**Тема № 9. Внутренняя среда организации**

**1. Основные факторы внутренней среды, их влияние на условия и результаты деятельности компании.**

**Внутренняя среда организации** – это та часть общей среды, которая находится в пределах организации. Она оказывает постоянное и самое непосредственное воздействие на функционирование организации.

**Основные переменные в самой организации**, которые требуют внимания руководства, это:

* *цели,*
* *структура,*
* *задачи,*
* *технология,*
* *персонал.*

**Цели** есть конкретные конечные состояния или желаемый результат, которого стремится добиться группа (коллектив, организация), работая вместе.

В ходе процесса планирования руководство разрабатывает цели и сообщает их членам организации.

Для того чтобы получить, например, прибыль, бизнес должен сформулировать цели в таких областях, как *доля рынка, разработка новой продукции, качество услуг, подготовка и отбор руководителей и даже социальная ответственность*.

Некоммерческие организации также имеют разнообразные цели, но, будут больше уделять внимания социальной ответственности.

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

**Концепции**, имеющие отношение к структуре организации: *специализированное разделение труда и сфера контроля.*

**Специализированное разделение труда** - закрепление данной работы за специалистами*,* т.е. теми, кто способен выполнить ее лучше всех с точки зрения организации как единого целого. (**пример**: разделение управленческого труда между экспертами по маркетингу, финансам и производству).

В современном бизнесе имеет место **горизонтальное разделение труда по специализированным линиям***.* Если организация достаточно велика по размеру, специалистов обычно группируют вместе в пределах функциональной области. Выбор функциональных областей определяет основную структуру организации и в значительной степени - возможности ее успешной деятельности.

**Задача** - это предписанная работа, серия работ или часть работы, которая должна быть выполнена заранее установленным способом в заранее оговоренные сроки.

С технической точки зрения, задачи предписываются не работнику, а его должности.

**Задачи организации** традиционно делятся на три категории. Это:

-работа с людьми,

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

-работа с информацией.

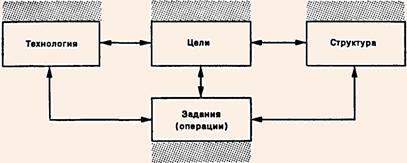
*Например*, на обычном заводском конвейере работа людей состоит из работы с предметами. Задача же мастера - это, в основном, работа с людьми. В то же время, задачи топ-менеджмента корпорации, в основном, связаны с информацией.

**Технологии**

Социолог *Чарльз Перроу* описывает технологию как «Средство преобразования сырья - будь то люди, информация или физические материалы - в искомые продукты и услуги».

*Люис Дейвис* предлагает сходное широкое описание: «Технология - это сочетание квалификационных навыков, оборудования, инфраструктуры, инструментов и соответствующих технических знаний, необходимых для осуществления желаемых преобразований в материалах, информации или людях».

По словам *Виланда и Ульриха*, «машины, оборудование и сырье, конечно, можно рассматривать как компоненты технологии, но наиболее значимым компонентом несомненно является процесс, с помощью которого исходные материалы (сырье) преобразуются в желаемый на выходе продукт. По сути своей технология представляет способ, который позволяет осуществить такое преобразование».



**КЛАССИФИКАЦИЯ ТЕХНОЛОГИИ ПО ВУДВОРД**

(Джоан Вудворд - британская исследовательница в управлении).

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

Часто такое изделие изготавливается для определенного покупателя по его спецификациям или является опытным образцом.

Большие компьютеры «Ай Би Эм», коммерческие «Боинги» или военные реактивные самолеты, уникальное медицинское оборудование или космические корабли - все эти виды изделий производятся индивидуально, точно так же, как и продукция, изготовляемая по индивидуальным заказам, например, доски для серфинга, прогулочные суда, мебель, одежда.

**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. Почти все потребительские товары изготавливаются на базе технологии массового производства.

