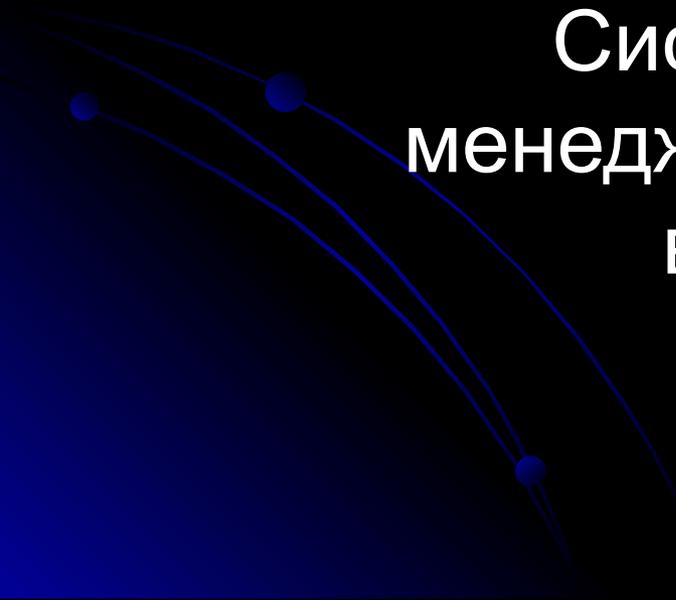


# Менеджмент

Системный подход в  
менеджменте: внутренняя и  
внешняя среда



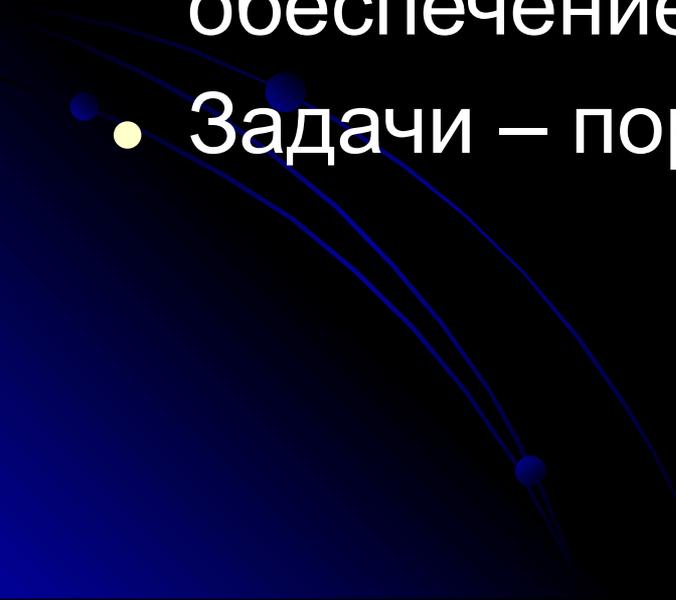
# Внутренние переменные

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 ( $7 \pm 2$ )
  - Потребность в координации – обеспечение действий сообща
  - Задачи – порученная работа
- 

