



Образовательный Центр
"АКАДЕМИЯ БИЗНЕСА"

Обучение:
бухгалтеров,
менеджеров,
кадровиков,
юристов,
документоведов,
делопроизводителей,
логистов,
тендеровиков

Курсы:
1С : Предприятие,
1С : Бухгалтерия,
1С : Зарплата и УП,
1С : Документооборот,
1С : Торговля и Склад

akadembiz.ru

+7 (927) 333 - 36 - 26
+7 (347) 837 - 10 - 77

Внутренняя среда ХС

ВНУТРЕННИЕ ПЕРЕМЕННЫЕ — это ситуационные факторы внутри организации. Поскольку организации представляют собой созданные людьми системы, то внутренние переменные, в основном, являются результатом управленческих решений. Это, однако, вовсе не означает, что все внутренние переменные полностью контролируются руководством. Часто внутренний фактор есть нечто единое, что руководство должно преодолеть в своей работе.

Основные переменные в самой организации, которые требуют внимания руководства, это *цели, структура, задачи, технология и люди.*



Образовательный Центр
"АКАДЕМИЯ БИЗНЕСА"

Обучение:
бухгалтеров,
менеджеров,
кадровиков,
юристов,
документоведов,
делопроизводителей,
логистов,
тендеровиков

Курсы:
1С : Предприятие,
1С : Бухгалтерия,
1С : Зарплата и УП,
1С : Документооборот,
1С : Торговля и Склад

akadembiz.ru

+7 (927) 333 - 36 - 26
+7 (347) 837 - 10 - 77

Организацию можно рассматривать как средство достижения целей, которое позволяет людям выполнить коллективно то, чего они не могли бы выполнить индивидуально. Цели есть конкретные конечные состояния или желаемый результат, которого стремится добиться группа, работая вместе.

В ходе процесса планирования руководство разрабатывает цели и сообщает их членам организации. Этот процесс представляет собой мощный механизм координирования, потому что он дает возможность членам организации знать, к чему они должны стремиться.

РАЗНООБРАЗИЕ ЦЕЛЕЙ. У организации могут быть разнообразные цели, особенно это касается организаций различных типов. Организации, которые занимаются бизнесом, сосредоточены, главным образом, на создании определенных товаров или услуг в рамках специфических ограничений — по затратам и получаемой прибыли. Эта их задача отражена в таких целях, как рентабельность (прибыльность) и производительность. Государственные органы, учебные институты и некоммерческие больницы не стремятся получать прибыль. Но их волнуют затраты. И это находит отражение в наборе целей, сформулированных как предоставление конкретных услуг в рамках определенных бюджетных ограничений. Однако лежащие в их основе этические понятия в сочетании с острым чувством социальной ответственности зачастую являются скорее философией конкретных организаций, чем следствием их природы как коммерческих или некоммерческих организаций.



Образовательный Центр
"АКАДЕМИЯ БИЗНЕСА"

Обучение:
бухгалтеров,
менеджеров,
кадровиков,
юристов,
документоведов,
делопроизводителей,
логистов,
тендеровиков

Курсы:
1С : Предприятие,
1С : Бухгалтерия,
1С : Зарплата и УП,
1С : Документооборот,
1С : Торговля и Склад

akadembiz.ru

+7 (927) 333 - 36 - 26
+7 (347) 837 - 10 - 77

Это разнообразие направленности деятельности простирается дальше, поскольку крупные организации имеют много целей. 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, вероятно, будут больше уделять внимания социальной ответственности. Ориентация, определяемая целями, пронизывает все последующие решения руководства.

Цели подразделений в различных организациях, которые имеют сходную деятельность, будут ближе между собой, чем цели подразделений в одной организации, занимающихся различными видами деятельности. Цели подразделений должны составить конкретный вклад в цели организации как целого, а не вступать в противоречие с *целями других подразделений*.



Образовательный Центр
"АКАДЕМИЯ БИЗНЕСА"

Обучение:
бухгалтеров,
менеджеров,
кадровиков,
юристов,
документоведов,
делопроизводителей,
логистов,
тендеровиков

Курсы:
1С : Предприятие,
1С : Бухгалтерия,
1С : Зарплата и УП,
1С : Документооборот,
1С : Торговля и Склад

akadembiz.ru

+7 (927) 333 - 36 - 26
+7 (347) 837 - 10 - 77

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

Структурные переменные будут подробно рассмотрены при обсуждении процесса функционирования организации.

СПЕЦИАЛИЗИРОВАННОЕ РАЗДЕЛЕНИЕ ТРУДА.

разделение труда присутствует в любой организации. В большинстве современных организаций разделение труда вовсе не означает случайного распределения работ между имеющимися людьми. Характерной особенностью является специализированное разделение труда — закрепление данной работы за *специалистами*, т.е. теми, кто способен выполнить ее лучше всех с точки зрения организации как единого целого. Разделение управленческого труда между экспертами по маркетингу, финансам и производству является наглядным тому примером. Разделение работы по производству автомобиля на многочисленные малые операции, такие, например, как установка фар, также можно рассматривать как *конкретную специализацию труда*.



Образовательный Центр
"АКАДЕМИЯ БИЗНЕСА"

Обучение:
бухгалтеров,
менеджеров,
кадровиков,
юристов,
документоведов,
делопроизводителей,
логистов,
тендеровиков

Курсы:
1С : Предприятие,
1С : Бухгалтерия,
1С : Зарплата и УП,
1С : Документооборот,
1С : Торговля и Склад

akadembiz.ru

+7 (927) 333 - 36 - 26
+7 (347) 837 - 10 - 77

На данный момент давайте просто отметим, что во всех организациях, за исключением самых мелких, имеет место *горизонтальное разделение труда по специализированным линиям*. Если организация достаточно велика по размеру, специалистов обычно группируют вместе в пределах функциональной области. Как конкретно осуществить разделение труда в организации — вопрос, который относится к самым существенным управленческим решениям. Выбор функциональных областей определяет основную структуру организации и в значительной степени — возможности ее успешной деятельности. Эффективность и целесообразность способов разделения работы между людьми, — сверху вниз, до самого первого уровня организации — во многих случаях определяет, насколько производительна может быть организация по сравнению с ее конкурентами. Не менее важно и то, как осуществляется *вертикальное разделение труда*.



