды
- Факторы косвенного воздействия внешней среды

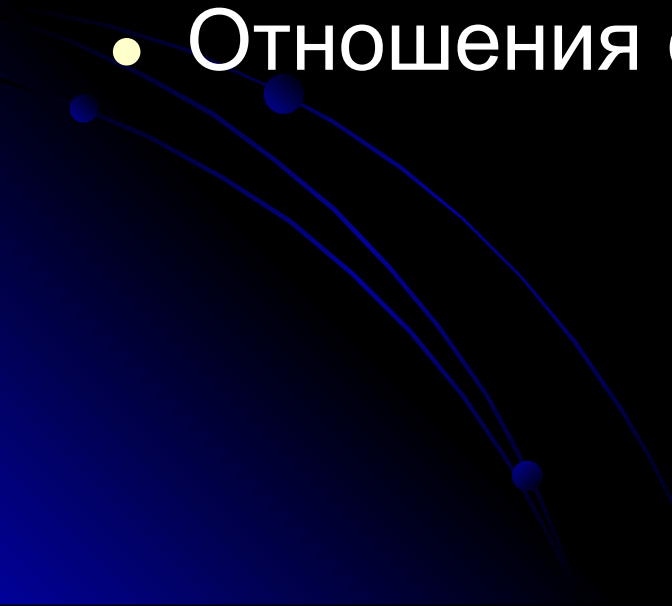
Характеристики внешней среды

- Взаимосвязанность факторов внешней среды
 - Сложность – количество и многообразие факторов
 - Изменчивость – относительная скорость изменения
 - Неопределенность – относительный объем информации и уверенность в ее достоверности
- 

Факторы прямого воздействия

- Поставщики
- Материалы
- Капитал
- Трудовые ресурсы
- Законодательные и государственные органы
- Потребители
- Конкуренты

Факторы косвенного воздействия

- Технологии
 - Экономические условия
 - Социокультурные факторы
 - Политические факторы
 - Отношения с местным сообществом
- 

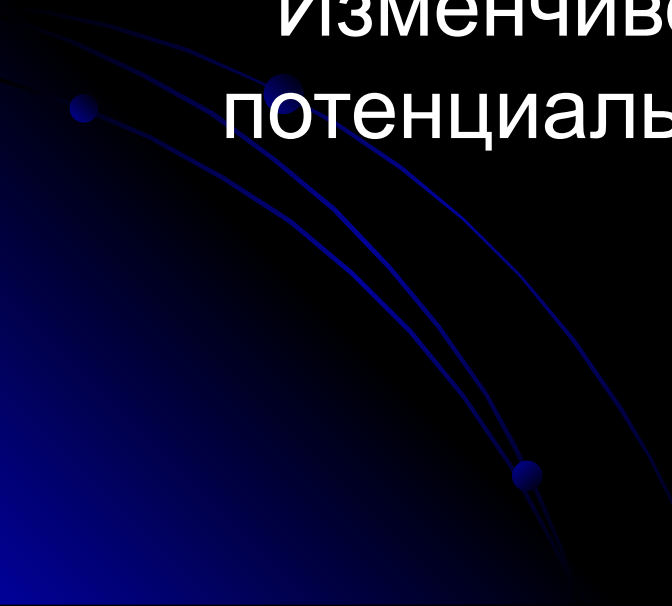
Компоненты внешней среды



Клиенты

Удовлетворение их потребностей
обеспечивает существование
организаций.

Изменчивость вкусов несет в себе
потенциальную неопределенность для
организации



Поставщики

- Материальных ресурсов
- Нематериальных ресурсов
- Финансовых ресурсов
- Трудовых ресурсов

Современная особенность –
использование электроники



Конкуренты

У любой компании есть конкуренты.
Например, «Почта России» конкурирует с
факсимильной связью, и др.

Примеры отсутствия конкурентов?



Группы общественного воздействия

В обществе функционируют
определенные группы, влияющие на
деятельность организаций



Косвенные факторы воздействия

- Экономические – напр., уровень инфляции
- Политические – напр., законодательные запреты по политическим мотивам
- Социальные – напр., старение населения
- Демографические – тип мышления поколений
- Глобальные – напр., появление 2-х миллиардного китайца, снижение доли белой расы

Матрица нестабильности внешней среды

Степень сложности	Степень изменчивости	
	Стабильная	Динамичная
Простая	<p>Среда предсказуема</p> <p>Среда состоит из небольшого числа компонентов</p> <p>Компоненты в целом схожи и не меняются</p> <p>Потребность в широких знаниях о компонентах минимальна</p>	<p>Среда нестабильна</p> <p>Среда состоит из небольшого числа компонентов</p> <p>Компоненты в целом схожи, но постоянно меняются</p> <p>Потребность в широких знаниях о компонентах минимальна</p>
Сложная	<p>Среда предсказуема</p> <p>Среда многокомпонентна</p> <p>Компоненты неодинаковы, но в основном не меняются</p> <p>Высока потребность в широких знаниях о компонентах</p>	<p>Среда нестабильна</p> <p>Среда многокомпонентна</p> <p>Компоненты неодинаковы и постоянно меняются</p> <p>Высока потребность в широких знаниях о компонентах</p>

Резюме

- Основные переменные: цели, задачи, структура, персонал, технологии, и эти переменные взаимосвязаны
- Менеджеры организуют переменные внутренней среды
- Внутренняя среда во многом определяется организационной культурой
- Менеджер должен учитывать условия глобальной внешней среды
- Важность факторов внешней среды варьируется
- Чтобы выживать, организации должны адаптироваться к внешней среде