




1. ВЪТРЕШНА И ВЪНШНА СРЕДА НА ОРГАНИЗАЦИИТЕ

1.2. ВЪТРЕШНА СРЕДА НА ОРГАНИЗАЦИИТЕ

ОБЩИТЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ НА ОРГАНИЗАЦИИТЕ са:

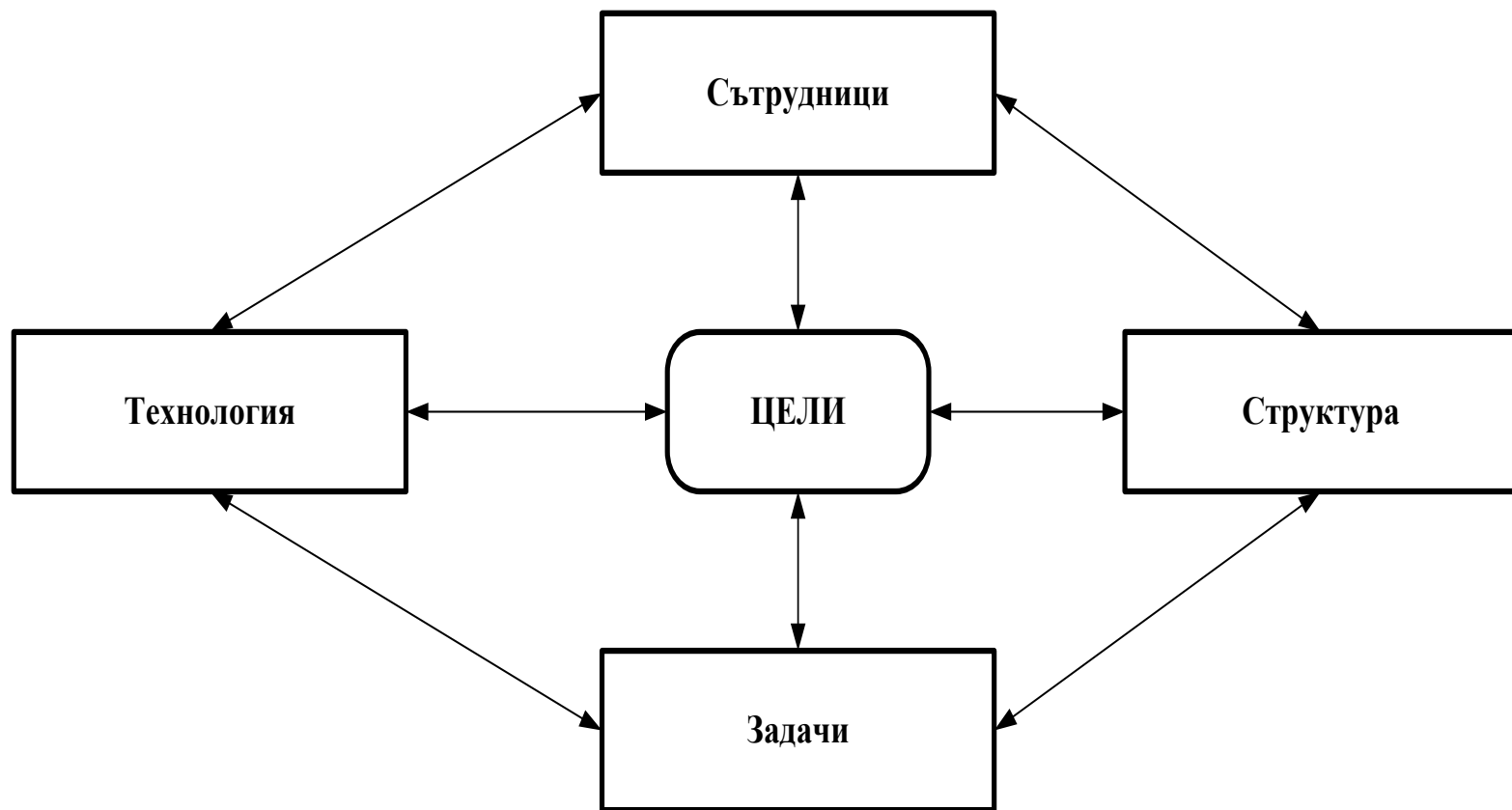
- 1. ЗАВИСИМОСТ ОТ ВЪНШНАТА СРЕДА;**
- 2. ИНДИВИДУАЛНОСТ НА ВЪТРЕШНАТА СРЕДА;**
- 3. НЕОБХОДИМОСТ ОТ МЕНИДЖМЪНТ.**

