

А. Вътрешна среда на организация

Определение: Вътрешната среда на организацията е съвкупност от всички компоненти интегрирани и взаимосвързани в нея, които функционират заедно, за да бъдат постигнати целите ѝ. Основните вътрешни променливи са: цели, сътрудници, структура, технология и задачи, които графично могат да се изградят по следния начин.



Цели: Целта е желан, очакван краен резултат от дейността на организацията. Определянето на целите стои в основата на изграждане на всяка организация. Те произтичат от нейното предназначение и затова отразяват в себе си очакваното ѝ състояние към определен бъдещ момент, резултат от постигнатото интегрирано равнище и взаимодействие на стопанските ѝ параметри.

Стопанските цели на организацията са задоволяване на обществени и/или индивидуални потребности със стоки, предмет на тяхната стопанска дейност.

Сътрудници: Те са част от човешките ресурси, които постъпват от външната среда, подбрани по определени критерии в съответствие с действащите правила и взаимоотношения на трудовия пазар и специфичните изисквания на съответната дейност на организацията. Те се избират по способности, които са индивидуални човешки качества в резултат от наследственост, дарба, талант от една страна и воля, образование, опит, квалификация от друга.

Мениджърите по човешки ресурси много прецизно подбират сътрудниците, т.че те да съответстват на стопанската дейност на организацията.

Ценностната система е общо схващане за добро и зло, красиво и грозно, полезно и вредно, съществено и несъществено или неутралното отношение в различни конкретни ситуации. Тя подлежи на еволюция чрез

образование, жизнен опит, премяна на социалната среда, възраст и е важен елемент на организационната култура, която се модифицира във всяка отделна фирма. От съществено значение е поведението на сътрудника в група и като част от организацията, които са взаимосвързани характеристики. Групата включва две или повече лица, които са взаимодействат така, че всяко от тях оказва влияние на другите и същевременно се намира под тяхно влияние.

Неформалните групи се образуват спонтанно от сътрудниците на организацията, в които те имат регулярно социално взаимодействие, регулярни контакти помежду си.

В организацията се създават и формални групи от сътрудници е определен ръководител за извършване на определен кръг задачи. Те са формирани в отдели, бюра и др. организационни структурни единици, т.че да са в състояние да изпълнят поставените им задачи.

Структура: Структурата на организацията е съвкупност от нейните компоненти и относително постоянни връзки между тях, чрез които тя остава работоспособна и стабилна при различни стопански и управленски ситуации. Организационната структура на управление отразява логическата взаимовръзка между равнищата на мениджмънта и областите на стопанска дейност в организацията. Синергетичният ефект се очаква хоризонталното разделение на труда, при което стопанските дейности за постигане на целите са разделени на две части (работа, задачи), които се изпълняват от групи и отделни сътрудници с различни професионални умения паралелно във времето.

Задачи: Задачите са предписани работи в различна степен диференцирани части от цялостната дейност на организацията, които се изпълняват в предваритено определен срок по предварително определен начин и от предваритено определен/и изпълнител/и. Според съдържанието си задачите се разделят на следните три основни групи:

-работа с предмети;

-работа с информация;

-работа с хора;

Работата с предмети, т.е. реални веществено-енергетични обекти – технологични съоръжения, машини и инструменти, суровини, енергоносители, материали, полуфабрикати, готови изделия и др. – е

съдържанието на задачите на сътрудниците, които имат изпълнителни функции в организациите.

Работата с информация е съдържание на дейността на друга част от сътрудниците в управлението, които я събират, обработват и предоставят за ползване на органите за управление.

Работата с хора се изпълнява от сътрудниците на организацията, които са ръководители, т.е. част от персонала в управлението, който непосредствено разпорежда, контролира и координира сътрудниците в стопанската и управленска дейност.

Технологията: Тя е определен, конкретно използван начин за изпълнение на задачите от сътрудниците във всеки отделен процес на стопанската и управленската дейност в организацията. От своя страна технологиите се класифицират като:

- многозвенни – серия от взаимосвързани задачи, които трябва да се изпълнят последователно;
- посреднически – които се използват и изпълняват задачи чрез някакъв вид разговори и договаряния между хората;
- интензивни – които използват специални начини, навици и услуги, за да предизвикат определени изменения в обекта на въздействието.

Всяка от вътрешните променливи на организацията оказва влияние на останалите и самата тя зависи от тях.

Б. Външна среда на организация

Определение: Външната среда е съвкупност от външните условия и ограничения, в които функционира организацията. Ето защо тя се явява източник на смущаващи въздействия върху стопанската дейност на организацията и на проблеми за нейните мениджъри. Външните фактори са онези компоненти на външната среда, които чрез своите характеристики определят условията и ограниченията във функционирането на организацията. Те са независими и са извън прякото влияние на нейните мениджъри. В зависимост от източниците на въздействие факторите на външната среда могат да се класифицират в две групи: фактори с пряко действие (преки фактори) и фактори с косвено действие (косвени фактори).

Факторите с пряко действие могат да се изразят по следния начин:



Както се вижда, факторите с пряко действие са потребители, доставчици, конкуренти и нормативно-законова уредба. Влиянието на (1), (2), (3) и (4) се осъществява посредством едни и същи параметри, а именно количество, качество, цена и време.

