Оглавление:

Введение……………………………………………………………….........2

Основная часть:

Глава 1. Влияние внешней среды на деятельность организации:

1.1. Понятие внешней среды организации………………………………..4

1.2. Анализ факторов внешней среды…………………………………….6

1.3. Анализ неопределенности организационной среды……………….14

Глава 2. Влияние внутренней среды на деятельность организации:

2.1. Элементы внутренней среды организации и степень их влияния на организацию………………………………………………..………………….19

2.2. Взаимосвязь элементов внутренней среды организации…………………………………………………………………….26

Заключение………………………………………………………………..27

Список использованной литературы……………………………….........29

**Введение**

**Актуальность темы исследования.**

Организация является важнейшим понятием в менеджменте. Любая организация находится и функционирует в среде. Каждое действие всех без исключения организаций возможно только в том случае если, среда допускает его осуществление. Внутренняя среда является источником ее жизненной силы. Она заключает в себе потенциал, необходимый для функционирования организации, но в это же время может быть источником проблем и даже ее гибели. Внешняя среда является источником, питающим организацию ресурсами.

Организация находится в состоянии постоянного обмена с внешней средой, обеспечивая тем самым себе возможность выживания. Поэтому эти моменты должны быть предметом постоянного внимания со стороны менеджера.

Данная тема является актуальной. В новом тысячелетии наша страна должна научиться жить в условиях рыночной экономики, важнейшим условием этого является высококвалифицированные управленцы. Умение выделить и проанализировать элементы организации и внешние факторы является залогом успеха фирмы.

**Цели и задачи работы.** Цель данной работы состоит в рассмотрении влияния внешней и внутренней среды на деятельность организации.

Для достижения поставленной цели в работе решаются следующие **частные задачи**:

1. дать понятие внешней среды организации;

2. дать анализ факторов внешней среды;

3. дать анализ неопределенности организационной среды;

4. рассмотреть элементы внутренней среды организации и степень их влияния на организацию;

5. рассмотреть взаимосвязь элементов внутренней среды организации.

**Объект исследования** – влияние внешней и внутренней среды на деятельность организации.

**Предметом исследования** являются общественные отношения, связанные с рассмотрением влияния внешней и внутренней среды на деятельность организации.

**Основная часть**

**Глава 1. Влияние внешней среды на деятельность организации:**

**1.1. Понятие внешней среды организации**

Разработка стратегии деятельности любой организации — коммерческой, общественной, муниципальной — начинается с анализа внешней среды. Успех всех других действий по стратегическому планированию и реализации стратегии зависит от того, насколько правильно он проведен[[1]](#footnote-1).

Внешняя среда — это те факторы, которые находятся за предела­ми организации и могут на неё воздействовать. Внешняя среда, в которой приходится работать организации, находится в непрерыв­ном движении, подвержена изменениям. Одной из наиболее важных составляющих успеха организации является ее способность реагировать и справляться с этими изменениями внеш­ней среды. Вместе с тем эта способность является условием осуществ­ления запланированных стратегических изменений[[2]](#footnote-2). Меняются вкусы потре­бителей, рыночный курс рубля по отношению к другим валютам, вводятся новые законы и налоги, изменяются рыночные структу­ры, новые технологии революционизируют процессы производ­ства, действуют еще и многие другие факторы.

Среда существования организации делится на две части.

Первая часть — «ближнее» окружение — непосредственно влияет на организацию, приближает или отдаляет достижение ее целей, а также увеличивает или уменьшает эффективность её работы. Обычно оно включает клиентов, конкурентов, поставщиков, профсоюзы и торговые ассоциации, государственное регулирование и требования муниципальных властей. Организация тесно взаимодействует с этой частью своей среды, а менеджеры пытаются управлять её парамет­рами, воздействовать на «ближнее» окружение с целью изменения их в благоприятном для организации направлении.

Вторая часть — «дальнее» окружение — включает те факто­ры, которые могут оказывать воздействие на организацию. Это воздействие не прямое, а опосредованное. Например, это изменения в государствен­ной или региональной политике, макроэкономические факторы, требования законодательства, а также социальные и культурные осо­бенности. Менеджеры не могут управлять параметрами «дальнего» окружения, но всё же должны отсле­живать тенденции их изменения и учитывать их в своих планах. Воздействие этих факторов на организацию труднее вы­являть и изучать, но нельзя игнорировать, поскольку именно они часто определяют тенденции, которые со временем могут повлиять на «ближнее» организационное окружение[[3]](#footnote-3).

**1.2. Анализ факторов внешней среды**

Организации следят за внешней обстановкой с целью выявления и использования её благоприятных возможностей для достижения корпоративных целей, при этом избегания угрозы препятствий. Этого добиваются пристальным изучением внешней среды на перспек­тиву, составлением перечня возможностей и угроз, которые в даль­нейшем позволят не только использовать благоприятные возможности, но и найти эффективные ответы на вызовы среды. Этот про­цесс называется «анализом факторов внешней среды».

