Внутренняя среда организации. Её внутренние переменные

Организация представляет собой открытую систему, целостность, состоящую из многочисленных взаимозависимых частей, тесно переплетающихся с внешним миром. В данной главе описываются наиболее существенные внутренние переменные организации, части системы внутри организации, отличные от внешнего окружения. Рассматривается также концепция взаимозависимости переменных. Важно понять существенные характеристики этих основных переменных как частей целого, их роль в обеспечении эффективного функционирования организации.

ВНУТРЕННИЕ ПЕРЕМЕННЫЕ - это ситуационные факторы внутри организации. Они, в основном, являются результатом управленческих решений, однако, не все и не всегда могут полностью контролироваться руководителями.

Основные переменные, которые требуют внимания руководства, - это цели, структура, задачи, технология, люди.

Цели

Организация - это объединение группы людей с осознанными общими целями. Поэтому организацию можно рассматривать как средство достижения целей, которые могут быть осуществлены только в процессе коллективной, совместной деятельности.

Цели - это конкретные конечные состояния или результаты, которых стремится достигнуть группа в процессе совместной работы. Цели разрабатываются руководством в ходе процесса планирования и сообщаются членам организации, что является важнейшим фактором координирования деятельности группы.

РАЗНООБРАЗИЕ ЦЕЛЕЙ. Организации различных типов ставят перед собой и различные цели. Так, организации, занимающиеся бизнесом, сосредотачивают внимание, прежде всего, на таких вопросах, как затраты и получаемая прибыль. Они, главным образом, ставят себе цели по рентабельности (прибыльности) и производительности. В свою очередь эти цели конкретизируются, находя выражение в таких, например, определениях, как доля рынка, разработка новой продукции, качество услуг, подготовка и отбор руководителей, а также социальная ответственность.

С другой стороны, государственные учреждения, которые не являются коммерческими организациями, формулируют свои цели, например, как предоставление конкретных услуг в рамках определенных бюджетных ограничений. Включаемые в формулировки этих целей этические представления и оценки социальной ответственности выражают в большей степени философию данной организации, чем конкретизацию результата.

Ориентация, задаваемая ясно сформулированными целями, определяет все последующие решения руководства.

ЦЕЛИ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ. В каждом подразделении организации также необходима выработка своих целей. Например, целью подразделения маркетинга может стать сокращение количества жалоб потребителей на N% в следующем году. Цели сходных подразделений в различных организациях могут быть гораздо ближе друг другу, чем даже цели различных подразделений в рамках одной организации, поэтому особенно необходима их координация. Цели подразделений должны удовлетворять деятельности организации как целого, а не входить в противоречия с целями других подразделений.

Структура

Формальные организации состоят из нескольких уровней управления и подразделений. Подразделения могут быть определены как функциональные области, что обозначает ту работу, которую подразделения выполняют для организации в целом, например, маркетинг, производство, обучение персонала или планирование финансов.

СТРУКТУРА ОРГАНИЗАЦИИ - это логические взаимоотношения уровней управления и функциональных областей, построенные в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать целей организации.

СПЕЦИАЛИЗИРОВАННОЕ РАЗДЕЛЕНИЕ ТРУДА. Характерной особенностью современных организаций является специализированное разделение труда - закрепление определенной работы за специалистами, т.е. теми, кто способен ее выполнить лучше других. Например, разделение управленческого труда: эксперты по маркетингу, финансам, производству и т.п. Или разделение производственной деятельности на многочисленные малые операции, что рассматривается как конкретная специализация труда.

Фактически, во всех организациях имеет место горизонтальное разделение труда по специальностям. В достаточно больших организациях специалистов группируют вместе в пределах функциональной области. Как осуществить конкретное разделение труда в организации - одно из самых существенных управленческих решений. Выбор функциональных областей определяет основную структуру организации и возможности ее успешной деятельности.

