

Тема №3:

**Внешняя и внутренняя среды
организации**

Внутренняя среда организации –

совокупность всех внутренних факторов организации, которые определяют процессы её жизнедеятельности

Срезы внутренней среды организации

- **кадровый** (взаимодействие менеджеров и рабочих; найм, обучение, продвижение кадров; оценка результатов труда и стимулирование; создание и поддержание отношений между работниками)
- **организационный** (коммуникационные процессы; организационные структуры; нормы, правила, процедуры; распределение прав и ответственности; иерархия подчинения)
- **производственный** (изготовление продукта, снабжение и ведение складского хозяйства; обслуживание технологического парка; осуществление исследований и разработок - НИОКР)
- **маркетинговый** (процессы, связанные с реализацией продукта - стратегия продукта/ ценообразования/ продвижения продукта на рынке; выбор рынка сбыта и систем распределения)
- **финансовый** (процессы, связанные с обеспечением эффективного использования и движения денежных средств в организации - поддержание ликвидности и обеспечение прибыльности, создание инвестиционных возможностей)

Корпоративная культура -

набор базовых ценностей, убеждений, негласных соглашений и норм, разделяемых всеми членами организации

3 уровня корпоративной культуры

Первый (верхний, поверхностный) – видимые объекты, артефакты культуры: манера одеваться, правила поведения, физические символы, организационные церемонии, расположение офисов (*можно увидеть, услышать, понять*)

Второй (подповерхностный) – выраженные в словах и делах общие ценности и убеждения, сознательно разделяемые и культивируемые членами организации (*проявляются в рассказах, языке, используемых в организации символах*)

Третий (глубинный) – базовые, основополагающие положения и убеждения; сущность корпоративной культуры (*руководят поведением и решениями людей на подсознательном уровне*)

Основные внутренние переменные организации



Основные внутренние переменные организации (1)



ЦЕЛИ – конечные состояния или желаемый результат, которого стремится добиться трудовой коллектив

Критерии:

- конкретность **S**pecific
- измеримость **M**easurable
- достижимость **A**rea bound
- взаимоподдерживаемость **R**ealistic
- ориентированность во времени **T**ime bound

Общие цели:

- отражают концепцию развития фирмы
- разрабатываются на длительную перспективу
- определяют основные направления программ развития фирмы
- ранжируются по принципу приоритетности

Частные (специфические) цели или Подцели:

- разрабатываются в рамках общих целей по основным видам деятельности:
 - ✓ маркетинг
 - ✓ инвестиции в развитие фирмы
 - ✓ производство
 - ✓ финансы
- выражаются в количественных и качественных показателях

Основные внутренние переменные организации (2)



← СТРУКТУРА ОРГАНИЗАЦИИ —

логические взаимоотношения уровней управления и функциональных областей, построенные в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать целей организации

- **горизонтальное** или **специализированное разделение труда** — закрепление работы за специалистами
- **вертикальное разделение труда** — отделение работы по координации от непосредственного выполнения заданий

Организационная структура управления – совокупность управленческих звеньев, расположенных в строгой соподчиненности и обеспечивающих взаимосвязь между управляющей и управляемой системами