МЕНИДЖМЪНТ – ДЕЙСТВИЯ НА СЪТРУДНИЦИТЕ ОТ УПРАВЛЕНИЕТО НА ОРГАНИЗАЦИЯТА (ръководителите) ЗА ЕФЕКТИВНО ИЗПОЛЗВАНЕ НА РЕСУРСИТЕ И ПОСТИГАНЕ НА ОРГАНИЗАЦИОННИТЕ И ЦЕЛИ ЧРЕЗ ОПТИМАЛЕН СИНЕРГИЧЕН ЕФЕКТ (обединяване на усилията на сътрудниците и ресурсите на организацията за постигане на по-висок взаимноизгоден резултат).




ВЪТРЕШНА СРЕДА НА ОРГАНИЗАЦИЯТА е СЪВКУПНОСТТА ОТ ВСИЧКИ КОМПОНЕНТИ (ПРОМЕНЛИВИ), ИНТЕГРИРАНИ И ВЗАИМОСВЪРЗАНИ В НЕЯ, КОИТО ФУНКЦИОНИРАТ ЗАЕДНО, ЗА ДА БЪДАТ ПОСТИГНАТИ ЦЕЛИТЕ Й.

Съвместно функциониращите вътрешноорганизационни компоненти, желаните резултати и процесите на тяхното постигане, могат да бъдат групирани в няколко **основни вътрешни променливи: ЦЕЛИ, СЪТРУДНИЦИ, СТРУКТУРА, ТЕХНОЛОГИЯ и ЗАДАЧИ** (фиг. 1.).

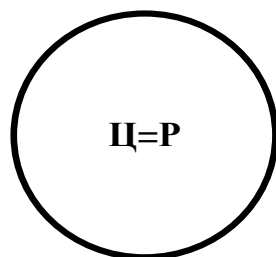


фиг. 1. Вътрешни променливи на организацията

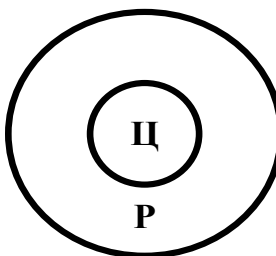


ЦЕЛИТЕ са ЖЕЛАН, ОЧАКВАН КРАЕН РЕЗУЛТАТ ОТ ДЕЙНОСТТА НА ОРГАНИЗАЦИЯТА. Определянето на целите стои в основата на изграждането на всяка организация. Те произтичат от нейното предназначение и затова отразяват в себе си очакваното ѝ състояние към определен бъдещ момент, резултат от постигнато интегрирано равнище и взаимодействие на стопанските ѝ параметри.

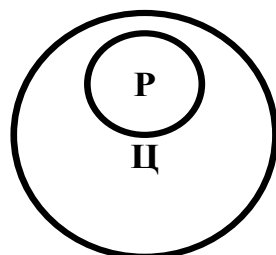
Мениджмънтът на организацията трябва да се стреми към постигането на максимално възможно съвпадение между **„ЦЕЛИ – РЕЗУЛТАТИ”**. При **отчитане на недопустими различия се преосмисля и коригира дейността за по-пълно постигане на целите, а когато това е невъзможно се преосмислят и формулират отново самите цели.** За осигуряване развитието на организацията и мотивиране на нейните сътрудници мениджмънтът трябва да **формулира трудно постижими, но реални цели.**