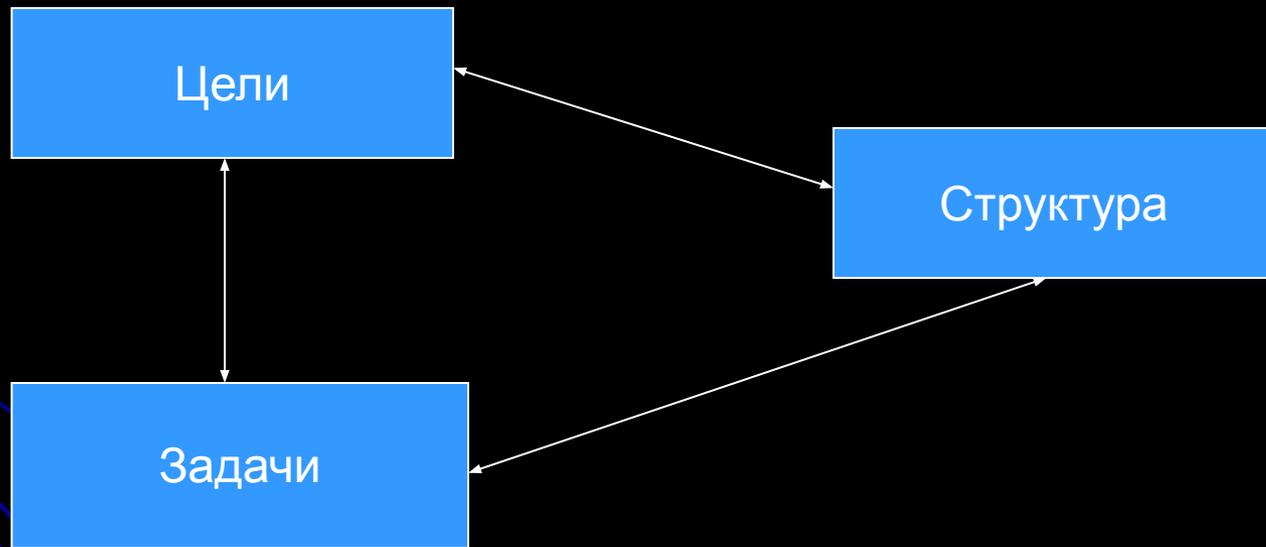
# Цели

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

- Цели организации
- Цели подразделений



# Взаимосвязь задач, структуры и целей

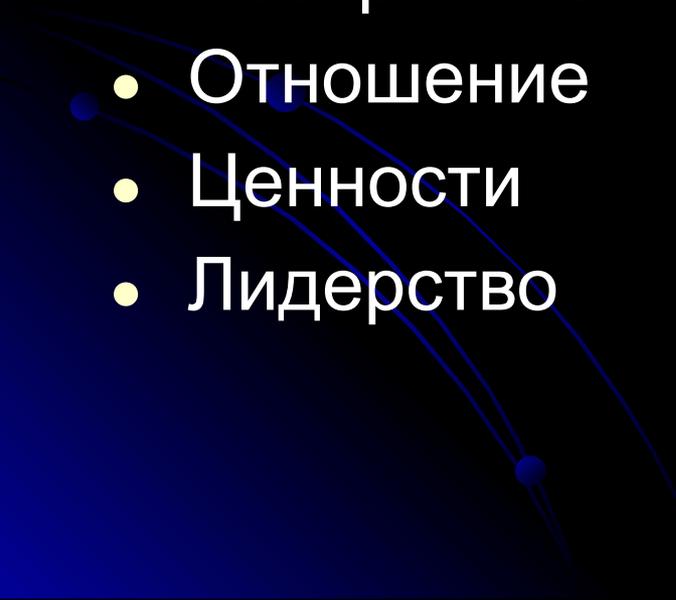


# Технология – внутренняя переменная организации

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

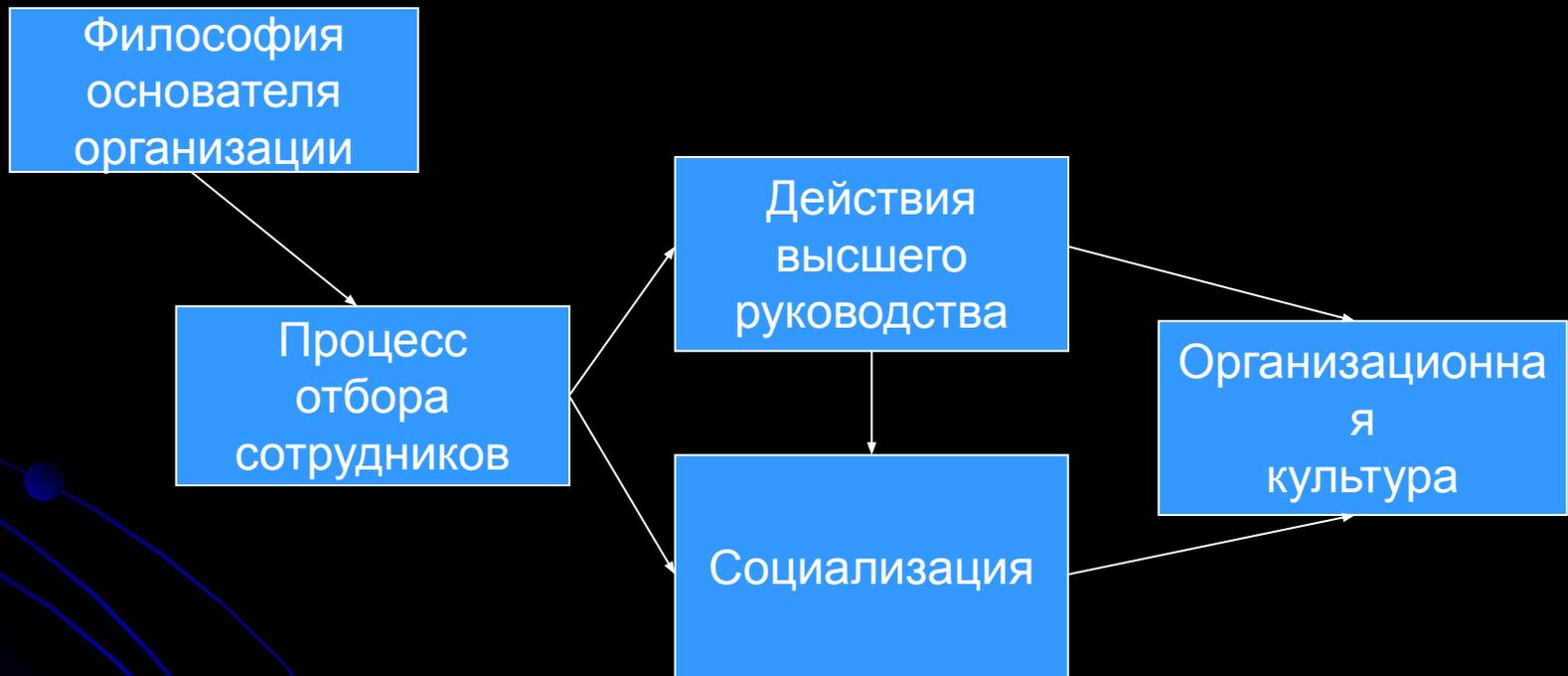
Система общих для членов  
организации внутренних ценностей,  
в значительной степени  
определяющая их образ действий