Образовательный Центр
"АКАДЕМИЯ БИЗНЕСА"

Обучение:
бухгалтеров,
менеджеров,
кадровиков,
юристов,
документоведов,
делопроизводителей,
логистов,
тендеровиков

Курсы:
1С : Предприятие,
1С : Бухгалтерия,
1С : Зарплата и УП,
1С : Документооборот,
1С : Торговля и Склад

akadembiz.ru

+7 (927) 333 - 36 - 26
+7 (347) 837 - 10 - 77

ОБЪЕМ УПРАВЛЕНИЯ. Вертикальное разделение труда, т.е. отделение работы по координации от непосредственного выполнения заданий, необходимо для успешной групповой работы.

Преднамеренное вертикальное разделение труда в организации дает в результате иерархию управленческих уровней.

Центральной характеристикой этой иерархии является формальная подчиненность лиц на каждом уровне. Лицо, находящееся на высшей ступени управления, может иметь в своем подчинении нескольких руководителей среднего звена, представляющих различные функциональные области. Эти руководители среднего звена могут в свою очередь иметь несколько подчиненных из числа линейных руководителей.



Образовательный Центр
"АКАДЕМИЯ БИЗНЕСА"

Обучение:
бухгалтеров,
менеджеров,
кадровиков,
юристов,
документоведов,
делопроизводителей,
логистов,
тендеровиков

Курсы:
1С : Предприятие,
1С : Бухгалтерия,
1С : Зарплата и УП,
1С : Документооборот,
1С : Торговля и Склад

akadembiz.ru

+7 (927) 333 - 36 - 26
+7 (347) 837 - 10 - 77

НЕОБХОДИМОСТЬ В КООРДИНАЦИИ. Необходимость в координации, существующая всегда, становится поистине насущной, когда работа четко делится и по горизонтали, и по вертикали, как это имеет место в крупных современных организациях. Если руководство не создаст формальных механизмов координации, люди не смогут выполнять работу *вместе*. Без соответствующей формальной координации различные уровни, функциональные зоны и отдельные лица легко могут сосредоточиться на обеспечении своих собственных интересов, а не на интересах организации в целом. Формулирование и сообщение целей организации в целом и каждого ее подразделения представляют собой лишь один из многочисленных механизмов координирования. Каждая функция управления играет определенную роль в координировании специализированного разделенного труда. Руководители всегда должны ставить перед собой вопрос: каковы их обязательства по координации и что они делают, чтобы их выполнить.



Образовательный Центр
"АКАДЕМИЯ БИЗНЕСА"

Обучение:
бухгалтеров,
менеджеров,
кадровиков,
юристов,
документоведов,
делопроизводителей,
логистов,
тендеровиков

Курсы:
1С : Предприятие,
1С : Бухгалтерия,
1С : Зарплата и УП,
1С : Документооборот,
1С : Торговля и Склад

akadembiz.ru

+7 (927) 333 - 36 - 26
+7 (347) 837 - 10 - 77

Еще одним направлением разделения труда в организации является формулирование задач. 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. На основе решения руководства о структуре, каждая должность включает ряд задач, которые рассматриваются как необходимый вклад в достижение целей организации.

Считается, что, если задача выполняется таким способом и в такие сроки, как это предписано, организация будет действовать успешно.

Задачи организации традиционно делятся на три категории. Это работа с людьми, предметами (машинами, сырьем, инструментами), информацией.



Образовательный Центр
"АКАДЕМИЯ БИЗНЕСА"

Обучение:
бухгалтеров,
менеджеров,
кадровиков,
юристов,
документоведов,
делопроизводителей,
логистов,
тендеровиков

Курсы:
1С : Предприятие,
1С : Бухгалтерия,
1С : Зарплата и УП,
1С : Документооборот,
1С : Торговля и Склад

akadembiz.ru

+7 (927) 333 - 36 - 26
+7 (347) 837 - 10 - 77

ТЕХНОЛОГИЯ — четвертая важная внутренняя переменная — имеет гораздо более широкое значение, чем традиционно считается. Большинство людей рассматривают технологию как нечто, связанное с изобретениями и машинами, например, 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. Люис Дейвис, писавший о проектировании работ, 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».

Задачи и технология тесно связаны между собой. Выполнение задачи включает использование конкретной технологии как средства преобразования материала, поступающего на входе, в форму, получаемую на выходе.



Образовательный Центр
"АКАДЕМИЯ БИЗНЕСА"

Обучение:
бухгалтеров,
менеджеров,
кадровиков,
юристов,
документоведов,
делопроизводителей,
логистов,
тендеровиков

Курсы:
1С : Предприятие,
1С : Бухгалтерия,
1С : Зарплата и УП,
1С : Документооборот,
1С : Торговля и Склад

akadembiz.ru

+7 (927) 333 - 36 - 26
+7 (347) 837 - 10 - 77

СТАНДАРТИЗАЦИЯ И МЕХАНИЗАЦИЯ. Первое применение СТАНДАРТИЗАЦИИ, т.е. использования стандартных взаимозаменяемых компонентов в производстве.

Использование стандартных частей значительно сократило стоимость производства и ремонтных работ.