(1) Потребители са тези компоненти на външната среда (индивиди, организации или институции), чиито потребности задоволява организацията посредством резултати от своята стопанска дейност. Пазарите са съвкупност от сегашни и бъдещи потребители. Те могат да бъдат обособени като място за реални (магазини, пазари, борси) или специализирани (панаири, изложби, teleshop, ...) срещи на потребителите със стоките на организацията, където се извършва търговски обмен, който може да бъде и виртуален. В зависимост от потребителите, пазарите могат да се класифицират като:

- пазар на индивидуални потребители – отделни лица или домакинства, придобиващи стоки за лична употреба
- пазар за стокотроизводители – организации, придобиващи стоки с цел използването им в стопанската си дейност
- пазар на търговски посредници – организации, придобиващи стоки с цел препродажба
- пазар на държавни институции – държавни организации, придобиващи стоки с цел използването им за обществени услуги или задоволяване на социални потребности
- международни пазари – чуждестранни индивидуални потребители, стокотроизводители, търговски посредници и държавни институции

(2) Доставчици – лица, организации и институции, които предлагат на пазара и осигуряват необходимите на организацията ресурси за осъществяване на цялостната и дейност. Основни видове ресурси на организацията са: веществено-енергетични (суровини, материали,

енергоносители, резервни части, полуфабрикати, машини, съоръжения, инструменти, апаратура), капитали, трудови ресурси и информация.

- доставчици на вещественно-енергетични ресурси – осигуряват краткотрайните и дълготрайните активи на организацията

- доставчици на капитали – система от банки, кредитни институции, държавни инвестиционни програми и фондове, акционери и частни инвеститори, които финансират дейността на организацията

- доставчици на трудови ресурси – незаетите трудови ресурси като завършилите квалификационни центрове, школи, училища и университети; трудовите борси; бюрата за безработни и за почасова работа и др., които осигуряват кандидати за сътрудници на организацията

- доставчици на информация – информационни центрове, институти, консултанти и експерти, които извършват съответните проучвания на бизнеса, пазарите и икономическите среди и предлагат за използване получените данни (за стокови и фондови пазари, икономическа, правна, статистическа международна информация, тенденции в поведението на обществото и т.н.). Информацията може да се доставя и по поръчка, за което възложителят уточнява целта и обхвата на изследването.

NB: Информацията е най-скъпоструващата стока в пазарните отношения между стопанската организация и държавата.

(3) Конкуренти – бизнес организации със сходни стоки и ресурси на стопанска дейност, които поради това ограничават достъпа на организацията до съответните пазари и предизвикват преразпределение на потребители и доставчици, в зависимост от цени, качество, количество и срокове на предлагане. Конкурентите са продуктови и маркови. Продуктовите задоволяват същите потребности като конкурентна организация, но чрез алтернативни стоки. Марковите предлагат стоки с качество сходно или еднакво с тези на стоките на конкурентната организация.

(4) Нормативно-законова уредба – включва всички закони, подзакони, нормативни актове, правилници, наредби, укази, постановления, решения, нормативи и др. на международните, държавни и общински органи, които определят правилата, по които се извършва стопанската дейност и се уреждат взаимоотношенията между организациите. Тази уредба има ограничителен характер и представлява съвкупност от регулиращи функции на организационните правно-икономически правила и задължения, но стимулира стопанската дейност чрез макроикономически механизми и предоставени по законов нормативен път преференции.

Външните фактори с косвено действие, които индиректно влияят върху функционирането на организацията са следните:

1. Политическа и икономическа ситуация са система от многобройни фактори с косвено действие, която интегрира в себе си: политическата система и нейната стабилност, рейтинга на политическите институции и тяхното функциониране, отношението към собствеността, очакванията на собствениците и инвеститорите и като следствие от това макроикономическите параметри на националното стопанство: брутен национален продукт, заетост, безработица, производителност и заплащане на труда, парична система, инфлация и валутни курсове и др.

2. Технологично развитие – включва създаването на принципно нови технологии в глобален мащаб и, като следствие от това, възможностите на организацията да ги въвежда в своята дейност.

3. Социокултурни отношения се проявяват чрез съвкупност от схващания, битови навици, народни традиции, предразсъдъци, религиозни и морални норми и др., в които се отразява народопсихологията на отделната нация.

4. Регионални отношения са съвкупността от протичащите в даден вътрешнодържавен или международен географски район икономически, политически, социални, климатични, екологични и др. процеси.

Пряко и косвено действащите фактори, а от там и външната среда като цяло, имат следните характеристики на факторите:

1. Динамика на външната среда – характеризира се със скоростта, с която се променят актуално влияещите върху дейността на организацията фактори на външната среда, т.е. бързината на промените в сложността, продължителността, интензивността на външните фактори и на техните равнища.

2. Сложност – определя се от броя на влияещите върху дейността на организацията външни фактори. Тя зависи от предмета и мащабите на стопанската дейност, отрасъла, в който оперира организацията и може да се определи чрез изследване на конкретната ѝ външна среда.

3. Продължителност – характеристика, която отразява времетраенето на въздействието на отделния фактор на външната среда.

4. Интензивност – характеризира се със силата на въздействието на всеки отделен фактор и може да бъде променлива във времето, което допълнително трябва да се оценява.

Взаимната обвързаност на факторите на външната среда създават едно интегрално нейно свойство – неопределеност : непредвидимото състояние и непредвидимото влияние, което промяната на всеки от тях оказва на

останалите. Неопределеността се характеризира с невъзможността, или много ниска степен, в която тя може да се прогнозира и моделира. Това зависи от количеството, достоверността на информацията за действащите към конкретната организация към определен момент фактори на външната среда и, което е не по-малко важно, за очакваните техни промени.