**3. Непрерывное производство** использует автоматизированное оборудование, которое работает круглые сутки для непрерывного изготовления одинакового по характеристикам продукта в больших объемах. Примерами непрерывного производства могут служить переработка нефти, сталелитейное и медеплавильное производство, работа электростанций.

**КЛАССИФИКАЦИЯ ТЕХНОЛОГИИ ПО ТОМПСОНУ** (Социолог и теоретик организаций Джеймс Томпсон)

**1. Многозвенные технологии** характеризуются серией взаимозависимых задач, которые должны выполняться последовательно. (Сборочные линии массового производства).

**2. Посреднические технологии** характеризуются встречами групп людей, таких, например, как клиенты или покупатели, которые являются или хотят быть взаимозависимыми. **Например**, банковское дело - это посредническая технология, которая связывает вкладчиков и тех, кто берет займы в банке. Телефонные компании выступают посредниками между людьми, которые хотят позвонить сами и которые хотят, чтобы им позвонили. Бюро по трудоустройству связывает продавцов и покупателей рабочей силы.

**3. Интенсивная технология** характеризуется применением специальных приемов, навыков или услуг, для того, чтобы произвести определенные изменения в конкретном материале, поступающем в производство. Примером такой технологии можно считать монтаж фильма.

**Персонал**

Руководство достигает целей организации через других людей. Следовательно, персонал является центральным фактором в любой модели управления, включая и ситуационный подход.

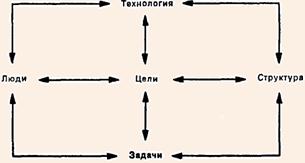
**Аспекты** человеческой переменной в ситуационном подходе к управлению:

* + 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 индивидуальное поведение и успешность деятельности**



**Взаимосвязанность внутренних переменных организации**



**1.Основные функции компании**

**Функциональные группы организационных процессов:**

* производство;
* маркетинг;
* финансы;
* работа с кадрами;
* учет и анализ хозяйственной деятельности.

**Управление производством** состоит в осуществлении управления процессом переработки сырья, материалов и полуфабрикатов, поступающих на входе в организацию, в продукт, который организация предлагает внешней среде.

Для этого **менеджмент осуществляет следующие операции:**

* управление разработкой и проектированием продукта;
* выбор технологического процесса, расстановку кадров и техники по процессу с целью оптимизации затрат на изготовление и выбор методов изготовления продукта;
* управление закупкой сырья, материалов и полуфабрикатов;
* управление запасами на складах, включающее в себя управление хранением закупленных товаров, полуфабрикатов собственного изготовления для внутреннего пользования и конечной продукции;
* контроль качества.

**Управление маркетингом** призвано посредством маркетинговой деятельности по реализации созданного организацией продукта увязать в единый непротиворечивый процесс удовлетворение потребностей клиентов организации и достижение целей организации.

Для этого осуществляется управление такими процессами и действиями, как:

* изучение рынка;
* реклама;
* ценообразование;
* создание систем сбыта;
* распределение созданной продукции;
* сбыт.

**Управление финансами** состоит в том, что менеджмент осуществляет управление процессом движения финансовых средств в организации.

Для этого осуществляется:

* составление бюджета и финансового плана;
* формирование денежных ресурсов;
* распределение денег между различными сторонами, определяющими жизнь организации;
* оценка финансового потенциала организации.

**Управление персоналом** связано с обеспечением производственной и других сфер людскими ресурсами (найм, подготовка и переподготовка). Также предполагает выполнение всех управленческих действий, связанных с социальной сферой: оплатой, благосостоянием и условиями найма.

**Управление учётом** предполагает управление процессом обработки и анализа финансовой информации о работе организации с целью сравнения фактической деятельности организации с ее возможностями, а также с деятельностью других организаций.

Это позволяет организации вскрыть финансовые проблемы, на которые она должна обратить пристальное внимание, и выбрать лучшие пути осуществления ее деятельности.