Концепция стандартизации стимулировала дальнейшее повышение специализации, открыв одновременно новые широкие возможности для применения неквалифицированного и малоквалифицированного труда. Именно на этом основано массовое производство товаров и услуг, являющееся характеристикой нашего общества. Сегодня существует очень малое количество видов товаров, которые в какой-то степени не были бы стандартизированы. Даже в автомобилях, сделанных по индивидуальным заказам, используют много стандартных компонентов. Стандартизация и механизация, т.е. использование машин и механизмов вместо людей, *в настоящее время* широко распространены не только в сфере производства.



Образовательный Центр
"АКАДЕМИЯ БИЗНЕСА"

Обучение:
бухгалтеров,
менеджеров,
кадровиков,
юристов,
документоведов,
делопроизводителей,
логистов,
тендеровиков

Курсы:
1С : Предприятие,
1С : Бухгалтерия,
1С : Зарплата и УП,
1С : Документооборот,
1С : Торговля и Склад

akadembiz.ru

+7 (927) 333 - 36 - 26
+7 (347) 837 - 10 - 77

ЛЮДИ.

мы много говорим об организациях, которые что-то выполняют, о руководстве, которое что-то делает. Но при этом очень важно помнить, что и организация, и руководители, и подчиненные ничто иное, как группы *людей*. Когда закрывается завод, принимает решение конкретный человек, а вовсе не абстрактное руководство. Когда выпускается продукция низкого качества, виноваты не «рабочие», а несколько конкретных людей, которые недостаточно мотивированы или не обучены. Если руководство — отдельные менеджеры — не признают, что каждый работник представляет собою личность с ее неповторимыми переживаниями и запросами, способность организации достичь намеченных целей будет поставлена под угрозу. Руководство, вообще говоря, достигает целей организации через других людей. Следовательно, люди являются центральным фактором в любой модели управления, включая и ситуационный подход



Образовательный Центр
"АКАДЕМИЯ БИЗНЕСА"

Обучение:
бухгалтеров,
менеджеров,
кадровиков,
юристов,
документоведов,
делопроизводителей,
логистов,
тендеровиков

Курсы:
1С : Предприятие,
1С : Бухгалтерия,
1С : Зарплата и УП,
1С : Документооборот,
1С : Торговля и Склад

akadembiz.ru

+7 (927) 333 - 36 - 26
+7 (347) 837 - 10 - 77

Существует три основных аспекта 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. Понимание и успешное управление человеческой переменной очень сложно. Как ведет себя человек в обществе и на работе является следствием сложного сочетания индивидуальных характеристик личности и внешней среды.



Образовательный Центр
"АКАДЕМИЯ БИЗНЕСА"

Обучение:
бухгалтеров,
менеджеров,
кадровиков,
юристов,
документоведов,
делопроизводителей,
логистов,
тендеровиков

Курсы:
1С : Предприятие,
1С : Бухгалтерия,
1С : Зарплата и УП,
1С : Документооборот,
1С : Торговля и Склад

akadembiz.ru

+7 (927) 333 - 36 - 26
+7 (347) 837 - 10 - 77

СПОСОБНОСТИ. Областью, в которой люди различаются наиболее наглядно, являются индивидуальные способности, присущие человеку качества. У одних людей больше способностей, чем у других, для выполнения такой работы, как печатание, компьютерное программирование, проведение собраний, подготовка письменных отчетов, руководство работой других, планирование, или же любой другой работы, которая требуется в организации для выполнения задач и достижения ее целей. Эти различия в способностях частично объясняются наследственностью, к ним относятся интеллектуальные способности и некоторые физические данные. Но обычно эти способности, в основном, приобретаются с опытом.



Образовательный Центр
"АКАДЕМИЯ БИЗНЕСА"

Обучение:
бухгалтеров,
менеджеров,
кадровиков,
юристов,
документоведов,
делопроизводителей,
логистов,
тендеровиков

Курсы:
1С : Предприятие,
1С : Бухгалтерия,
1С : Зарплата и УП,
1С : Документооборот,
1С : Торговля и Склад

akadembiz.ru

+7 (927) 333 - 36 - 26
+7 (347) 837 - 10 - 77

Организации почти всегда пытаются воспользоваться различиями в способностях при решении вопроса, какую должность и какую работу будет выполнять конкретный работник. Отбор человека, который лучше других способен выполнять определенную работу, — это логичное средство увеличения выгоды от специализации. Можно предположить, что человек, отличающийся наибольшими способностями в конкретной области, будет выполнять работу лучше других. Однако на практике на поведение человека влияют и другие факторы, которые вынуждают человека вести себя не так, как можно было бы предположить, исходя из оценки его способностей. Это одна из причин, почему многие организации предпочитают расширять способности конкретного работника к выполнению специфической задачи путем соответствующего обучения, если другие характеристики подходят для новой работы. Способности, вероятно, относятся к характеристикам, которые легче всего поддаются изменениям.



Образовательный Центр
"АКАДЕМИЯ БИЗНЕСА"

Обучение:
бухгалтеров,
менеджеров,
кадровиков,
юристов,
документоведов,
делопроизводителей,
логистов,
тендеровиков

Курсы:
1С : Предприятие,
1С : Бухгалтерия,
1С : Зарплата и УП,
1С : Документооборот,
1С : Торговля и Склад

akadembiz.ru

+7 (927) 333 - 36 - 26
+7 (347) 837 - 10 - 77

ПРЕДРАСПОЛОЖЕННОСТЬ, ОДАРЕННОСТЬ тесно связаны со способностью. Предрасположенность — это имеющийся *потенциал* человека в отношении выполнения какой-либо конкретной работы. Являясь результатом сочетания как врожденных качеств, так и приобретенного опыта, предрасположенность, одаренность становятся как бы талантом, открывающимся в определенной области. Предрасположенность в определенной области обычно облегчает приобретение способности эффективно выполнять конкретную деятельность. Предрасположенность к управлению очень важна при определении кандидатов на обучение менеджменту. Если руководитель не сможет правильно оценить предрасположенность человека к определенной работе, время и расходы, понесенные в связи с его обучением, будут потрачены впустую.