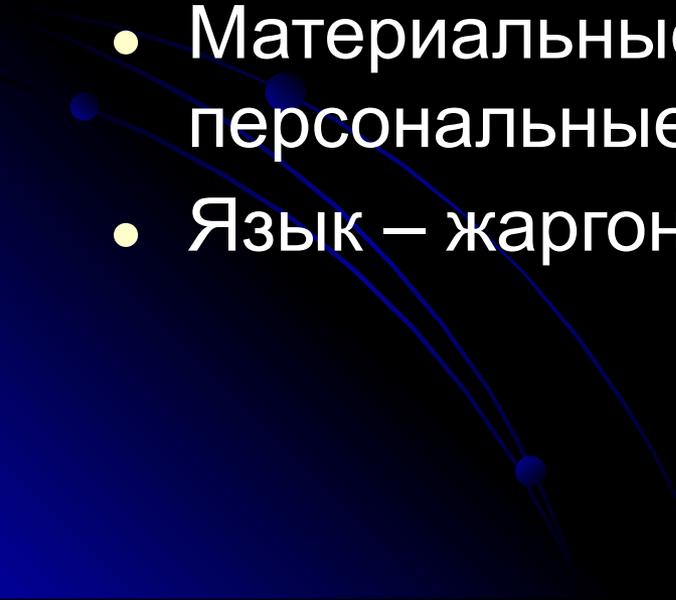
# Характеристики, определяющие организационную культуру