ОБЪЕМ УПРАВЛЕНИЯ. Вертикальное разделение труда - отделение работы по координации трудовой деятельности от работы по непосредственному выполнению трудовых заданий - необходимо для успешной групповой работы. Преднамеренное вертикальное разделение труда в организации дает иерархию управленческих уровней. Важнейшая характеристика этой иерархии - формальная подчиненность лиц на каждом уровне. Лицо, находящееся на высшей ступени управления, может иметь в своем подчинении нескольких руководителей среднего звена, представляющих различные функциональные области, а те, в свою очередь, иметь нескольких подчиненных из числа линейных руководителей.

Число лиц, подчиненных одному руководителю, представляет собой сферу контроля. Если одному руководителю подчиняется большое количество людей, то говорят о широкой сфере контроля, которая дает в результате плоскую структуру управления. Если каждому руководителю подчиняется мало людей, то сфера контроля узкая, и тогда возникает многоуровневая (высокая) структура управления.

НЕОБХОДИМОСТЬ В КООРДИНАЦИИ. При строгом разделении труда по горизонтали и вертикали особо важной становится координация деятельности. Необходимо создание формальных механизмов координации, в противном случае совместная деятельность окажется невозможной, а отдельные функциональные области или лица будут сосредотачиваться на обеспечении своих интересов, а не всей организации в целом.

Одним из механизмов координирования является формулирование и сообщение всем сотрудникам целей организации в целом, а также каждого из ее подразделений в связи с этими общими целями. В принципе, каждая функция управления играет определенную роль в координировании деятельности организации. Руководители всегда должны ставить перед собой вопрос: что ими делается для обеспечения координации специализированного разделенного труда.

Задачи

Еще одной формой разделения труда в организации является формулирование задач. Задача - это предписанная работа, серия работ или часть работы, которая должна быть выполнена заранее установленным способом и в заранее оговоренные сроки. С технической точки зрения, задачи предписываются не работнику, а его должности.

ХАРАКТЕРИСТИКА ЗАДАЧ. Задачи организации традиционно делятся на три категории: работа с людьми; работа с предметами (машины, сырье, инструменты) и работа с информацией.

Другими важными характеристиками задач являются: частота повторения данной задачи и время, необходимое для ее выполнения.

ЗАДАЧИ И СПЕЦИАЛИЗАЦИЯ. Изменения в характере и содержании задач были тесно связаны с эволюцией специализации. С начала промышленной революции до недавнего времени существовала тенденция расширения специализации, т.е. дробления всей работы на более мелкие операции. Однако в наше время технологические нововведения сделали специализацию задач достаточно сложной.

Технология

Технология, четвертая важная переменная внутренней среды организации, имеет более широкое значение, чем обычное ее понимание как того, что связано с изобретениями и машинами. Социолог Ч.Перроу описывает технологию как средство преобразования сырья - будь то люди, информация или физические материалы - в искомые продукты и услуги. Л.Дейвис дает такое описание технологии: это сочетание квалификационных навыков, оборудования, инфраструктуры, инструментов и соответствующих технических знаний, необходимых для осуществления желаемых преобразований в материалах, информации или людях.

Задачи и технология тесно связаны между собой, поскольку выполнение задачи включает использование конкретной технологии как средства преобразования материала, поступающего на входе, в форму, получаемую на выходе.

Влияние технологии, как одной из переменных внутренней среды организации, на управление определялось тремя крупными переворотами: промышленной революцией; стандартизацией и механизацией; применением конвейерных сборочных линий.

СТАНДАРТИЗАЦИЯ И МЕХАНИЗАЦИЯ. Первое применение стандартизации, т.е. использования стандартных взаимозаменяемых компонентов в производстве, связывают с именем Эли Уитни, выполнявшем работу по производству мушкетов для армии. Использование стандартных частей значительно сократило стоимость производства и ремонтных работ.