Первым шагом по анализу факторов внешней среды является сбор информации о социальных, политических, экономических и технологических тенденциях в изменениях среды существования организаций[[4]](#footnote-4). Для этого очень часто назначают отдельных сотрудников в организации или приглашают внешних консультантов. Перед ними ставится специальная задача: следить за различными источниками информации (профессиональные журна­лы, книги и газеты, информационные системы, Интернет, библиотеки, научные исследования, ведущиеся в университетах и НИИ, поставщики, распространители, покупатели, конкуренты и др.). Эти специалисты представляют периодические обзорные док­лады руководству (топ-менеджерам), которое отвечает за организацию исследований факторов внешней среды. В крупных организациях подобная работа ведётся постоянно[[5]](#footnote-5).

После того как собранная информация оценена, возник­шие вопросы обсуждаются на встречах с управляющими. Их задачей является определение возможностей и угроз и разработка базовых показателей эффективности для действий в соответствии с выявленными возможностями и угрозами. Например, анализ среды может определить возможный рост базовых ставок процента, и в результате ключевым показате­лем эффективности могло бы стать сокращение объемов заемных средств организации.

Управляющие высшего звена определяют приоритет этих по­казателей и составляют список наиболее важных факторов успеха, который передается в подразделения и широко распространяется и организации.

Рассмотрим классификацию факторов внешней среды. Основные факторы внешней среды, воздействующие на поведение организации, мо­гут быть разделены на четыре крупные группы:

• политические и правовые;

• экономические;

• социальные и культурные;

• технологические.

Они представляют части комплексного анализа среды, и рас­смотрим последовательно каждую из них[[6]](#footnote-6).

Экономические факторы. Существует много экономичес­ких факторов, которые могут воздействовать на организацию. На­пример, такие, как насколько доступен кредит, какое влияние оказывают курсы обмена валют, сколько придется заплатить нало­гов, и многие другие. На способность организации оставаться при­быльной непосредственное влияние оказывает общее здоровье и благополучие экономики, стадии развития экономического цикла. Плохие экономические условия снизят спрос на товары и услуги организаций, а более благоприятные — могут обеспечить предпосылки для его роста[[7]](#footnote-7). Макроэкономический климат в целом будет определять уровень возможностей достижения организациями своих экономических целей.

При анализе внешней обстановки для некоторой конкретной организации требуется оценить ряд экономических показателей. Ими являются курсы обмена валют, ставка процента, темпы экономического роста, уровень инфляции и другие.

Ставка процента (уровень процентной ставки) в экономике оказывает значительное влияние на потребительский спрос. Организации, которые рассматривают планы расширения, которые должны финансироваться за счет получения ссуд, очевидно, будут следить за уровнем ставки процента и ее влиянием на цену капитала. Поэтому ставка процента будет оказывать прямое воздействие на потенциальную привлекательность различных стратегий[[8]](#footnote-8).

Для приобретения товаров потребители часто берут в долг. Менее вероятно, что они будут поступать подобным образом при наличии» высоких ставок процента. В качестве примера можно привести ры­нок жилья, где процент по закладной прямо влияет на спрос квар­тир в доме, что влияет на количество начатых новых жилищных проектов. И если организация работает в области жилищной индустрии (предоставляет ссуды, выступает в качестве инвестора или строительного подрядчика), то рост процентных ставок будет представлять собой угрозу для реализации планов организации, а их снижение — новые возможности для развития[[9]](#footnote-9).

Курсы обмена валют определяют стоимость рубля по отноше­нию к стоимости денежных единиц других стран. Изменения в курсах обмена валют непосредственно влияют на конкурентоспособность продукции организации, если она экспортирует товары на мировой рынок. Когда стоимость рубля по отношению к другим валю­там низка, товары, произведенные в России, относительно недо­роги, что снижает угрозу со стороны иностранных конкурентов и сокращает импорт. Но если стоимость рубля повышается, то им­порт становится относительно недорогим, что, в свою очередь, повышает уровень угроз для организации, создаваемых иностран­ными конкурентами.

Темп экономического роста влияет на возможности и угрозы, для организации. Когда происходит рост в экономике, увеличива­ются расходы потребителей, что вызывает конкурентное давление на организацию из-за быстрого роста числа предприятий в при­влекательной области. Снижение темпов экономического роста и. сокращение потребительских расходов также приводят к росту конкурентного давления, вызванного стремлением предприятий, остаться в отрасли в условиях угрозы кризиса.

Инфляция. Организации озабочены инфляцией потому, что будущая экономическая обстановка в условиях высокой инфляции (десятки и сотни процентов в год) оказывается менее предсказуемой, затрудняя планирование[[10]](#footnote-10). Правительства большинства стран мира прилагают значительные усилия для снижения уровня инфляции. Обычно следствием этих усилий является снижение процентной ставки и, тем самым, появление признаков экономического роста.

Кроме перечисленных, существуют и другие экономические фак­торы:

* изменение спроса;
* тенденции на рынке ценных бумаг;
* уровень производительности труда в отрасли и темпы ее роста;
* экономические условия в иностранных государствах;
* показатели торгового баланса;
* денежно-кредитная и финансовая политика;
* структура потребления и ее динамика;
* динамика ВНП;
* ставки налогов[[11]](#footnote-11).

Различные научные, общественные и частные организации составляют экономические прогнозы для оказания помощи кор­порациям в анализе экономических факторов, влияющих на их деятельность. Экономическое прогнозирование, то есть попытка оце­нить будущую экономическую обстановку для организации, осуществляется с помощью набора методов прогнозирования, кото­рые варьируются от индивидуальных экспертных заключений до чрезвычайно сложных экономических моделей. Различаются количественные и субъек­тивные методы оценки[[12]](#footnote-12).