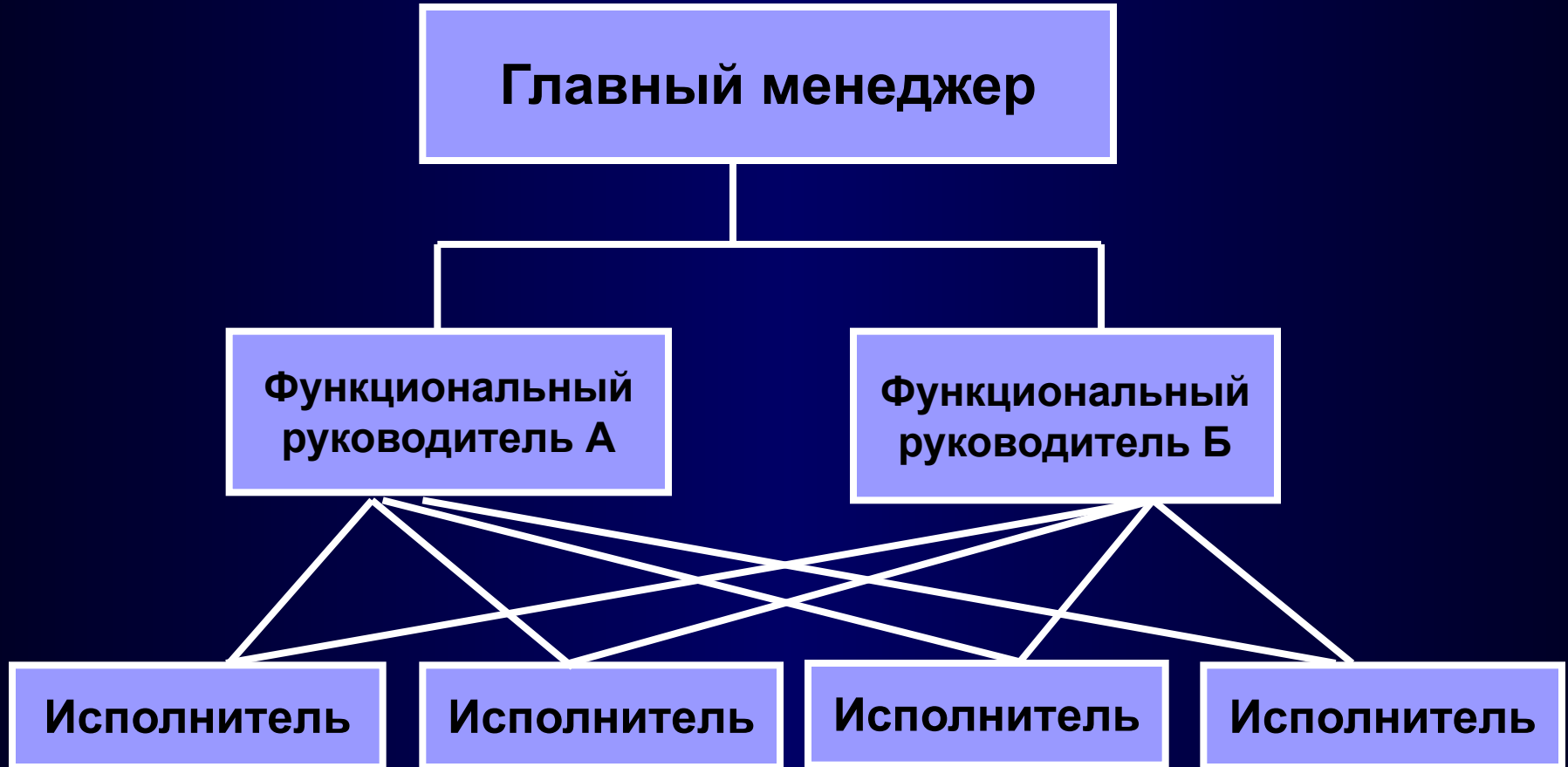
Элементы организационной структуры:

- звенья (отделы)
- уровни (ступени) управления
- связи (горизонтальные и вертикальные)