Образовательный Центр
"АКАДЕМИЯ БИЗНЕСА"

Обучение:
бухгалтеров,
менеджеров,
кадровиков,
юристов,
документоведов,
делопроизводителей,
логистов,
тендеровиков

Курсы:
1С : Предприятие,
1С : Бухгалтерия,
1С : Зарплата и УП,
1С : Документооборот,
1С : Торговля и Склад

akadembiz.ru

+7 (927) 333 - 36 - 26
+7 (347) 837 - 10 - 77

ПОТРЕБНОСТИ. Потребность есть внутреннее состояние психологического или физиологического ощущения недостаточности чего-либо. Мы вернемся к этому вопросу при объяснении мотивации, а пока скажем лишь, что к базисным потребностям относятся, в основном, потребности физиологические (потребность в пище, питье, тепле), а также психологические потребности причастности, принадлежности к обществу или группе людей. Многие люди, как представляется, имеют потребность к власти и влиянию, но это может долгое время не проявляться, пока не будут удовлетворены их базисные потребности. Если они не удовлетворены, человек бессознательно будет стремиться к их удовлетворению.

Наглядный пример поведения, которое определяется стремлением удовлетворить потребность, — это поведение «классного шута». Все его шуточки и выходки — это неприкрытая мольба об общественном признании и одобрении. Хотя поведение «классного шута» вступает в конфликт с целями школы, обучением, и потому считается непроизводительным, оно удовлетворяет личные потребности самого шута. Похожий пример — поведение секретаря или менеджера, который выдает конфиденциальную информацию, чтобы повысить свою значимость.

С точки зрения управления это означает, что организация должна стремиться создавать ситуации, в которых удовлетворение потребностей работника вело бы к реализации целей организации.



Образовательный Центр
"АКАДЕМИЯ БИЗНЕСА"

Обучение:
бухгалтеров,
менеджеров,
кадровиков,
юристов,
документоведов,
делопроизводителей,
логистов,
тендеровиков

Курсы:
1С : Предприятие,
1С : Бухгалтерия,
1С : Зарплата и УП,
1С : Документооборот,
1С : Торговля и Склад

akadembiz.ru

+7 (927) 333 - 36 - 26
+7 (347) 837 - 10 - 77

ОЖИДАНИЯ. Основываясь на прошлом опыте и оценке текущей ситуации, люди формируют *ожидания* относительно результатов своего поведения. Сознательно или подсознательно, они решают, насколько вероятно или насколько нереально свершение чего-то значимого для них. Эти ожидания оказывают значительное влияние на их сегодняшнее поведение. Например, если продавец ожидает, что еще 9 сделок в неделю увеличит объем реализации продукции на 15% и тем самым ему будет гарантирована премия, то, вероятно, он сделает еще несколько звонков потенциальным покупателям. Однако, если продавец считает, что продукция настолько хороша или настолько плоха, что дополнительные торговые сделки не изменят результата, или что не предвидится вознаграждения за то, что он приложит к работе больше усилий, это может привести к тому, что во второй половине дня он уйдет с работы.



Образовательный Центр
"АКАДЕМИЯ БИЗНЕСА"

Обучение:
бухгалтеров,
менеджеров,
кадровиков,
юристов,
документоведов,
делопроизводителей,
логистов,
тендеровиков

Курсы:
1С : Предприятие,
1С : Бухгалтерия,
1С : Зарплата и УП,
1С : Документооборот,
1С : Торговля и Склад

akadembiz.ru

+7 (927) 333 - 36 - 26
+7 (347) 837 - 10 - 77

ВОСПРИЯТИЕ. Восприятие сильно влияет на ожидания и на все остальные аспекты поведения. Для практических целей мы определяем *восприятие* как интеллектуальное осознание стимулов, получаемых от ощущений. Восприятие очень важно, потому что именно оно определяет, что такое «реальность» для конкретного индивидуума. Люди реагируют не на то, что действительно происходит в их окружении, а на то, что они воспринимают как действительно происходящее. Не существует двух людей, которые могли бы воспринять что-то совершенно одинаково. Различия в восприятии одного и того же стимула иногда просто потрясают. Примером того, как восприятие искажает интерпретацию действительных событий, являются фобии. В обычном пауке нет ничего изначально опасного или вредного, так же как в уже, но некоторые люди их очень боятся. Восприятие определяет — испытывает ли человек потребность и каковы его ожидания в данной ситуации. То, что происходит в действительности, влияет на поведение только в той мере, в какой это воспринимается самим человеком.



Образовательный Центр
"АКАДЕМИЯ БИЗНЕСА"

Обучение:
бухгалтеров,
менеджеров,
кадровиков,
юристов,
документоведов,
делопроизводителей,
логистов,
тендеровиков

Курсы:
1С : Предприятие,
1С : Бухгалтерия,
1С : Зарплата и УП,
1С : Документооборот,
1С : Торговля и Склад

akadembiz.ru

+7 (927) 333 - 36 - 26
+7 (347) 837 - 10 - 77

Еще один аспект различий между людьми — это их отношение к чему-либо или социальные установки. Выдающийся социальный психолог Дэрил Бем определяет отношение, как «то, что нравится, и то, что не нравится, как нашу неприязнь или привязанность к предметам, людям, группам или к любым воспринимаемым аспектам окружающей нас среды».

Отношения формируют наше необъективное восприятие окружающей среды и тем самым влияют на поведение. Примером этого могут служить расовые или иные предрассудки. Люди, которые придерживаются точки зрения, что черные и женщины некомпетентны как работники и стоят на ступень ниже других, стремятся преувеличивать все ошибки которые делают эти категории работников и не могут оценить и воспринять доказательства, что, в среднем, они столь же компетентны, как и все другие. Установки усваиваются под влиянием людей, с которыми мы чаще всего взаимодействуем.