Субъективные методы включают «интуитивное» или индивидуальное мнение эксперта или группы экспертов. Однако имеется целый ряд количественных методов для построения макроэкономических прогнозов, в том числе:

* регрессионные модели. Статистический метод для определения наибольшего соответствия между прогнозируемой переменной и другими переменными;
* анализ временных рядов. Этот метод предполагает исследование прошлых тенденций на протяжении определенного периода времени и использует их для прогнозирования дальнейших действий в будущем;
* экономические модели. Этот метод состоит из регрессионных уравнений, которые описывают случайные отношения[[13]](#footnote-13).

Социальные и культурные факторы формируют стиль нашей жизни, работы, потребления и оказывают значительное воздей­ствие практически на все организации. Новые тенденции создают тип потребителя и, соответственно, вызывают потребность в дру­гих товарах и услугах, определяя новые стратегии организации. Подтверждением этому может служить возросшая обеспокоенность западных потребителей состоянием окружающей среды, на кото­рую некоторые организации ответили применением перерабаты­ваемой упаковки и отказом от использования в производстве хло­ристых фторуглеводородов[[14]](#footnote-14).

Можно перечислить основные социально-культурные факто­ры, с которыми организации сталкиваются чаще всего:

* рождае­мость;
* смертность;
* экономия энергии; отношение к правительству; проблемы межэтнических отношений;
* коэффициенты интенсивности иммиграции и эмиграции;
* стиль жизни; образовательные стандарты;
* рас­полагаемый доход;
* по­купательские привычки; отношение к труду;
* отношение к отдыху;
* отношение к качеству товаров и услуг;
* коэффициент средней продолжительности жизни;
* требование контроля за загрязнением окружающей среды;
* социальная ответственность;
* социальное благосостояние[[15]](#footnote-15).

Политические и правовые факторы. Различные факторы законодательного и государственного характера могут влиять на уровень существующих возможностей и угроз в деятельности организа­ции. Национальные и иностранные правительства могут быть для ряда организаций основными регуляторами их деятельности, источ­никами субсидий, работодателями и покупателями. Это может озна­чать, что для данных организаций оценка политической обстановки может быть наиболее важным аспектом анализа внешней среды. Та­кая оценка осуществляется через детализацию политических и правовых факторов, воздействующих на организацию.

Таких факторов много, еще больше их различных сочетаний, поэтому выделим и перечислим наиболее часто встречающиеся при проведении анализа внешней среды:

* расстановка политических сил; отношения между деловыми кругами и правительством;
* патентное законодательство;
* федеральные выборы;
* законодательство об охране окружающей среды;
* правительственные расходы;
* антимоно­польное законодательство;
* государ­ственное регулирование;
* изменения в налоговом законодательстве;
* денежно-кредитная политика;
* политические условия в иностранных государствах; размеры государственных бюд­жетов;
* отношения правительства с иностранными государствами[[16]](#footnote-16).

Некоторые из этих факторов воздействуют на все коммерчес­кие организации, например, изменения в налоговом законодательстве[[17]](#footnote-17). Другие — существенны, прежде всего, для политических организаций, например, расстановка политических сил или результаты выборов в Государственную Думу. Тре­тьи — только на небольшое количество фирм, действу­ющих на рынке, например, антимонопольное законодательство. Однако в той или иной мере, прямо или опосредованно, политические и правовые факторы воздействуют на все организации. Например, на производителя игрушек будут влиять стандарты безопасности игрушек, изменения в правилах импорта и экспорта сырья, оборудования, технологий и готовой продукции, изменения в налоговой политике государства и т.п.

Технологические факторы. Революционные технологические перемены и открытия последних десятилетий, например, производство с помощью роботов, проникновение в повседневную жизнь человека компьютеров, новые виды связи, транспорта, оружия и многое другое, представляют большие воз­можности и серьезные угрозы, воздействие которых менеджеры должны осознавать и оценивать. Некоторые открытия могут создавать новые отрасли промышленности и закрывать старые. Хоро­ший пример — изобретение аудиодисков. Гигантские заводы, вы­пускавшие виниловые грампластинки, подобные подмосковному Апрелевскому, закрылись или перепрофилировались, а их рыноч­ную нишу поделили между собой множество небольших произ­водств аудиодисков. Их влияние на организации часто столь очевидно, что их считают основным двигателем производ­ственного — и шире — социального прогресса.

Воздействие технологических факторов можно оценивать как процесс созидания нового и разрушения старого. Ускоряющиеся технологические перемены укорачивают среднюю продолжитель­ность жизненного цикла продукта, поэтому организации должны предугадывать, какие перемены несут с собой новые технологии. Эти перемены могут воздействовать не только на производство, но и на другие функциональные области, например, на кадры (подбор и подготовка персонала для работы с новыми технологиями или проблема увольнения избыточной рабочей силы, высвобождающейся вследствие внедрения новых, более производитель­ных технологических процессов) или, например, на маркетинговые службы, перед которыми ставится задача разработки методов продажи новых видов продукции[[18]](#footnote-18).