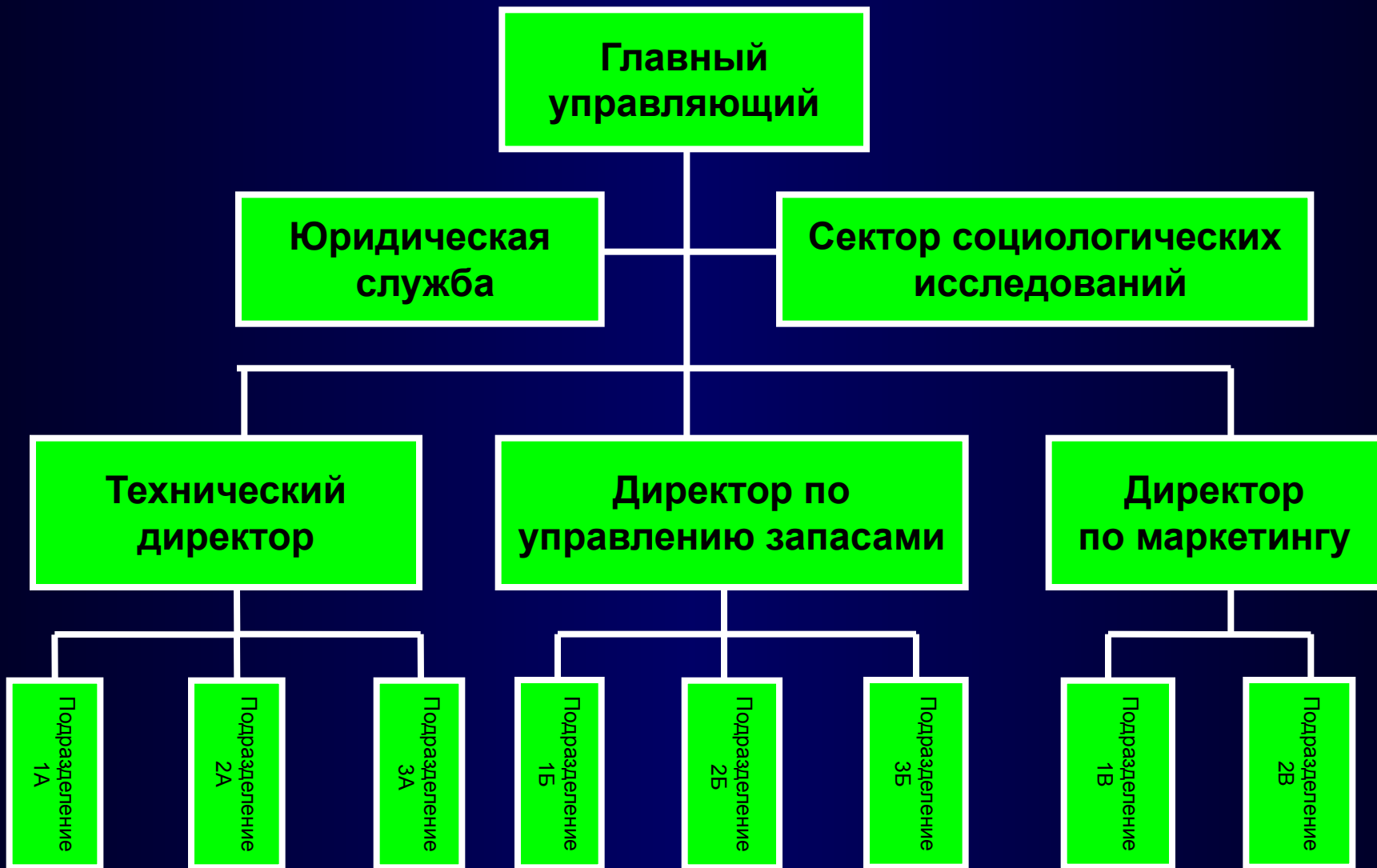
Линейная организационная структура



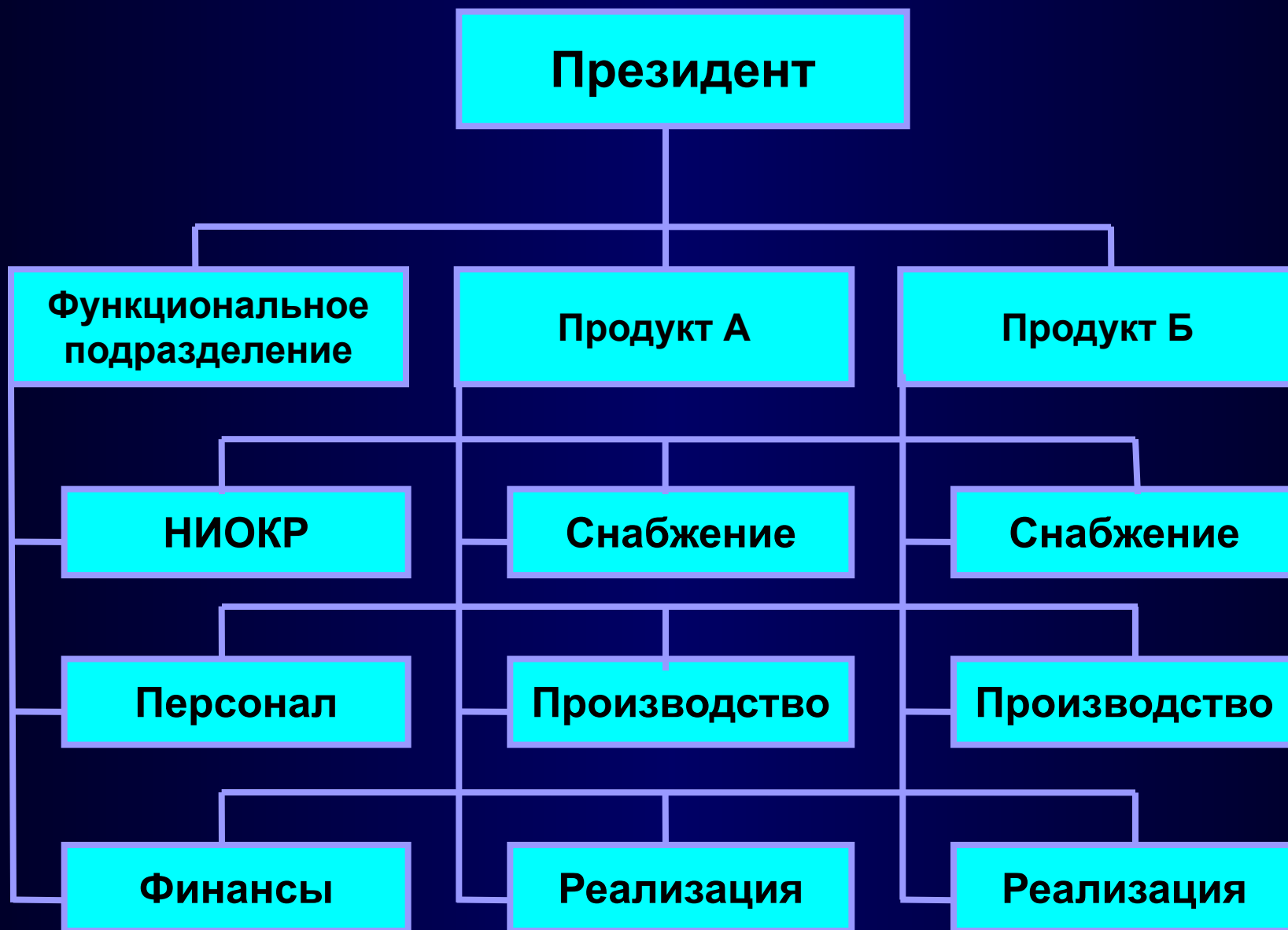
Функциональная организационная структура



Линейно-функциональная (+штабная) структура



Матричная структура управления



Основные внутренние переменные организации (3)



ЗАДАЧА – предписанная работа или её часть (операции, процедуры), которая должна быть выполнена заранее установленным способом в заранее оговоренные сроки

- работа с людьми
- работа с предметами (машинами, сырьем, инструментами)
- работа с информацией

Основные внутренние переменные организации (4)

ТЕХНОЛОГИЯ → 

сочетание квалификационных навыков, оборудования, инфраструктуры, инструментов и соответствующих знаний, необходимых для осуществления желаемых преобразований в материалах, информации и людях

Факторы влияния:

- промышленная революция
- стандартизация и механизация
- применение конвейерных сборочных линий

Основные внутренние переменные организации (5)

ЛЮДИ - трудовые ресурсы, штатные сотрудники



**5 основных аспекта человеческой
переменной:**

- поведение отдельных людей
- поведение людей в группах
- характер поведения руководителя,
функционирование менеджера в роли лидера и
его влияние на поведение отдельных людей и
групп