Отношение к работе является важным фактором, определяющим, как люди будут реагировать на изменения условий и продолжительности работы, стимулирования труда.



Образовательный Центр
"АКАДЕМИЯ БИЗНЕСА"

Обучение:
бухгалтеров,
менеджеров,
кадровиков,
юристов,
документоведов,
делопроизводителей,
логистов,
тендеровиков

Курсы:
1С : Предприятие,
1С : Бухгалтерия,
1С : Зарплата и УП,
1С : Документооборот,
1С : Торговля и Склад

akadembiz.ru

+7 (927) 333 - 36 - 26
+7 (347) 837 - 10 - 77

ЦЕННОСТИ. В то время как отношение является конкретным убеждением или чувством в преломлении к тем или иным аспектам окружающей среды, *ценности* — это общие убеждения, вера по поводу того, что хорошо и что плохо, или что безразлично в жизни.

Ценность всегда предполагает субъективное ранжирование по важности, качеству или по признанию чего-то благом.

Ценности, как и многие другие индивидуальные характеристики, приобретаются посредством обучения. Им обучают в школах, религиозных заведениях, их воспитывают в детях родители, они укрепляются в других социальных контактах и даже через средства развлечения и досуга. То, что быть честным лучше, чем нечестным, втолковывают в школе, на материнских коленях.



Образовательный Центр
"АКАДЕМИЯ БИЗНЕСА"

Обучение:
бухгалтеров,
менеджеров,
кадровиков,
юристов,
документоведов,
делопроизводителей,
логистов,
тендеровиков

Курсы:
1С : Предприятие,
1С : Бухгалтерия,
1С : Зарплата и УП,
1С : Документооборот,
1С : Торговля и Склад

akadembiz.ru

+7 (927) 333 - 36 - 26
+7 (347) 837 - 10 - 77

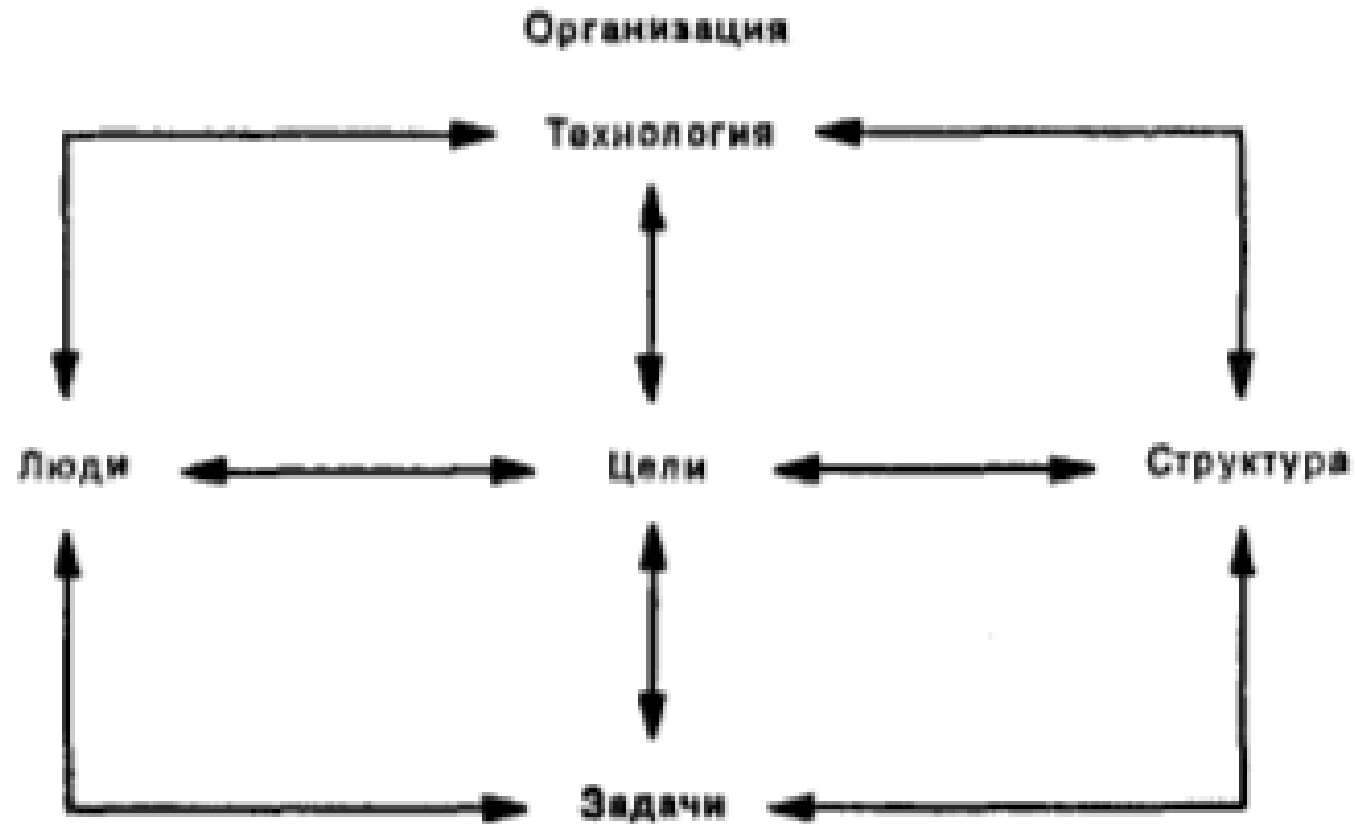
ВЛИЯНИЕ СРЕДЫ НА ЛИЧНОСТЬ И ПОВЕДЕНИЕ. Характеристики, приведенные в предыдущих разделах главы, определяют нашу индивидуальность. И хотя отдельная личность может вести себя различно в различных ситуациях, мы тем не менее говорим, что имеем шаблон поведения, т.е. устойчивый набор характеристик, внутренне относительно согласованных. Это сочетание стабильных характеристик определяет нашу личность. *Личность* проявляется через «характеристики отдельного человека и его поведения, которые сгруппированы таким образом, что отражают уникальный характер приспособления данного лица к окружающей среде».