**1.3. Анализ неопределенности организационной среды**

Организации стараются получить представление о неопределённых условиях посредством анализа, пытаясь свести многочис­ленные факторы обстановки к модели, которая будет понятной исогласно которой можно действовать.

Обстановка, с которой сталкиваются организации, не одина­кова. Этой обстановке соответствуют различные уровни неопределен­ности. Они могут быть классифицированы на основе анализа двух характеристик:

* степени простоты или сложности обстановки;
* степени стабильности или нестабильности (динамичности) событий.

Измерение неопределенности внешней среды по принципу «простая-сложная» имеет отношение к количеству и несхожести внеш­них элементов, связанных с деятельностью организации: в слож­ной внешней среде взаимодействует множество различных внеш­них элементов, оказывающих влияние на организацию[[19]](#footnote-19).

Неопределенность внешней обстановки возрастает с увеличе­нием динамичности или же с усложнением ее условий. Степень динамичности внешней среды определяется темпом и частотой изменений.

Сложность может возникать из различий в элементах внешней среды, с которыми сталкивается организация (например, международная организация, работающая во многих странах), а также быть результатом суммы знаний, необходимых для того, чтобы справиться с воздействием обстановки (например, требование к аэрокосмической компании).

Приведем примеры организаций, которые действуют в про­стой среде. Это может быть продовольственный магазин или курсы обучения иностранному языку. В данных случаях единственными действительно важными внешними элементами являются несколько конкурентов, поставщики и потребители. Го­сударственное регулирование минимальное, изменения в культу­ре имеют незначительное воздействие.

В сложной среде действуют университеты или районные управы. В университетах пересекается целый спектр наук. Они являются местными центрами культурного обмена и обмена научными цен­ностями. Университеты вступают во взаимодействие с правитель­ством и фондовыми учреждениями, профессиональными и науч­ными ассоциациями, выпускниками, корпорациями. Это форми­рует большее количество внешних элементов и сложную внешнюю обстановку. Районные управы выполняют разнообразные хозяй­ственные и социально-политические функции, направленные, прежде всего, на удовлетворение потребностей населения и орга­низаций, действующих на территории района. Их работа опреде­ляется постановлениями префекта и мэрии, запросами и жалоба­ми населения, необходимостью обеспечения успешной работы в районе городских служб и многими другими факторами[[20]](#footnote-20).

Измерение неопределенности внешней среды по принципу «стабильная-нестабильная». Данная характеристика имеет отношение к темпам изменения внешней среды. Организации могут действовать гам, где изменения одного или многих факторов происходят мед­ленно или очень быстро. Например, компании по производству элек­тронно-вычислительной техники действуют в очень нестабильных или динамичных внешних условиях, в то время как многие муници­пальные учреждения (например, общеобразовательные школы или службы по уборке территории) работают в стабильной обстановке[[21]](#footnote-21).

Состояние «простая—нестабильная». В такой внешней обстановке происходит дальнейшее возрастание уровня неопределенности. Хотя у организации может быть всего несколько внешних факторов воз­действия, их изменения труднопредсказуемы и они неожиданно реагируют на инициативы организации. Примерами организаций, действующих в таком типе внешней среды, являются производители модной одежды, персональных ЭВМ, шоу-бизнес. Действующие в этом секторе организации сталкиваются с постоянно меняющимися предложением и спросом[[22]](#footnote-22).

Состояние «сложная-стабильная внешняя среда» представляет в некоторой степени более высокий уровень неопределенности. При внешнем аудите необходимо учесть большое количество факто­ров, проанализировать и оценить их воздействие на эффективность организации. Однако в подобной среде внешние факторы не меня­ются быстро или неожиданно. Деятельность университетов, ком­паний по производству электрооборудования, страховых компаний осуществляется именно в такой сложной стабильной среде. Существует большое количество внешних элементов, но, хотя они и меняются, перемены относительно постепенны и предсказуемы.

Состояние «сложная—нестабильная». Наиболее высокий уровень неопределенности возникает в сложной-нестабильной обста­новке. На организацию воздействует большое количество внешних факторов, они часто изменяются и резко реагируют на инициативы организации. Когда одновременно меняются несколько факто­ров, внешняя среда становится «бурлящей», или, как ее называ­ют, турбулентной. С такой средой сталкиваются, например, элект­ронные фирмы и авиакомпании. Так, в случае с авиакомпаниями: в течение всего лишь нескольких последних лет им пришлось про­тивостоять росту числа региональных авиакомпаний, разрегулированию, войне цен, взлету цен на топливо, тесноте в аэропор­тах, изменению спроса потребителей и т.д. С подобными ситуаци­ями сталкиваются аэрокосмические корпорации, компании связи, фармацевтические фирмы и многие другие.

Показатели сложности и нестабильности внешней среды по-разному воздействует на организационное поведение отдельных функциональных подразделений организации. Рассмотрим в каче­стве примера воздействие этих показателей на кадровую службу организации.

Простая и стабильная среда — самая простая для работы отдела кадров. Прогнозирование потребности в персонале относительно несложно, поскольку оно может основываться на прошлых тенден­циях. Необходимость изменения методов стимулирования труда и мотивации незначительны в связи с низкими уровнями конкурен­ции. Доходы от продажи и уровни прибыли, скорее всего, будут оставаться постоянными, поэтому фонд заработной платы не меня­ется. Применяются рутинные процедуры для поиска и отбора пер­сонала. Оценить информацию о внешней среде относительно легко, так как количество включенных элементов невелико.