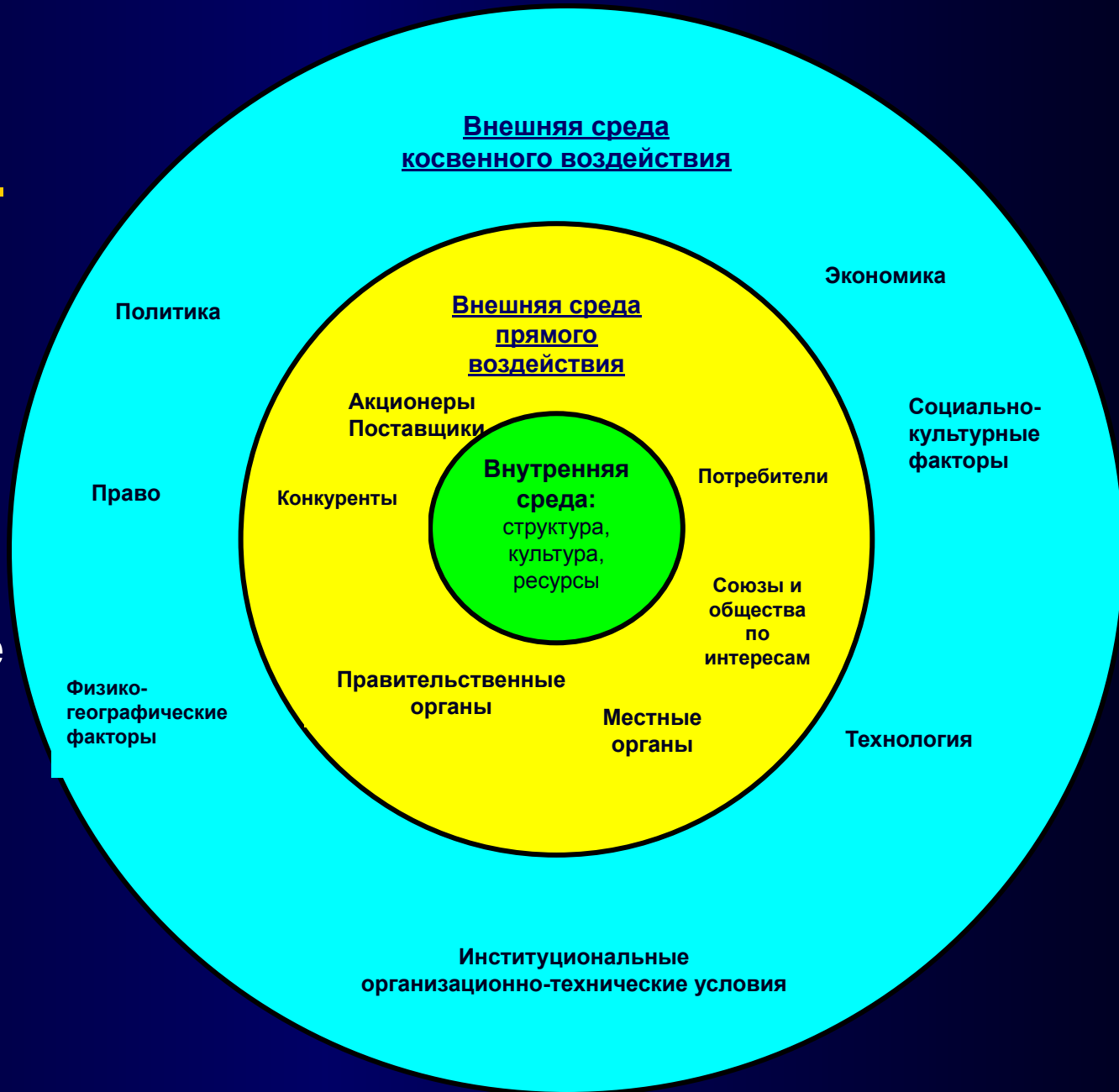
Факторы, влияющие на поведение работников