Концепция стандартизации стимулировала дальнейшее повышение специализации, открыв одновременно новые широкие возможности для применения неквалифицированного и малоквалифицированного труда. Именно на этом основано массовое производство товаров и услуг, являющееся характеристикой нашего общества. Сейчас имеется очень мало видов товаров, которые в какой-то степени не были бы стандартизированы. Стандартизация и механизация, т.е. использование машин и механизмов вместо людей, в настоящее время широко распространены не только в сфере производства, но, например, в сфере услуг.

КОНВЕЙЕРНЫЕ СБОРОЧНЫЕ ЛИНИИ. Первые конвейерные линии были созданы Генри Фордом в 1913г. для сборки автомобилей. Итогом этого явилось то, что продаваемая ранее за 2100$ автомашина, стала стоить 290$. Сегодня движущиеся конвейерные сборочные линии применяются почти повсеместно при производстве самой сложной продукции, при этом операции, выполняемые рабочими, становятся чрезвычайно узко специализированными.

Стандартизация, механизация и сборочные конвейеры радикально изменили характер служебных обязанностей и задач, содержание работы и систему управления в целом, что оказало значительное влияние на организационную эффективность.

КЛАССИФИКАЦИЯ ТЕХНОЛОГИЙ.

Классификация по Вудворд (Джоан Вудворд - британская исследовательница управления):

1. Единичное, мелкосерийное или индивидуальное производство, где одновременно изготавливается только одно или малая серия одинаковых изделий.

2. Массовое или крупносерийное производство применяется при изготовлении большого количества изделий, которые идентичны друг другу или очень похожи. Такой тип производства характеризуется механизацией, использованием стандартных деталей и конвейерным способом сборки. Таким образом изготавливаются почти все потребительские товары.

3. Непрерывное производство использует автоматизированное оборудование, работающее круглосуточно и производящее одинаковый по параметрам продукт в больших объемах.

Классификация по Томпсону (Джеймс Томпсон - социолог и теоретик организаций):

1. Многозвенные технологии характеризуются серией взаимозависимых задач, которые выполняются последовательно (например, сборочные линии).

2. Посреднические технологии характеризуются соединением групп людей, которые уже являются взаимозависимыми или могут стать таковыми (например, клиенты и служащие банка, или служащие телефонной компании и т.п.).

3. Интенсивная технология характеризуется применением специальных приемов, навыков или услуг, для того, чтобы произвести определенные изменения в конкретном материале (например, обслуживание больного в больнице).

Классификация Вудворд в большей степени отражает промышленное производство, в то время как классификация Томпсона - другие сферы человеческой деятельности. Эти классификации различны, но не противоречат друг другу, между ними можно найти определенные аналогии.

Каждый тип технологий имеет свои преимущества при выполнении конкретных задач, его выбор определяется степенью повышения эффективности работы организации.

Люди в организации

Люди являются центральным фактором в любой модели управления. Важно помнить, что и организация, и руководители, и сотрудники - это ничто иное, как группы людей, со своими интересами, запросами, переживаниями.

Существует три основных аспекта человеческой переменной, которые рассматриваются в моделях управления: поведение отдельных людей, поведение людей в группах и характер поведения руководителя, его функционирование в роли лидера и его влияние на поведение отдельных людей или групп.

АСПЕКТЫ ИНДИВИДУАЛЬНОГО ПОВЕДЕНИЯ. Поведение человека в обществе и на работе является результатом сложного сочетания индивидуальных характеристик личности и внешней среды. В качестве таких характеристик следует выделить:

Способности. Люди наиболее наглядно различаются по присущим им способностям, или качествам (способность к кропотливой, спокойной или быстро обновляющейся деятельности, способности к определенной физической, интеллектуальной или творческой деятельности). Различия в способностях частично объясняются наследственностью, но, в основном, приобретаются с опытом.