Сложная и стабильная среда. С точки зрения перспектив управления персоналом, этот случай также не представляет серьезных проблем. Прогнозирование потребности в дополнительной рабо­чей силе относительно несложно в связи с высоким уровнем стабильности и довольно значительным постоянством рынка труда. Оценка информации гораздо сложнее из-за значительного коли­чества вовлеченных элементов. Однако нет серьезной необходимости для изменения политики в отношении работы с персоналом, так как используемые методы работы достаточно эффективны[[23]](#footnote-23).

Простая и нестабильная среда. Этот случай представляет более значительные проблемы. В связи с высоким уровнем динамичности ситуации на рынке прогнозирование результатов работы ос­ложнено. Проблемы оценки менее значительны вследствие неболь­шого количества действующих элементов. Однако, возможно, при­дется пересматривать и совершенствовать методы отбора персонала, систему премирования, мотивации.

Сложная и нестабильная среда. Это наименее благоприятное состояние внешней среды для деятельности службы персонала. Оно делает процесс кадрового планирования чрезвычайно трудным. Прогнозировать кадровые изменения сложно из-за высокого уровня комплексности проблем, затруднений со сбором информации и невозможности основываться на прошлых тенденциях. Управле­ние персоналом, его планирование чрезвычайно осложнено из-за циклических изменений потребности в персонале из-за нестабиль­ности рынка. Оценить информацию очень трудно вследствие боль­шого количества включенных переменных. Вероятно, придется более широко использовать услуги кадровых агентств[[24]](#footnote-24).

**Глава 2. Влияние внутренней среды на деятельность организации**

**2.1. Элементы внутренней среды организации и степень их влияния на организацию**

При рассмотрении внутренней среды нужно учитывать, что организации представляют собой системы, которые созданы людьми. Поэтому внутренняя среда, существующая в организации, в целом является результатом управленческих решений. Это, однако, совсем не означает, что все внутренние факторы полностью контролируются руководством. Часто внутренний фактор есть нечто «данное». Именно это руководство должно преодолеть в своей работе.

Основным элементом внутренней среды в организации является наличие цели, поскольку ни одна из организаций (как формальная коммерческая структура, так и неформальное общественное объединение) не сможет сформироваться и тем более существовать, если не будет определена её цель – то, ради чего организация формируется, и будет действовать в дальнейшем.

Организация – это, по крайней мере, два человека с осознанными общими целями[[25]](#footnote-25).

Определение цели может быть дано двояким образом – для внешних наблюдателей, участников, пользователей продукцией организации, и для ее собственных участников, сотрудников, включенных в процесс функционирования.

Вторым элементом в представленной схеме является понятие технологии. Очень часто основной характеристикой организации, определяющей ее специфику, является используемая технология, т.е. способ преобразования сырья в искомые продукты и услуги. Этот элемент организации нередко воспринимается сотрудниками как некий механизм работы организации по превращению исходных предметов труда в итоговые результаты, перекликающиеся с целями деятельности организации.

Технология как фактор внутренней среды имеет гораздо большее значение, чем многие думают. Большинство людей рассматривают технологию как нечто, связанное с изобретениями и машинами, например, с полупроводниками и компьютерами. Однако социолог Чарльз Перроу, который много писал о влиянии технологии на организацию и общество, описывает технологию как средство преобразования сырья – будь то люди, информация или физические материалы – в искомые продукты и услуги.

Следующим элементом внутренней среды организации является структура организации, без которой не может существовать ни одна организация. Структуру можно определить как форму организации системы, она отражает наиболее существенные, устойчивые связи между элементами системы и их группами, которые обеспечивают основные свойства системы.

Структура управления организацией дает представление о ее подразделениях, службах и отдельных должностных лицах, их специализации, соподчиненности и взаимосвязи (по вертикали и горизонтали).

Т.Д. Питерс, Р.Х. Уотермен и Ж.Р. Филипс предложили схему «7–С». Данная схема позволяет сделать следующие выводы:

* все выделенные переменные взаимосвязаны, поэтому нельзя достичь значительного изменения в одной подсистеме без определенного продвижения в других областях;
* нельзя сводить все изменения в рамках организации к изменению только какой-либо одной подсистемы;
* существует, по крайней мере, семь факторов, которые оказывают воздействие на способность организации к изменению;
* в схеме не существует иерархии подсистем, заранее неизвестно какая из них сыграет решающую роль в предполагаемом изменении.

Таким образом, подтверждается сказанное выше: структура – лишь одна из составляющих, но ее роль, тем не менее, значительна[[26]](#footnote-26).

Следующий элемент среды организации – финансы. Под финансами как элементом организации чаще всего понимаются не только денежные, но и другие ресурсы, которыми располагает или которые может привлечь организация для осуществления собственной деятельности.

Другим немаловажным элементом в рассматриваемой схеме является понятие «управление».

Необходимо уделить внимание тому, как происходит процесс управления, рассматривая внутреннюю среду организации как систему с множеством элементов. Современное понятие «управление» означает процесс координации различных деятельностей с учетом их целей, условий выполнения, этапов реализации[[27]](#footnote-27).