Внешняя среда

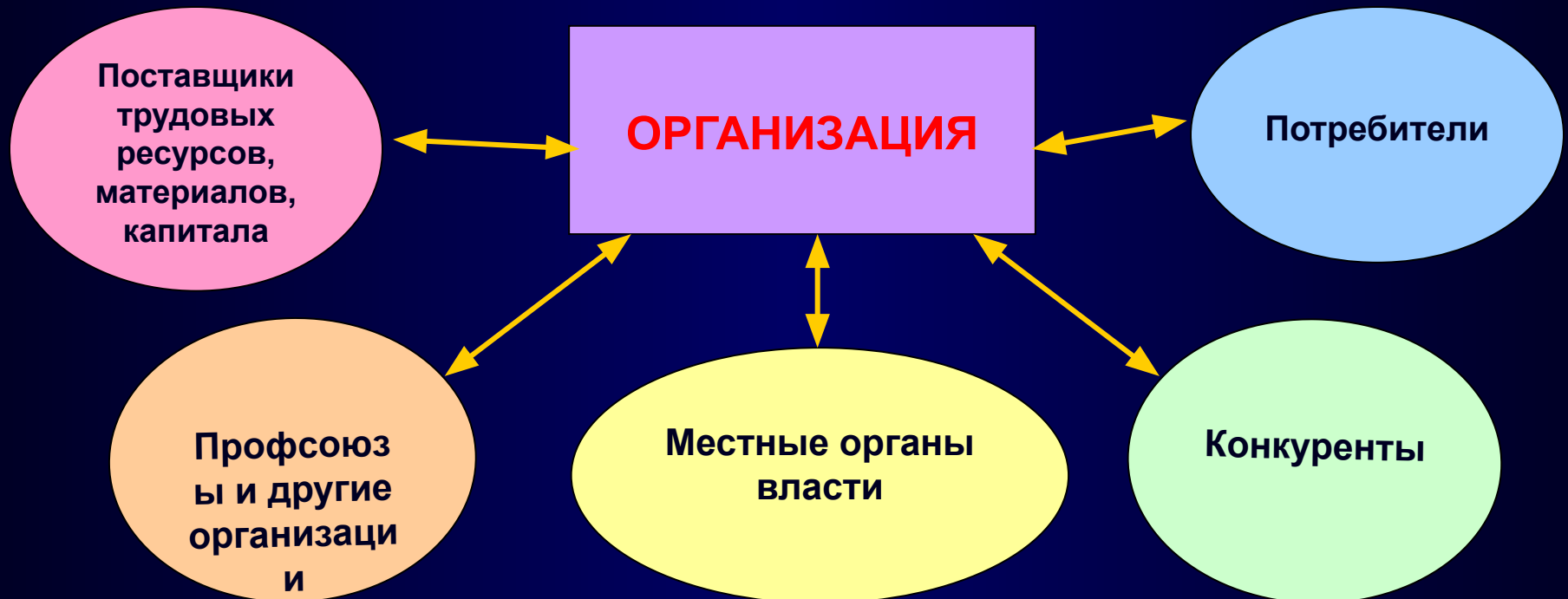
организации -

совокупность двух подсистем: макроокружения и микроокружения, т.е. элементов, находящихся вне компании, но оказывающих на нее существенное воздействие



Среда прямого воздействия (микросреда, среда задач, функциональная среда)

- окружение, в котором непосредственно действует организация
- воздействует на большинство повседневных функций организации, напрямую связанных с основными видами деятельности



Среда прямого воздействия (1)

ПОТРЕБИТЕЛИ/ ПОКУПАТЕЛИ/ КЛИЕНТЫ

- географическое месторасположение
- демографические характеристики (возраст, образование, сфера деятельности)
- социально-психологические характеристики (положение в обществе, стиль поведения, вкусы, привычки)
- отношение к продукту (почему покупает продукт, для кого, как оценивает данный продукт)

Среда прямого воздействия (2)

ПОСТАВЩИКИ (материалов, оборудования, энергии, капитала, рабочей силы):

- уровень специализированности
- величина стоимости переключения на других клиентов
- концентрированность на работе с конкретными клиентами
- важность объема продаж
- степень специализированности покупателя в приобретении определенных ресурсов

Среда прямого воздействия (3, 4)