Предрасположенность, одаренность. Под предрасположенностью понимается определенный потенциал человека в отношении выполнения какой-либо деятельности. Влияние одаренности особенно очевидно в таких областях, как музыка и спорт. Предрасположенность к какой-либо деятельности облегчает приобретение навыков к ее осуществлению.

Потребности. Потребность есть внутреннее состояние психологического или физиологического ощущения недостаточности чего-либо. К базисным потребностям относятся, в основном, физиологические (потребность в пище, питье, тепле и т.п.) и психологические потребности причастности, принадлежности к обществу или группе людей. Многие люди обладают потребностями во власти и влиянии, но это может не проявляться до тех пор, пока не удовлетворены их базисные потребности. Если не удовлетворены базисные потребности, то человек будет бессознательно стремиться к их удовлетворению. В частности, поведение секретаря или менеджера, который выдает конфиденциальную информацию может определяться стремлением удовлетворить свою потребность в общественном признании, в повышении своего общественного статуса. В целом, организация должна стремиться создавать ситуации, в которых удовлетворение потребностей работника вело бы к реализации целей организации.

Ожидания. Основываясь на прошлом опыте и оценке текущей ситуации, люди формируют ожидания относительно результатов своего поведения, своей деятельности. Сознательно или подсознательно, они решают, насколько вероятно или нереально свершение чего-то значимого для них. Эти ожидания оказывают значительное влияние на их поведение. Например, если люди не ожидают, что поведение, которого ждет организация, приведет их к достижению желаемых целей или удовлетворения их потребностей, то они, вероятно, не будут работать эффективно.

Восприятие. Восприятие сильно влияет на ожидания и на другие аспекты поведения. Его можно определить как интеллектуальное осознание получаемых ощущений. Именно восприятие определяет, что такое “реальность” для каждого конкретного индивидуума. Люди реагируют не на то, что действительно происходит в их окружении, а на то, что они воспринимают как действительно происходящее. Не существует двух людей, которые воспринимали что-то совершенно одинаково. То, что происходит в действительности, влияет на поведение человека только в той мере, в какой это воспринимается самим человеком. Поэтому, если руководство хочет, чтобы работники стремились к достижению целей организации, то необходимо добиваться, чтобы эти цели были восприняты и работники поверили руководству, что желаемое поведение приведет к удовлетворению их индивидуальных потребностей. Отрицательное восприятие руководства является одной из причин возникновения серьезных трудностей при любых переменах, которые объективно полезны для работников.

Отношение. Точка зрения. Отношение есть выражение нашей неприязни или привязанности к предметам, людям, группам или любым аспектам окружающей нас среды. Отношения формируют наше необъективное восприятие окружающей среды и тем самым влияют на поведение. Различные установки, сказывающиеся на формировании отношения, усваиваются, обычно, под влияние тех людей, с которыми мы находимся в наиболее тесном контакте. Отношение к работе является важным фактором, определяющим, как люди будут реагировать на те или иные изменения в условиях труда, его стимулировании.

Ценности. Ценности - это общие убеждения по поводу того, что является хорошим или плохим в жизни. Например: “Упорно трудиться - это хорошо”. Ценности всегда предполагают субъективное ранжирование по важности, качеству или по признанию чего-либо благом. Ценности приобретаются посредством обучения, в процессе воспитания, в процессе социальных контактов. Организации и их руководители должны обладать ценностями, существующими в культуре данного общества. Конкретные ценности руководителей часто ощущаются во всей организации и отражаются в ее целях и политике.

Каждая организация, сознательно или несознательно, устанавливает свою собственную систему ценностей, вырабатывает свои обычаи и табу. Все это является составным компонентом организационной культуры.

ВЗАИМОСВЯЗЬ ВНУТРЕННИХ ПЕРЕМЕННЫХ

В управленческой практике внутренние переменные никогда не могут рассматриваться независимо друг от друга. Значительные изменения одной переменной будут в определенной степени влиять на все остальные переменные. Влияние этих последующих изменений может значительно превосходить то, что изначально их вызвало.