Рассмотрим основные типы управления.

1. демократический тип управления, возникший в рамках партисипативной организационной культуры, является относительно новым для отечественных руководителей, он характеризуется демократической формой управления;

2. коллективистский тип управления. Этот тип управления можно охарактеризовать как коллективистскую управленческую фору, которая предполагает единоличное принятие решений лидером коллектива;

3. рыночный тип управления. Решения принимаются в соответствии с законами рынка, который, в конечном счете, превращается в основной критерий эффективности. Главным рычагом воздействия на персонал служат деньги, что вполне соответствует рассмотрению персонала как субъектов рынка труда[[28]](#footnote-28).

4. бюрократический тип управления. Этот тип управления характеризуется следующим. Как правило, решения принимаются, вышестоящим руководителем в соответствии с имеющимися у него правами и полномочиями. Главным источником силы руководителя является формальная власть, предоставляющая в качестве рычага воздействия на подчиненных возможность использования методов прямого влияния (приказов, наказаний);

Следующий элемент – персонал. Персонал – это совокупность всех человеческих ресурсов, которыми обладает организация. Это сотрудники организации, а также партнеры, которые привлекаются к реализации некоторых проектов, эксперты, которые могут быть привлечены для проведения исследований, разработки стратегии, реализации конкретных мероприятий и т. д.

Для организации эффективной деятельности персонала необходимо учитывать следующие параметры:

1. особенности группового поведения;

2. особенности индивидуального поведения;

3. особенности поведения руководителей[[29]](#footnote-29).

Проблема коммуникации заслуживает особого внимания. Так, исследования показывают, что трудности в производстве вызваны недостатком общения или неумело организованными способами передачи информации в организации. Как известно, степень взаимопонимания между людьми с разными социальными ролями зависит от того, насколько хорошо отлажен процесс коммуникации, в котором участвуют работники аппарата управления.

На сегодняшний день существует большой опыт коммуникативного анализа в разных сферах человеческого бытия. Коммуникация входит в число постоянно изучаемых объектов науки об управлении. Учёные разработали множество моделей коммуникации, рассматривая её с точки зрения лингвистики, театрального искусства, психологии, философии, менеджмента. Так, языковая коммуникативная проблематика является центральной для психоанализа. Ведь язык, общение с пациентом является единственным способом заглянуть в бессознательное. Проблемами коммуникации в психологии занимались З. Фрейд, Ж. Лакан, К. Юнг.

С точки зрения прагматики проблему коммуникации изучал Поль Грайс. Он предложил серию постулатов, описывающих процесс коммуникации. Свои постулаты он объединил под общей шапкой «кооперативного принципа»: «Делайте ваш вклад в разговор таким, как требуется на той стадии, на которой это происходит в соответствии с принятой целью или направлением беседы, в которой вы принимаете участие. Это общее правило реализуется в рамках категорий Количества, Качества, Отношения и Способа».

Категория количества реализуется в рамках таких постулатов:

* делайте ваш вклад столь информативным, насколько это требуется;
* не делайте своего вклада более информативным, чем требуется.

Категория качества требует говорить правду:

* не говорите то, что вы считаете ложью;
* не говорите того, для чего у вас нет достаточных доказательств.

Категория отношений требует быть релевантным.

Категория способа требует от вас быть ясным и понятным, избегая двусмысленности[[30]](#footnote-30).

Изучением коммуникации в организации занимаются как российские ученые, такие как Б. З. Мильнер, Г. Г. Почепцов, так и зарубежные Р. Бландел, С. Блэк. Общим для всех исследований является утверждение о том, что организационная коммуникация – это процесс, с помощью которого руководители развивают систему предоставления информации большому количеству людей внутри организации и отдельным индивидуумам за ее пределами[[31]](#footnote-31).

Коммуникацию они определяют как использование слов, букв, символов для получения информации об объекте. При передаче подобных символов часто возникают трудности, вызванные недостатком общения, и руководство предприятий вынужденно постоянно призывать к регулярному и своевременному предоставлению информации сотрудникам, ее ожидающим. Западные ученые выявили, что в средней или крупной компании существует определенная и прочно связанная коммуникационная цепочка от высшего руководства вниз к сотрудникам, причем эффективность работы компании существенно зависит от того, насколько четко и быстро осуществляется связь по цепочке[[32]](#footnote-32). Также было выявлено, что на качество коммуникации могут влиять следующие пункты:

* хорошее личное понимание между отправителем и получателем, основанное на уважении и вере в равенство, неприкосновенности и честности;
* соглашение на процедуре обратной связи. Осуществление обратной связи подразумевает мета-общение (общение об общении). Для этого процесса создан набор простых правил, например: процесс обратной связи имеет более высокие приоритеты, чем основное общение, т.к. во время обратной связи нельзя быть невежливым;
* желание понять друг друга, даже если это требует больших временных затрат и энергии;
* определение ситуации терминами чьих-либо чувств ведет за собой интерпретацию, но не старание объяснить ситуацию объективными терминами[[33]](#footnote-33).