Традиционно психологи описывали поведение отдельного человека с точки зрения отдельных свойств личности, таких как агрессивность, честность, уверенность в собственных силах, открытость или замкнутость, решительность или нерешительность. До 70-х годов большинство психологов полагало, что эти черты являются постоянными во всех ситуациях, т.е. уверенный в себе человек всегда будет проявлять уверенность в поведении во всех ситуациях, а робкий человек всегда будет робким. Сегодня многие психологи утверждают, что поведение человека меняется в зависимости от ситуации.



Образовательный Центр
"АКАДЕМИЯ БИЗНЕСА"

Итак, мы рассмотрели элементы внутренних переменных. Которые влияют на любую организацию, как систему.
Ниже рассмотрим взаимосвязь внутренних переменных.



Обучение:
бухгалтеров,
менеджеров,
кадровиков,
юристов,
документоведов,
делопроизводителей,
логистов,
тендеровиков

Курсы:
1С : Предприятие,
1С : Бухгалтерия,
1С : Зарплата и УП,
1С : Документооборот,
1С : Торговля и Склад

akadembiz.ru

+7 (927) 333 - 36 - 26
+7 (347) 837 - 10 - 77



Образовательный Центр
"АКАДЕМИЯ БИЗНЕСА"

Обучение:
бухгалтеров,
менеджеров,
кадровиков,
юристов,
документоведов,
делопроизводителей,
логистов,
тендеровиков

Курсы:
1С : Предприятие,
1С : Бухгалтерия,
1С : Зарплата и УП,
1С : Документооборот,
1С : Торговля и Склад

akadembiz.ru

+7 (927) 333 - 36 - 26
+7 (347) 837 - 10 - 77

ВНЕШНЯЯ СРЕДА БИЗНЕСА

Сегодняшние изменения во внешнем мире заставили обратить на внешнюю среду еще большее внимание, чем когда-либо.

Внешнее окружение организации все больше становится источником проблем для современных руководителей. По сути дела, руководители самых важных для общества организаций — деловых, образовательных, государственных — под влиянием недавних событий в мире были вынуждены сосредоточить внимание на быстро изменяющейся среде и ее воздействиях на внутреннее строение организации.

Даже если бы изменения не были столь значительны, руководителям все равно пришлось бы учитывать среду, поскольку организация как открытая система зависит от внешнего мира в отношении поставок ресурсов, энергии, кадров, а также потребителей. Поскольку от руководства зависит выживание организации, менеджер обязан уметь выявлять существенные факторы в окружении, которые повлияют на его организацию. Более того, он должен предложить подходящие способы реагирования на внешние воздействия.



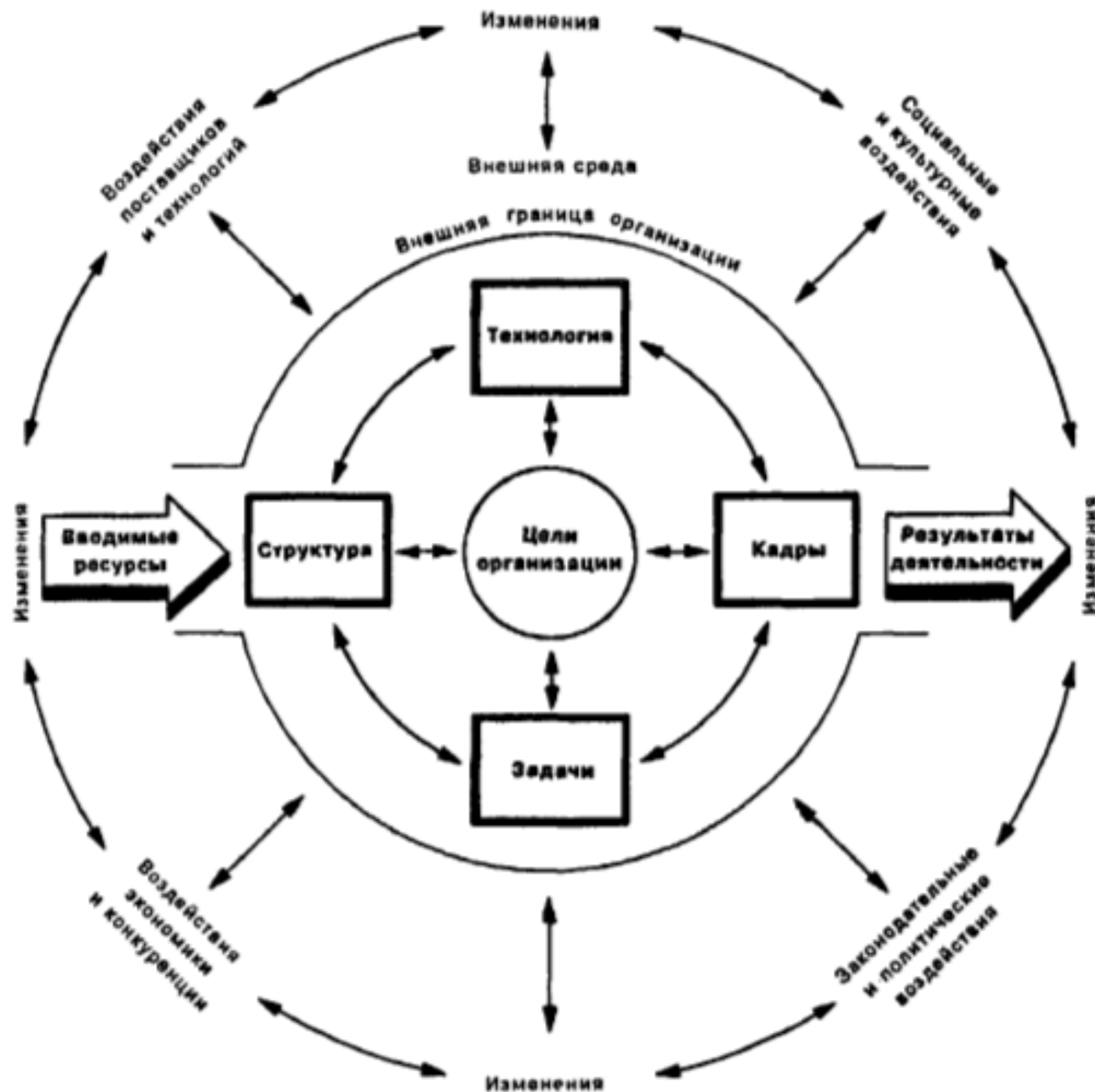
Образовательный Центр
"АКАДЕМИЯ БИЗНЕСА"