- 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



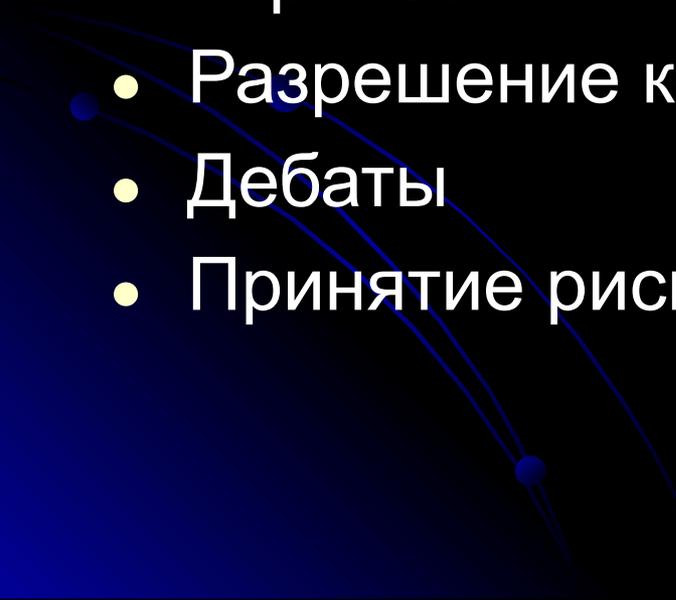
# Элементы организационной культуры

- 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
- 

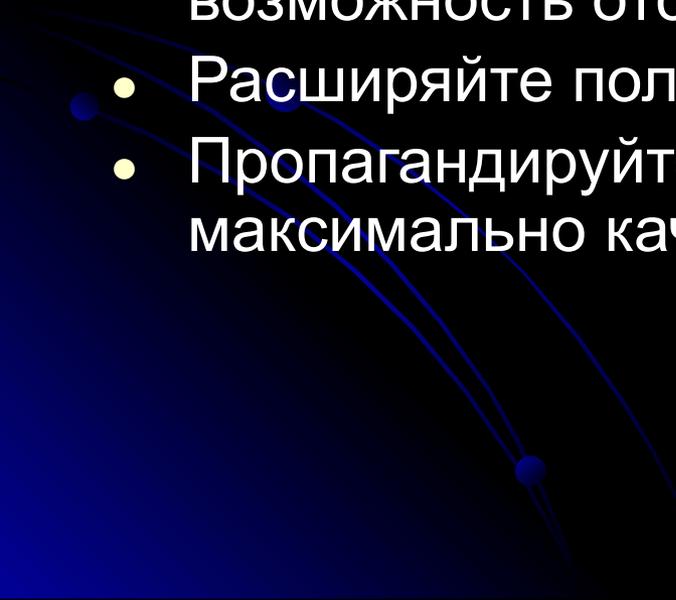
# Неписанные правила

- 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.

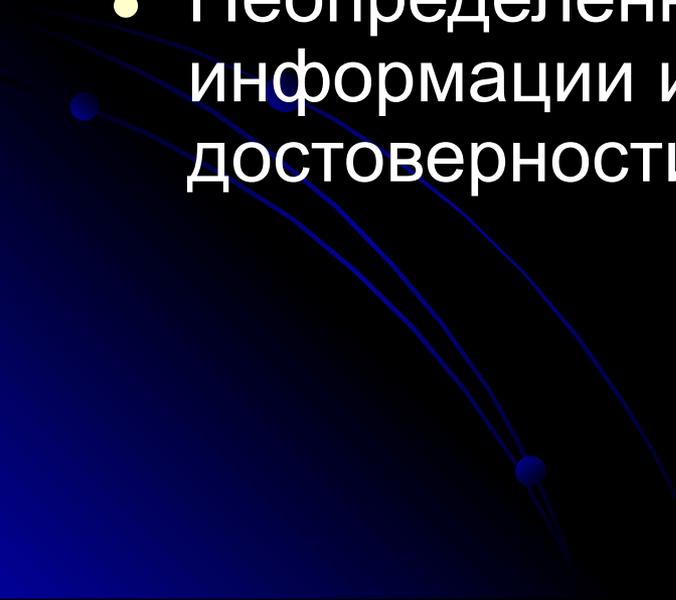
«Внешняя среда организации ставит перед менеджментом все более сложные задачи... Это определяет необходимость пристального внимания к ней» /Э.Эльбинг/