Исследования зарубежных ученых показали, что существует три способа передачи культурной информации в организации:

1) горизонтальная трансмиссия, при которой освоение культурного опыта и традиции идет в общении со «сверстниками»;

2) непрямая трансмиссия, при которой индивид обучается у окружающих его «родителей» как на практике, так и на специальных курсах;

3) вертикальная трансмиссия, в ходе которой социокультурная информация передаются от «родителей» к «детям»

Иными словами, информация к сотруднику может поступать несколькими способами: спускаться сверху, передаваться из одного отдела в другой или путем обучения у консультантов.

Данные способы передачи культурной информации позволяют предположить, что в процессе передачи информации задействовано большое количество людей, групп. Их можно условно разделить на несколько групп в зависимости от выполняемых функций.

* «авторитеты» – прививают сотруднику культурные нормы и ценности на собственном примере;
* «опекуны» – осуществляют наблюдение за вновь пришедшими сотрудниками, удовлетворяют его физические и эмоциональные потребности;
* «воспитатели» – обучают сотрудника, целенаправленно передают ему знания и навыки;
* «дисциплинаторы» – распределяют наказания;
* «компаньоны» – занимают равное положение и участвуют в совместной деятельности;
* «сожители» – сотрудники, находящиеся в одном кабинете, отделе.

Все перечисленные роли могут быть утверждены как формально, так и неформально[[34]](#footnote-34).

**2.2. Взаимосвязь элементов внутренней среды организации**

Выше были рассмотрены основные внутренние переменные. Но следует помнить, что в управлении эти переменные никогда не должны рассматриваться отдельно. Никто не будет отрицать, что задачи организации влияют на выработку целей. Точно так и все остальные внутренние переменные взаимосвязаны и влияют друг на друга[[35]](#footnote-35).

## Структура

Цели

## Люди

## Задачи

Этот рисунок представляет собой модель, показывающую взаимоотношения внутренних переменных: целей, структуры, задач, технологии и людей. Но нужно не забывать, что организация – открытая система. И поэтому эта схема не может быть адекватной полной моделью переменных, влияющих на успешность действий организации, потому что на нем показаны только внутренние переменные. Правильнее рассматривать этот рисунок как модель внутренних *социотехнических подсистем* организации. Внутренние переменные обычно называют социотехническими подсистемами, потому что они имеют социальный компонент (людей) и технический компонент (другие внутренние переменные).

**Заключение**

Итак, мы дали понятие внешней среды организации, анализ факторов внешней среды, анализ неопределенности организационной среды, рассмотрели элементы внутренней среды организации и степень их влияния на организацию, а также взаимосвязь элементов внутренней среды организации.

Из всего вышеизложенного можно сделать следующие выводы.

Основные факторы, воздействующие на организацию, можно классифицировать как политические, экономические, культурные и технологические. Эти четыре группы факторов определяют процесс комплексного анализа, который помогает выявить ключевые угрозы и возможности внешней среды. Мы также проанализировали типы внешней среды по степени присущей им неопределенности. Неопределенность представ­ляется такими полярными характеристиками, как «простая— сложная» среда, «стабильная—нестабильная». Эти характе­ристики могут различным образом сочетаться.

Природа этой неопределенности подразумевает соответ­ствующие способы работы организации с внешней средой. Можно провести различие между внутренними и внешними стратегиями. Внутренние стратегии включают в себя измене­ние сферы деятельности организации, амортизацию (посред­ством создания запасов и набора персонала), сглаживание и нормирование. Внешние стратегии включают маркетинговые мероприятия, заключение контрактов, кооптирование, лоб­бирование и объединение. Многие из этих стратегий активно используются организациями.

Внутренняя среда полностью пронизывается всеми факторами, которые должны подвергаться серьезному изучению. Не существует аспектов более или менее важных для организации. Организация может существовать только с грамотно поставленной целью, с четко выстроенной структурой и финансированием, но помимо этого ей нужен еще и преданный персонал, а также хорошо сформированный процесс коммуникации. От того, как поступает информация сверху и как она воспринимается снизу, тоже может зависеть успех организации.

Российским менеджерам только предстоит учиться тому, чтобы видеть не только внешние причины кризисного состояния, такие, как нехватка оборотных средств или непомерные налоги, но и обращать внимание на внутренние проблемы.