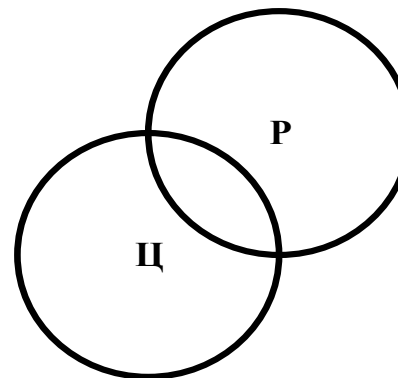
а. $Ц=Р$



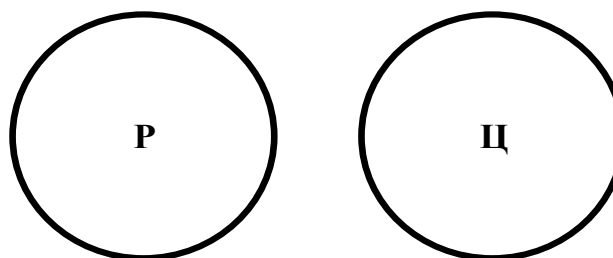
б. $Ц < Р$



в. $Ц > Р$




г. $Ц \wedge Р$



д. $Ц \# Р$

фиг. 2. Релация “ЦЕЛИ – РЕЗУЛЬТАТИ”




СЪТРУДНИЦИТЕ са част от *ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ*, КОИТО ПОСТЪПВАТ ОТ ВЪНШНАТА СРЕДА, ПОДБРАНИ ПО ОПРЕДЕЛЕНИ КРИТЕРИИ В СЪОТВЕТСТВИЕ С ДЕЙСТВАЩИ ПРАВИЛА И ВЗАИМООТНОШЕНИЯ НА ТРУДОВИЯ ПАЗАР И СПЕЦИФИКАТА И ИЗИСКВАНИЯТА НА СЪОТВЕТНАТА ДЕЙНОСТ В ОРГАНИЗАЦИЯТА. Те са активна вътрешна променлива на организацията, която извършва действия, за да се получават резултати, с които да задоволяват собствените си потребности, като се постигат целите на организацията. Те се характеризират с **ПОТРЕБНОСТИ, СПОСОБНОСТИ, ЦЕННОСТНА СИСТЕМА ОЧАКВАНИЯ И ОТНОШЕНИЕ.**

Йерархия на потребностите според Маслоу:

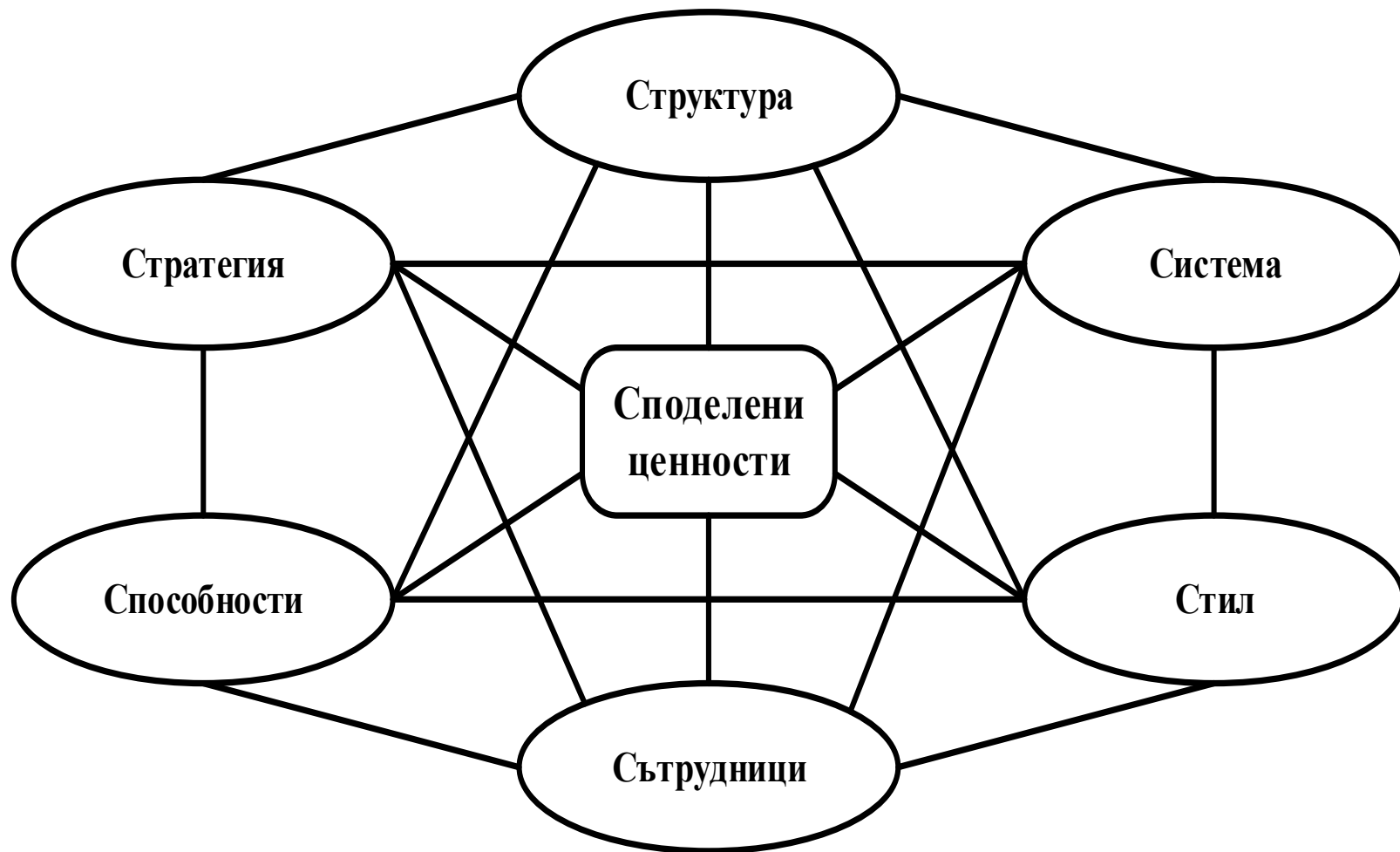
	МОТИВИ	КОНСУМАТИВНИ ХАРАКТЕРИСТИКИ	ОЧАКВАНИЯ ОТ ПАЗАРНАТА СРЕДА
РАВНИЩЕ 1	ФУНДАМЕНТАЛНИ БИОЛОГИЧНИ ПОТРЕБНОСТИ	<i>ОСИГУРЯВАНЕ ОСНОВИТЕ НА СЪЩЕСТВУВАНЕТО</i>	ХРАНА, ТЕЧНОСТИ, ОБЛЕКЛО, ЖИЛИЩА, МЕБЕЛИ, ПРЕВОЗНИ СРЕДСТВА.
РАВНИЩЕ 2	ПОТРЕБНОСТ ОТ СИГУРНОСТ	<i>ЗАЩИТА НА ЗДРАВЕТО, ИМУЩЕСТВОТО И ОКОЛНАТА СРЕДА. ОСИГУРОВКА СРЕЩУ: ЛИПСИ В СНАБДЯВАНЕТО, РИСКОВЕ ПРИ ПОКУПКИ, НЕЗНАНИЕ, БОЛЕСТИ, БЕЗРАБОТИЦА, СТАРОСТ И ДР.</i>	ЕКОЛОГИЧНО ЧИСТИ ХРАНИ, ЗДРАВНО ОСИГУРЯВАНЕ, ЗАСТРАХОВКИ ЗА ЖИВОТ, САНАТОРИУМИ, СТАРЧЕСКИ ДОМОВЕ, ОСИГУРИТЕЛНИ СЛУЖБИ, ФИНАНСОВО КОНСУЛТИРАНЕ.
РАВНИЩЕ 3	СПЕЦИАЛНИ ПОТРЕБНОСТИ	<i>ОБЩУВАНЕ, ЛЮБОВ, ВЗАИМНА СИМПАТИЯ, СОЦИАЛНИ АНГАЖИМЕНТИ</i>	МАГАЗИНИ В СЪСЕДСТВО, ГАСТРОНОМИЯ, ХОТЕЛИЕРСТВО, КЛУБОВЕ, ЗАВЕДЕНИЯ, ПАЗАР ЗА ДАРЕНИЯ.
РАВНИЩЕ 4	ПОТРЕБНОСТИ ОТ ЗНАЧИМОСТ НА СОБСТВЕНОТО „АЗ“	<i>ПРИЗНАНИЕ, СЛАВА, ПРЕСТИЖ</i>	ЛУКСОЗНИ ЗАВЕДЕНИЯ, ЕЛЕГАНТНИ КОЛИ, СЪПНИ ОБЛЕКЛА, ЕКЗОТИЧНИ ПЪТЕШЕСТВИЯ, ЛУКСОЗНИ ЖИЛИЩА.
РАВНИЩЕ 5	ПОТРЕБНОСТ ОТ САМОРЕАЛИЗАЦИЯ	<i>ЖЕЛАНИЕ ЗА ПРЕЖИВЯВАНИЯ И УДОВОЛСТВИЯ; РАДОСТ ОТ МОЖЕНОТО, ОТ РАБОТАТА С ТЕХНИКАТА И ПР.</i>	АЛТЕРНАТИВИ ЗА НАЧИН НА ЖИВОТ, ХОБИ (ЧЕТЕНЕ, КОЛЕКЦИОНИРАНЕ И ПР.), СПОРТ, ОБРАЗОВАНИЕ, КУЛТУРА.