КОНКУРЕНТЫ

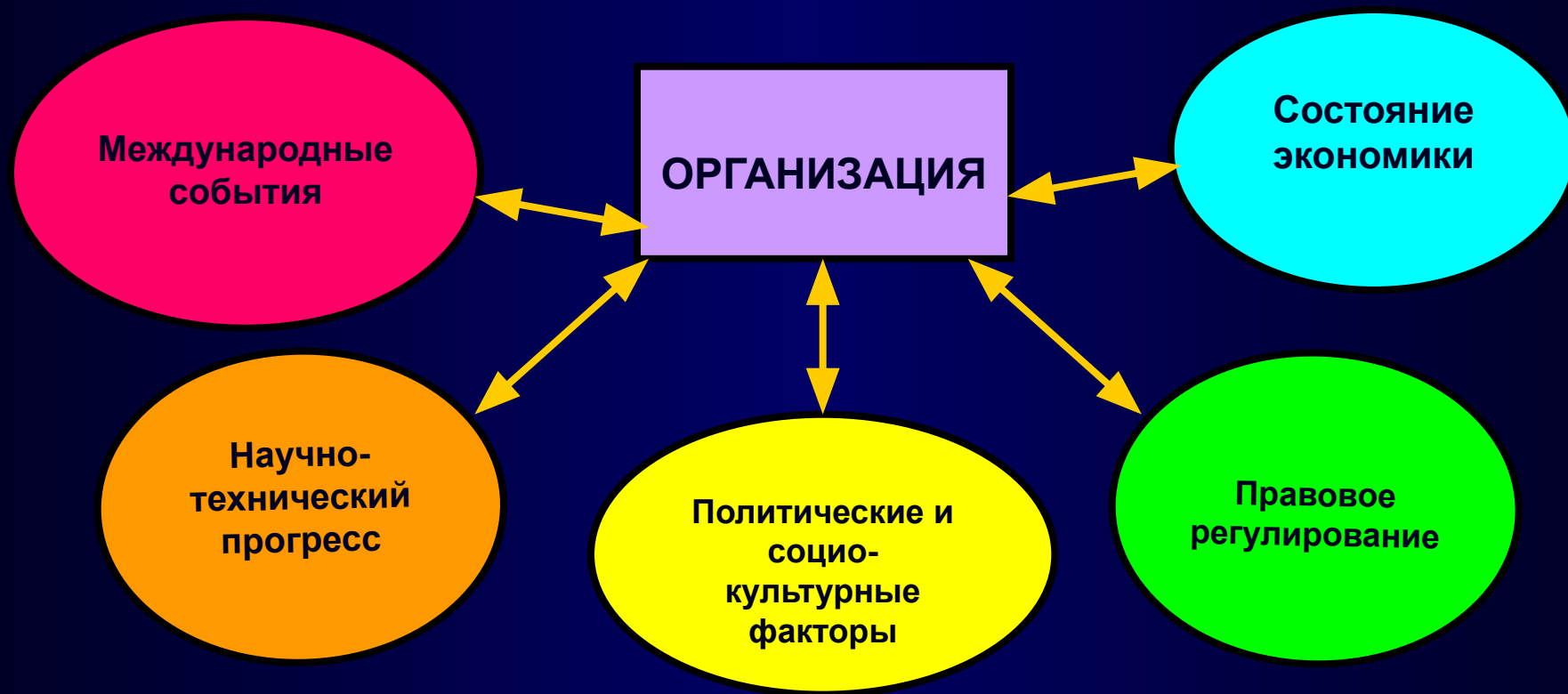
- слабые и сильные стороны
- поставщики ресурсов
- использование новых технологий

МЕСТНЫЕ ОРГАНЫ ВЛАСТИ

- законы и правовые акты
- регулирующие постановления

Среда косвенного воздействия (макросреда, общая, генеральная) -

внешний слой разнообразных элементов,
оказывающих косвенное воздействие на деятельность
организации



Среда косвенного воздействия (1, 2)

СОСТОЯНИЕ ЭКОНОМИКИ

- величина ВВП
- темп инфляции
- уровень безработицы
- % ставка
- производительность труда
- нормы налогообложения
- платежный баланс и т.п.

ПРАВОВОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ

- законы и правовые акты
- действенность правовой системы
- сложившиеся традиции в области бизнеса
- практическая реализация законодательства
- регулирующие постановления местных органов власти

Среда косвенного воздействия (3)

ПОЛИТИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ

- политика государства, т.е. намерения в области развития общества
- средства, с помощью которых государство намерено проводить свою политику в жизнь

СОЦИОКУЛЬТУРНЫЕ ФАКТОРЫ

- отношение людей к работе и качеству жизни
- обычаи, верования, разделяемые людьми ценности
- демографические структуры общества
- рост населения
- уровень образования
- мобильность людей/готовность к перемене жительства

Среда косвенного воздействия (4, 5)

НАУЧНО-ТЕХНИЧЕСКИЙ ПРОГРЕСС (ТЕХНОЛОГИЯ)

- изменения в технологии производства
- применение ЭВМ в проектировании и предоставлении товаров и услуг
- успехи в технологии средств связи

компьютерная, лазерная, микроволновая, полупроводниковая технологии, интегрированные линии связи, робототехника, спутниковая и сотовая связь, атомная энергетика, получение синтетических топлив и продуктов питания, нанотехнологии, геновая инженерия

МЕЖДУНАРОДНЫЕ СОБЫТИЯ

- легкость доступа к сырьевым материалам
- деятельность иностранных картелей
- изменения валютного курса
- политические решения в странах, выступающих в роли

Характеристики внешней среды организации

- **ВЗАИМОСВЯЗАННОСТЬ ФАКТОРОВ** –
уровень силы, с которой изменение одного фактора воздействует на другие факторы
- **СЛОЖНОСТЬ** –
число факторов, на которые организация обязана реагировать и уровень вариативности каждого фактора
- **ПОДВИЖНОСТЬ** –
скорость, с которой происходят изменения в окружении организации
- **НЕОПРЕДЕЛЕННОСТЬ** –
степень зависимости от количества информации, которой располагает организация (или лицо) по поводу конкретного фактора

Разновидности международного бизнеса

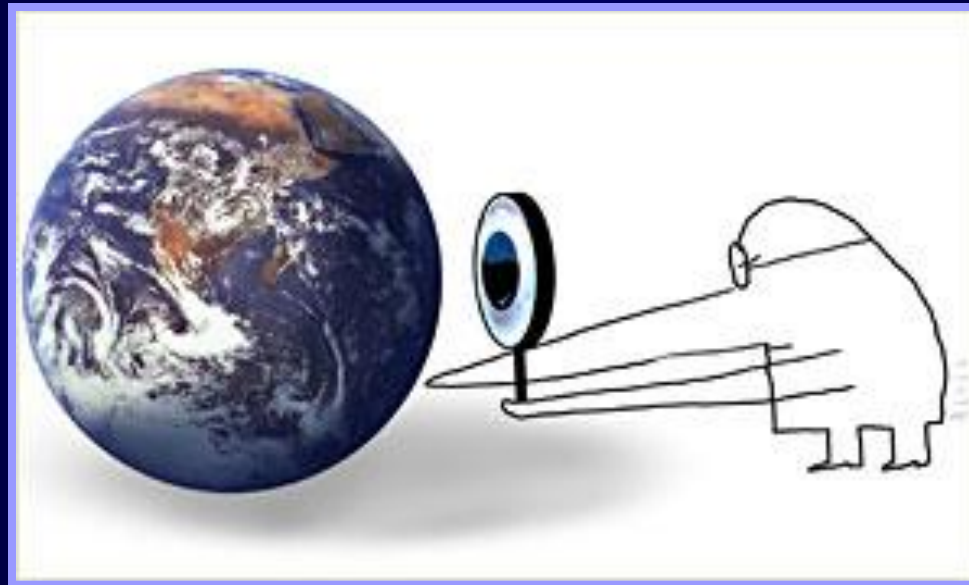
1. экспорт товаров и /или услуг
2. лицензирование
3. совместные предприятия



4. прямые капиталовложения
5. многонациональные корпорации

Факторы международной среды

- культура
- экономика
- законодательство и государственное регулирование
- политическая обстановка



Контрольные вопросы по теме:

1. Что такое внешняя среда организации?
2. Что относится к среде прямого воздействия на организацию?
3. Что относится к среде косвенного воздействия на организацию?
4. В чём состоит зависимость предприятий от заказчиков, инвесторов и поставщиков материалов?
5. Охарактеризуйте значение необходимости выполнения организациями требований законов и государственных учреждений.
6. Что представляет собой организационная культура?
7. Как формируется организационная культура?
8. Какие элементы включает структура организационной культуры?