**Список использованной литературы:**

1. Абакумов В. В., Кузнецов Ю. В. Основы менеджмента. М., 2007. С. 240.
2. Антология организационной психологии / Под редакцией Барри М. Стоу. М., 2005. С. 712.
3. Геберт Д., Л. фон Розенштиль Организационная психология. Человек и организация. М., 2006. С. 622.
4. Дафт Р. Теория организации. М., 2006. С. 736.
5. Демидова А. В. Теория организации. М., 2006. С. 128.
6. Душков Б. А., Королев А. В., Смирнов Б. А. Психология труда, профессиональной, информационной и организационной деятельности. Словарь. М., 2005. С. 848.
7. Иванова Т. Ю., Приходько В. И. Теория организации. М., 2006. С. 384.
8. Клейнер Г. Системная парадигма и теория предприятия. // Вопросы экономики. 2002. № 10. С. 47-69.
9. Лавизина О. Некоторые аспекты управления жизненным циклом организации, понимаемой как социальная система // Менеджмент в России и за рубежом. 2003. №5. С. 47-60.
10. Лафта Дж. К. Теория организации. М., 2005. С. 416.
11. Мильнер Б. З. Теория организации. М., 2008. С. 864.
12. Минько Э. В., Минько А. Э. Теория организации производственных систем. М., 2007. С. 496.
13. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф.. Основы менеджмента. М., 2007. С. 672.
14. Почепцов Г.Г. Теория коммуникации. М., 2006. С. 656.
15. Пустынникова Е. В. Основы менеджмента. М., 2008. С. 320.
16. Румянцева З. П. Общее управление организацией. Теория и практика. М., 2007. С. 304.
17. Теория организации. М., 2007. С. 456.
18. Хмелькова Н.В., Попов Е.В. О жизненном цикле внутренней среды организации // Менеджмент в России и за рубежом. 2004. № 1.
19. Шейн Э. Организационная культура и лидерств. М., 2008. С. 336.
20. Шеметов П. В., Петухова С. В. Теория организации. М., 2008. С. 288.
1. Антология организационной психологии / Под редакцией Барри М. Стоу. М., 2005. С. 398. [↑](#footnote-ref-1)
2. Минько Э. В., Минько А. Э. Теория организации производственных систем. М., 2007. С. 290. [↑](#footnote-ref-2)
3. Иванова Т. Ю., Приходько В. И. Теория организации. М., 2006. С. 128. [↑](#footnote-ref-3)
4. Лафта Дж. К. Теория организации. М., 2005. С. 314. [↑](#footnote-ref-4)
5. Минько Э. В., Минько А. Э. Теория организации производственных систем. М., 2007. С. 293. [↑](#footnote-ref-5)
6. Минько Э. В., Минько А. Э. Теория организации производственных систем. М., 2007. С. 297. [↑](#footnote-ref-6)
7. Лафта Дж. К. Теория организации. М., 2005. С. 318. [↑](#footnote-ref-7)
8. Абакумов В. В., Кузнецов Ю. В. Основы менеджмента. М., 2007. С. 83. [↑](#footnote-ref-8)
9. Лафта Дж. К. Теория организации. М., 2005. С. 319. [↑](#footnote-ref-9)
10. Шеметов П. В., Петухова С. В. Теория организации. М., 2008. С. 168. [↑](#footnote-ref-10)
11. Пустынникова Е. В. Основы менеджмента. М., 2008. С. 214. [↑](#footnote-ref-11)
12. Пустынникова Е. В. Основы менеджмента. М., 2008. С. 217. [↑](#footnote-ref-12)
13. Геберт Д., Л. фон Розенштиль Организационная психология. Человек и организация. М., 2006. С. 510. [↑](#footnote-ref-13)
14. Почепцов Г.Г. Теория коммуникации. М., 2006. С. 421. [↑](#footnote-ref-14)
15. Шеметов П. В., Петухова С. В. Теория организации. М., 2008. С. 172. [↑](#footnote-ref-15)
16. Шейн Э. Организационная культура и лидерств. М., 2008. С. 286. [↑](#footnote-ref-16)
17. Хмелькова Н.В., Попов Е.В. О жизненном цикле внутренней среды организации // Менеджмент в России и за рубежом. 2004. № 1. [↑](#footnote-ref-17)
18. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф.. Основы менеджмента. М., 2007. С. 527. [↑](#footnote-ref-18)
19. Лавизина О. Некоторые аспекты управления жизненным циклом организации, понимаемой как социальная система // Менеджмент в России и за рубежом. 2003. №5. С. 48. [↑](#footnote-ref-19)
20. Почепцов Г.Г. Теория коммуникации. М., 2006. С. 423. [↑](#footnote-ref-20)
21. Шеметов П. В., Петухова С. В. Теория организации. М., 2008. С. 179. [↑](#footnote-ref-21)
22. Шейн Э. Организационная культура и лидерств. М., 2008. С. 287. [↑](#footnote-ref-22)
23. Клейнер Г. Системная парадигма и теория предприятия. // Вопросы экономики. 2002. № 10. С. 52. [↑](#footnote-ref-23)
24. Теория организации. М., 2007. С. 203. [↑](#footnote-ref-24)
25. Румянцева З. П. Общее управление организацией. Теория и практика. М., 2007. С. 297. [↑](#footnote-ref-25)
26. Шеметов П. В., Петухова С. В. Теория организации. М., 2008. С. 184. [↑](#footnote-ref-26)
27. Дафт Р. Теория организации. М., 2006. С. 692. [↑](#footnote-ref-27)
28. Шейн Э. Организационная культура и лидерств. М., 2008. С. 282. [↑](#footnote-ref-28)
29. Почепцов Г.Г. Теория коммуникации. М., 2006. С. 429. [↑](#footnote-ref-29)
30. Демидова А. В. Теория организации. М., 2006. С. 98. [↑](#footnote-ref-30)
31. Шейн Э. Организационная культура и лидерств. М., 2008. С. 283. [↑](#footnote-ref-31)
32. Мильнер Б. З. Теория организации. М., 2008. С. 720. [↑](#footnote-ref-32)
33. Демидова А. В. Теория организации. М., 2006. С. 96. [↑](#footnote-ref-33)
34. Демидова А. В. Теория организации. М., 2006. С. 95. [↑](#footnote-ref-34)
35. Душков Б. А., Королев А. В., Смирнов Б. А. Психология труда, профессиональной, информационной и организационной деятельности. Словарь. М., 2005. С. 294. [↑](#footnote-ref-35)