Обучение:
бухгалтеров,
менеджеров,
кадровиков,
юристов,
документоведов,
делопроизводителей,
логистов,
тендеровиков

Курсы:
1С : Предприятие,
1С : Бухгалтерия,
1С : Зарплата и УП,
1С : Документооборот,
1С : Торговля и Склад

akadembiz.ru

+7 (927) 333 - 36 - 26
+7 (347) 837 - 10 - 77





Образовательный Центр
"АКАДЕМИЯ БИЗНЕСА"

Обучение:
бухгалтеров,
менеджеров,
кадровиков,
юристов,
документоведов,
делопроизводителей,
логистов,
тендеровиков

Курсы:
1С : Предприятие,
1С : Бухгалтерия,
1С : Зарплата и УП,
1С : Документооборот,
1С : Торговля и Склад

akadembiz.ru

+7 (927) 333 - 36 - 26
+7 (347) 837 - 10 - 77

Первая проблема, с которой сталкивается руководитель, желающий исходить из принципа открытых систем, — определение внешней среды.

Внешняя среда организации включает такие элементы, как потребители, конкуренты, правительственные учреждения, поставщики, финансовые организации и источники трудовых ресурсов, релевантные по отношению к операциям организации.

СРЕДА ПРЯМОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ В СРАВНЕНИИ СО СРЕДОЙ КОСВЕННОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ. Один из способов определения окружения и облегчения учета ее влияния на организацию состоит в разделении внешних факторов на две основных группы. В данной главе мы будем различать силы прямого и косвенного воздействия на организацию извне.



Образовательный Центр
"АКАДЕМИЯ БИЗНЕСА"

Обучение:
бухгалтеров,
менеджеров,
кадровиков,
юристов,
документоведов,
делопроизводителей,
логистов,
тендеровиков

Курсы:
1С : Предприятие,
1С : Бухгалтерия,
1С : Зарплата и УП,
1С : Документооборот,
1С : Торговля и Склад

akadembiz.ru

+7 (927) 333 - 36 - 26
+7 (347) 837 - 10 - 77

Среда прямого воздействия включает факторы, которые непосредственно влияют на операции организации и испытывают на себе прямое же влияние операций организации. К этим факторам следует отнести поставщиков, трудовые ресурсы, законы и учреждения государственного регулирования, потребителей и конкурентов. Под средой косвенного воздействия понимаются факторы, которые могут не оказывать прямого немедленного воздействия на операции, но тем не менее сказываются на них. Здесь речь идет о таких факторах, как состояние экономики, научно-технический прогресс, социокультурные и политические изменения, влияние групповых интересов и существенные для организации события в других странах



Образовательный Центр
"АКАДЕМИЯ БИЗНЕСА"

ВЗАИМОСВЯЗАННОСТЬ ФАКТОРОВ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ —

это уровень силы, с которой изменение одного фактора воздействует на другие факторы.

Обучение:
бухгалтеров,
менеджеров,
кадровиков,
юристов,
документоведов,
делопроизводителей,
логистов,
тендеровиков

Курсы:
1С : Предприятие,
1С : Бухгалтерия,
1С : Зарплата и УП,
1С : Документооборот,
1С : Торговля и Склад

akadembiz.ru

+7 (927) 333 - 36 - 26
+7 (347) 837 - 10 - 77



Образовательный Центр
"АКАДЕМИЯ БИЗНЕСА"

Внешняя среда (внешнее окружение)

Обучение:
бухгалтеров,
менеджеров,
кадровиков,
юристов,
документоведов,
делопроизводителей,
логистов,
тендеровиков

Курсы:
1С : Предприятие,
1С : Бухгалтерия,
1С : Зарплата и УП,
1С : Документооборот,
1С : Торговля и Склад

akadembiz.ru

+7 (927) 333 - 36 - 26
+7 (347) 837 - 10 - 77





Образовательный Центр
"АКАДЕМИЯ БИЗНЕСА"

Обучение:
бухгалтеров,
менеджеров,
кадровиков,
юристов,
документоведов,
делопроизводителей,
логистов,
тендеровиков

Курсы:
1С : Предприятие,
1С : Бухгалтерия,
1С : Зарплата и УП,
1С : Документооборот,
1С : Торговля и Склад

akadembiz.ru

+7 (927) 333 - 36 - 26
+7 (347) 837 - 10 - 77

Под СЛОЖНОСТЬЮ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ понимается число факторов, на которые организация обязана реагировать, а также уровень вариативности каждого фактора.