СТРУКТУРАТА на организацията е **СЪВКУПНОСТТА ОТ НЕЙНИТЕ КОМПОНЕНТИ И ОТНОСИТЕЛНО-ПОСТОЯННИТЕ ВРЪЗКИ МЕЖДУ ТЯХ, ЧРЕЗ КОИТО ТЯ ОСТАВА РАБОТОСПОСОБНА И СТАБИЛНА ПРИ РАЗЛИЧНИ СТОПАНСКИ И УПРАВЛЕНСКИ СИТУАЦИИ.** Чрез различна степен на ДЕТАЙЛИЗАЦИЯ В ОРГАНИЗАЦИЯТА могат да се установят ПОДСИСТЕМНА, ФУНКЦИОНАЛНА, ОРГАНИЗАЦИОННА, ПРОИЗВОДСТВЕНА, ДЛЪЖНОСТНА и др. **структури.** Когато се използва понятието „СТРУКТУРА” за организацията обаче, най-често се подразбира **ОРГАНИЗАЦИОННА СТРУКТУРА НА УПРАВЛЕНИЕ,** която отразява **ЛОГИЧЕСКАТА ВЗАИМОВРЪЗКА МЕЖДУ РАВНИЩАТА НА МЕНИДЖМЪНТ И ОБЛАСТИТЕ НА СТОПАНСКА (АДМИНИСТРАТИВНА) ДЕЙНОСТ В ОРГАНИЗАЦИЯТА.**



ТЕХНОЛОГИЯТА е ОПРЕДЕЛЕН, КОНКРЕТНО ИЗПОЛЗУВАН НАЧИН ЗА ИЗПЪЛНЕНИЕ НА ВСЕКИ ОТДЕЛЕН ПРОЦЕС НА СТОПАНСКАТА И УПРАВЛЕНСКАТА ДЕЙНОСТ В ОРГАНИЗАЦИЯТА. Чрез използване на различни технологии организацията преобразува ресурсите в стоки, които задоволяват потребностите, т.е. стреми се да постигне целите си.