# Внешняя среда

Внешние институты и силы,  
потенциально влияющие на работу  
организации

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

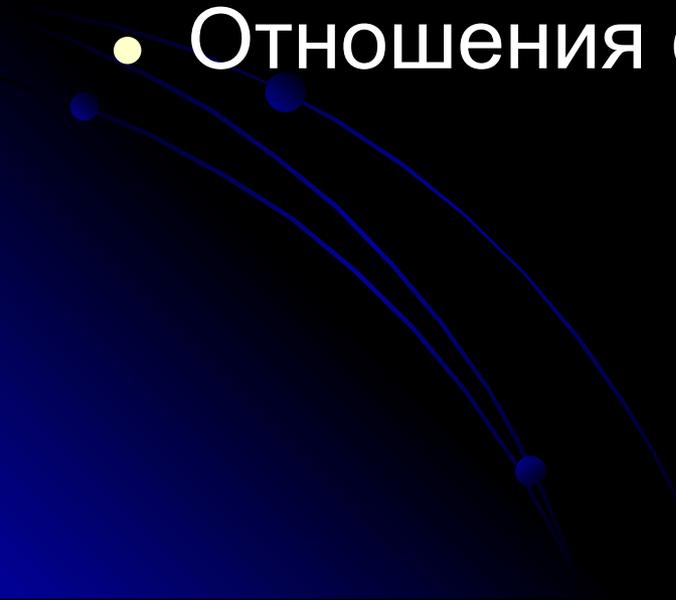
# Характеристики внешней среды

- 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
- 

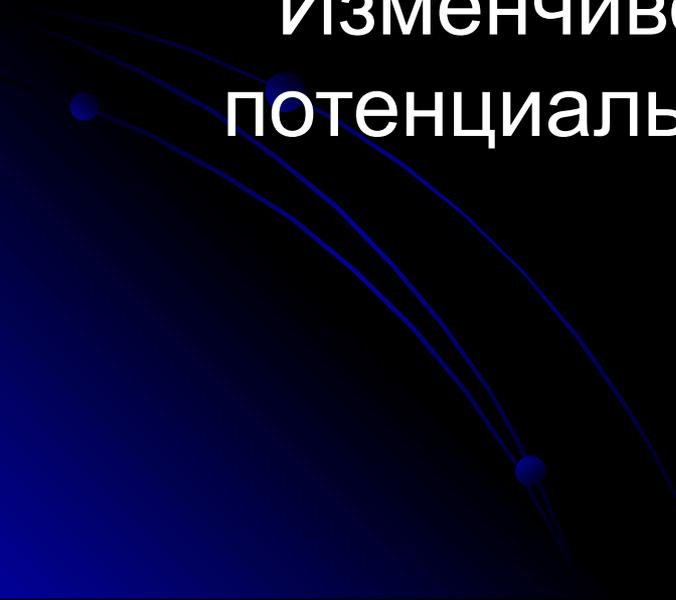
# Компоненты внешней среды



# Клиенты

Удовлетворение их потребностей  
обеспечивает существование  
организаций.

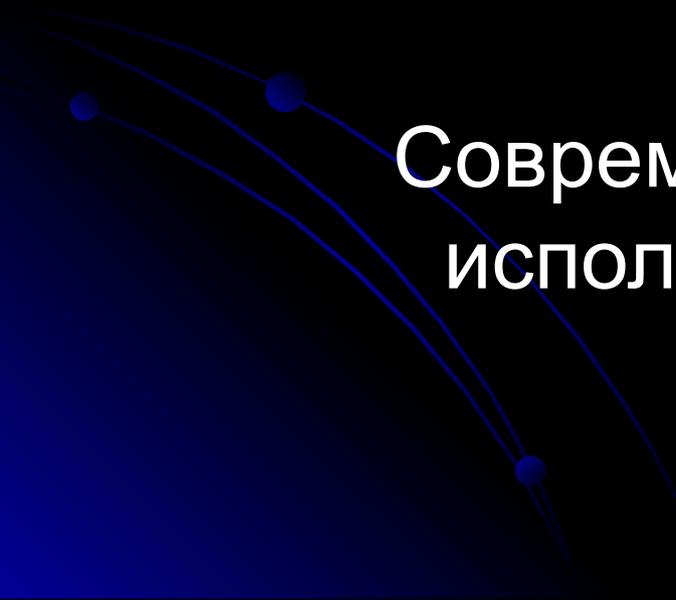
Изменчивость вкусов несет в себе  
потенциальную неопределенность для  
организации



# Поставщики

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

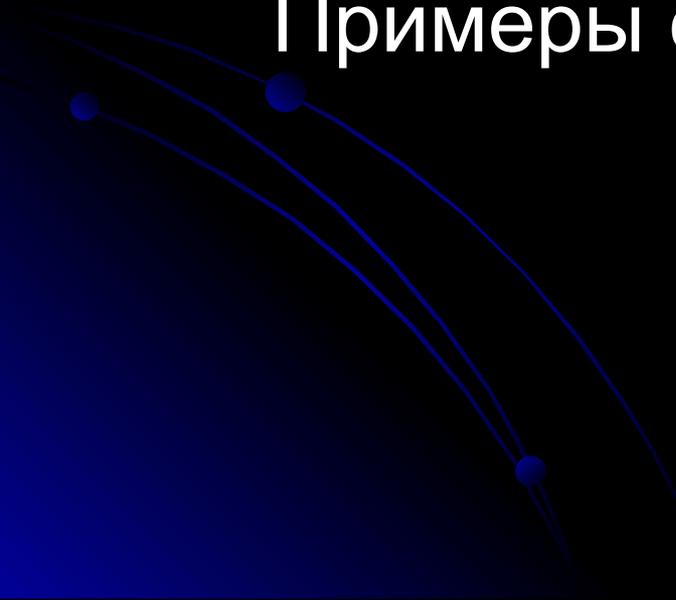
Современная особенность –  
использование электроники



# 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