

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.

Свойства и виды целей

Целям присущи следующие свойства:

- Соподчиненность;
- Развертываемость;
- Соотносительная важность.

Стратегические цели, как правило, определяют направление развития, т.е. траекторию. При точечной формулировке цели задаются в виде количественно определенных характеристик – целевых нормативов.

Условия при формулировании целей: - цели должны быть ориентированы во времени;

- Цели должны быть достижимыми;
- Цели должны быть множественными;
- Цели должны определяться в тех областях, от которых зависит выживание предприятия

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.

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.

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.

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.