ЗАДАЧИ са определените чрез вътрешноорганизационната нормативна уредба работи и в **различна степен ДИФЕРЕНЦИРАНИ ЧАСТИ ОТ ДЕЙНОСТИТЕ НА ОРГАНИЗАЦИЯТА, КОИТО СЕ ИЗПЪЛНЯВАТ В ПРЕДВАРИТЕЛНО ОПРЕДЕЛЕН СРОК ПО ПРЕДВАРИТЕЛНО ОПРЕДЕЛЕН НАЧИН И ОТ ПРЕДВАРИТЕЛНО ОПРЕДЕЛЕН СЪТРУДНИК/ЦИ** (изпълнител/и).



**фиг. 3. Вътрешни променливи на организацията
(7-S на "МакКинзи")**



1.3. ВЪНШНА СРЕДА НА ОРГАНИЗАЦИИТЕ

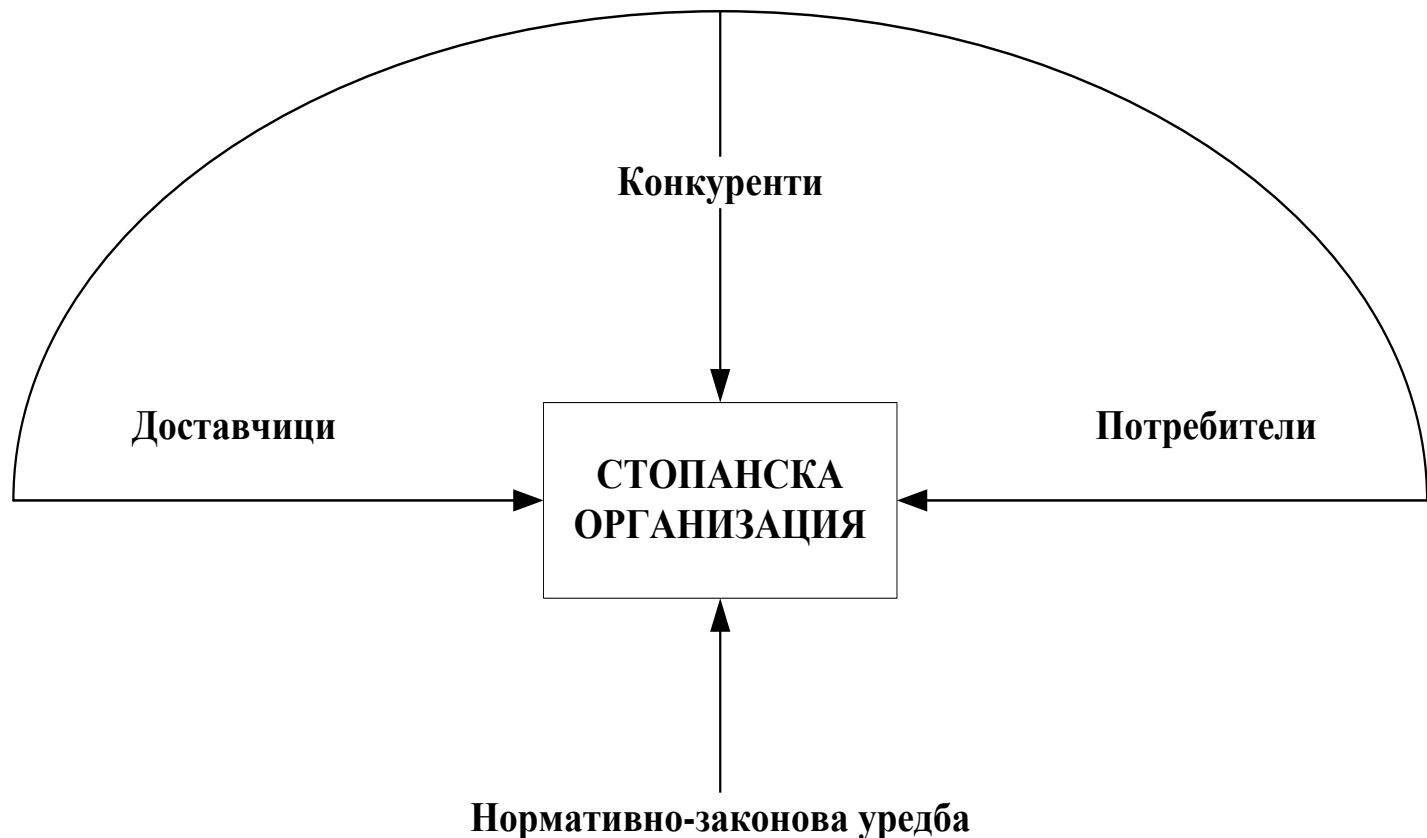


ВЪНШНАТА СРЕДА е СЪВКУПНОСТТА ОТ ВЪНШНИ УСЛОВИЯ И ОГРАНИЧЕНИЯ, В КОИТО ОРГАНИЗАЦИЯТА ФУНКЦИОНИРА. По този начин външната среда се превръща в **ИЗТОЧНИК НА СМУЩАВАЩИ ВЪЗДЕЙСТВИЯ** върху стопанската или административната дейност на организацията и на **проблеми за нейните мениджъри.**


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. Отделната организация може да конкретизира и проучи съдържанието на всеки от факторите, които оказват влияние върху нейната стопанска дейност. В зависимост от **източника на въздействието си факторите на външната среда могат да се класифицират в две групи: ФАКТОРИ С ПРЯКО ДЕЙСТВИЕ (преки фактори) и ФАКТОРИ С КОСВЕНО ДЕЙСТВИЕ (косвени фактори).**

Външни фактори с пряко действие са: ПОТРЕБИТЕЛИ, ДОСТАВЧИЦИ, КОНКУРЕНТИ и НОРМАТИВНО-ЗАКОНОВА УРЕДБА.

Влияещи параметри: количество, качество, цена и време




фиг. 4. Пряко влияещи фактори на външната среда




Влиянието на потребителите, доставчиците и конкурентите се осъществява посредством едни и същи параметри: КОЛИЧЕСТВО, КАЧЕСТВО, ЦЕНА и ВРЕМЕ (напр. качество на доставяните ресурси, или цена, която е готов да плаща потребителя, или време на осъществяване на доставките/покупките, или количества, с които конкурентите конкурират организацията).

Външните фактори с косвено действие, които индиректно влияят на функционирането на организацията, са следните: ПОЛИТИЧЕСКА и ИКОНОМИЧЕСКА СИТУАЦИЯ, ТЕХНОЛОГИЧНО РАЗВИТИЕ, СОЦИОКУЛТУРНИ ОТНОШЕНИЯ и РЕГИОНАЛНИ ОТНОШЕНИЯ.




ПОЛИТИЧЕСКАТА И ИКОНОМИЧЕСКАТА СИТУАЦИЯ са фактори с косвено действие, които интегрират 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: **ЗАЕТОСТ, БЕЗРАБОТИЦА, ПРОИЗВОДИТЕЛНОСТ И ЗАПЛАЩАНЕ НА ТРУДА; ПАРИЧНА СИСТЕМА, ИНФЛАЦИЯ И ВАЛУТНИ КУРСОВЕ; БРУТЕН НАЦИОНАЛЕН ПРОДУКТ, ПРИХОДИ, РАЗХОДИ, СПЕСТЯВАНИЯ, ДАНЪЦИ, ТАКСИ, НАЛОЗИ И МИТА; ИНВЕСТИЦИИ, ЛИХВЕНИ ПРОЦЕНТИ, КРЕДИТИ, ЦЕННИ КНИЖА; ТЪРСЕНЕ, ПРЕДЛАГАНЕ, ЦЕНИ, ТЪРГОВИЯ, ПЕЧАЛБА** и пр..



ТЕХНОЛОГИЧНОТО РАЗВИТИЕ включва създаването на принципно **НОВИ ТЕХНОЛОГИИ В ГЛОБАЛЕН МАЩАБ** и, като следствие от това, възможностите на организацията да ги въвежда в своята дейност.


СОЦИОКУЛТУРНИТЕ ОТНОШЕНИЯ се проявяват чрез съвкупността от **СХВАЩАНИЯ, БИТОВИ НАВИЦИ, НАРОДНИ ТРАДИЦИИ, ПРЕДРАСЪДЪЦИ, РЕЛИГИОЗНИ, МОРАЛНИ НОРМИ** и др., в които се отразява народопсихологията на отделната нация.

РЕГИОНАЛНИТЕ ОТНОШЕНИЯ са съвкупността от протичащите в даден вътрешнодържавен или международен географски район **ИКОНОМИЧЕСКИ, ПОЛИТИЧЕСКИ, СОЦИАЛНИ, КЛИМАТИЧНИ, ЕКОЛОГИЧНИ** и пр. процеси.



Пряко и косвено действащите фактори, а от там и външната среда като цяло, имат **следните характеристики:** **ДИНАМИКА, СЛОЖНОСТ, ПРОДЪЛЖИТЕЛНОСТ НА ВЪЗДЕЙСТВИЕ, ИНТЕНЗИВНОСТ И РАВНИЩА НА ВЪЗДЕЙСТВИЕ**, което се отразява на **СТЕПЕНТА НА НЕОПРЕДЕЛЕНОСТ.**


ДИНАМИКАТА на външната среда се характеризира 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.



СЛОЖНОСТТА НА ВЪНШНАТА СРЕДА се определя от **БРОЯ НА ВЛИЯЕЩИТЕ ВЪРХУ ДЕЙНОСТТА НА ОРГАНИЗАЦИЯТА ВЪНШНИ ФАКТОРИ**. Тя зависи от предмета и мащабите на стопанска дейност, отрасъла, в който оперира организацията и може да се определи чрез изследване на конкретната ѝ външна среда.


ПРОДЪЛЖИТЕЛНОСТТА е характеристика, която отразява **ВРЕМЕТРАЕНЕТО НА ВЪЗДЕЙСТВИЕТО НА ОТДЕЛНИЯ ФАКТОР НА ВЪНШНАТА СРЕДА**. За някои от тях по-голямата продължителност на въздействие е с положително влияние върху стопанската дейност, докато върху други има отрицателно влияние.

ИНТЕНЗИВНОСТТА се характеризира със **СИЛАТА НА ВЪЗДЕЙСТВИЕТО НА ВСЕКИ ОТДЕЛЕН ФАКТОР**. Тази интензивност може да бъде променлива във времето, което допълнително трябва да се оценява.



Взаимната обвързаност на факторите на външната среда, изразяваща се в **непредвидимото им състояние и непредвидимото влияние, което промяната на всеки от тях оказва на останалите и върху организацията, води до състояние на неопределеност на външната среда.**

НЕОПРЕДЕЛЕНОСТТА на външната среда се характеризира с **НЕВЪЗМОЖНОСТТА, ИЛИ МНОГО НИСКАТА СТЕПЕН, В КОЯТО ТЯ МОЖЕ ДА СЕ ПРОГНОЗИРА И МОДЕЛИРА.**



<div> <div>СЛОЖНОСТ</div> <div>Динамика</div> </div>	ПРОСТА ВЪНШНА СРЕДА	СЛОЖНА ВЪНШНА СРЕДА
	<div> <div>проста и стабилна</div> <div>= МАЛКА</div> <div>НЕОПРЕДЕЛЕНОСТ</div> </div>	<div> <div>сложна и стабилна</div> <div>= УМЕРЕНА</div> <div>НЕОПРЕДЕЛЕНОСТ</div> </div>
<div> <div>СТАБИЛНА</div> <div>ВЪНШНА СРЕДА</div> </div>		
<div> <div>НЕСТАБИЛНА</div> <div>ВЪНШНА СРЕДА</div> </div>	<div> <div>проста и нестабилна</div> <div>= ЗНАЧИТЕЛНА</div> <div>НЕОПРЕДЕЛЕНОСТ</div> </div>	<div> <div>сложна и нестабилна</div> <div>= МНОГО ГОЛЯМА</div> <div>НЕОПРЕДЕЛЕНОСТ</div> </div>

фиг. 5. Дефиниране на неопределеността на външната среда в зависимост от нейната динамика и сложност