Если говорить о числе внешних факторов, на которые организация вынуждена реагировать, то если на нее давят государственные постановления, частое перезаключение договоров с профсоюзами, несколько заинтересованных групп влияния, многочисленные конкуренты и ускоренные технологические изменения, можно утверждать, что эта организация находится в более сложном окружении, чем, положим, организация, озабоченная действиями всего нескольких поставщиков, нескольких конкурентов, при отсутствии профсоюзов и замедленном изменении технологии. Подобным образом, когда речь идет о разнообразии факторов, организация, использующая всего несколько исходных материалов, нескольких специалистов и ведущая дела всего с несколькими фирмами своей страны, должна считать условия обеспечения менее сложными, чем организация, у которой эти параметры иные.



Образовательный Центр
"АКАДЕМИЯ БИЗНЕСА"

Обучение:
бухгалтеров,
менеджеров,
кадровиков,
юристов,
документоведов,
делопроизводителей,
логистов,
тендеровиков

Курсы:
1С : Предприятие,
1С : Бухгалтерия,
1С : Зарплата и УП,
1С : Документооборот,
1С : Торговля и Склад

akadembiz.ru

+7 (927) 333 - 36 - 26
+7 (347) 837 - 10 - 77

ПОДВИЖНОСТЬ СРЕДЫ — это скорость, с которой происходят изменения в окружении организации.

Характеристики высшей среды

1. Взаимосвязанность факторов: сила, с которой изменение одного фактора воздействует на другие факторы.
2. Сложность: число и разнообразие факторов, значимым образом влияющих на организацию.
3. Подвижность: относительная скорость изменения среды.
4. Неопределенность: относительное количество информации о среде и уверенность в ее точности.



Образовательный Центр
"АКАДЕМИЯ БИЗНЕСА"

Обучение:
бухгалтеров,
менеджеров,
кадровиков,
юристов,
документоведов,
делопроизводителей,
логистов,
тендеровиков

Курсы:
1С : Предприятие,
1С : Бухгалтерия,
1С : Зарплата и УП,
1С : Документооборот,
1С : Торговля и Склад

akadembiz.ru

+7 (927) 333 - 36 - 26
+7 (347) 837 - 10 - 77

НЕОПРЕДЕЛЕННОСТЬ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ является функцией количества информации, которой располагает организация (или лицо) по поводу конкретного фактора, а также функцией уверенности в этой информации. Если информации мало или есть сомнения в ее точности, среда становится более неопределенной, чем в ситуации, когда имеется адекватная информация и есть основания считать ее высоконадежной. Поскольку бизнес все более становится глобальным занятием, требуется больше и больше информации, но уверенность в ее точности снижается. Зависимость от мнений иностранных экспертов или аналитических материалов, изложенных на иностранном языке, усугубляет неопределенность. Чем неопределеннее внешнее окружение, тем труднее принимать эффективные решения.



Образовательный Центр
"АКАДЕМИЯ БИЗНЕСА"

Обучение:
бухгалтеров,
менеджеров,
кадровиков,
юристов,
документоведов,
делопроизводителей,
логистов,
тендеровиков

Курсы:
1С : Предприятие,
1С : Бухгалтерия,
1С : Зарплата и УП,
1С : Документооборот,
1С : Торговля и Склад

akadembiz.ru

+7 (927) 333 - 36 - 26
+7 (347) 837 - 10 - 77

МАТЕРИАЛЫ. Некоторые организации зависят от непрерывного притока материалов.

КАПИТАЛ. Для роста и процветания фирме нужны не только поставщики материалов, но и капитала. Таких потенциальных инвесторов несколько: банки, программы федеральных учреждений по предоставлению займов, акционеры и частные лица, акцептующие векселя компании или покупающие ее облигации. Как правило, чем лучше дела у компании, тем выше ее возможности договориться с поставщиками на благоприятных условиях и получить нужный объем средств.

ТРУДОВЫЕ РЕСУРСЫ. Адекватное обеспечение рабочей силой нужных специальностей и квалификации необходимо для реализации задач, связанных с достижением поставленных целей, т. е. для эффективности организации как таковой. Без людей, способных эффективно использовать сложную технологию, капитал и материалы, все перечисленное имеет мало проку. Развитие ряда отраслей в настоящее время сдерживается нехваткой нужных специалистов. Примером служит практически каждый сектор компьютерной промышленности, и особенно это относится к фирмам, нуждающимся в высококвалифицированных техниках, опытных программистах и разработчиках систем



Образовательный Центр
"АКАДЕМИЯ БИЗНЕСА"

Обучение:
бухгалтеров,
менеджеров,
кадровиков,
юристов,
документоведов,
делопроизводителей,
логистов,
тендеровиков

Курсы:
1С : Предприятие,
1С : Бухгалтерия,
1С : Зарплата и УП,
1С : Документооборот,
1С : Торговля и Склад

akadembiz.ru

+7 (927) 333 - 36 - 26
+7 (347) 837 - 10 - 77

Законы и государственные органы

Многие другие законы и государственные учреждения также влияют на организации. В преимущественно частной экономике, какой является американская, взаимодействие между покупателями и продавцами каждого вводимого ресурса и каждого результирующего продукта подпадает под действие многочисленных правовых ограничений. Каждая организация имеет определенный правовой статус, являясь единоличным владением, компанией, корпорацией или некоммерческой корпорацией, и именно это определяет, как организация может вести свои дела и какие налоги должна платить.

Состояние законодательства часто характеризуется не только его сложностью, но и подвижностью, а иногда даже неопределенностью.



Образовательный Центр
"АКАДЕМИЯ БИЗНЕСА"

Обучение:
бухгалтеров,
менеджеров,
кадровиков,
юристов,
документоведов,
делопроизводителей,
логистов,
тендеровиков

Курсы:
1С : Предприятие,
1С : Бухгалтерия,
1С : Зарплата и УП,
1С : Документооборот,
1С : Торговля и Склад

akadembiz.ru

+7 (927) 333 - 36 - 26
+7 (347) 837 - 10 - 77

ГОСУДАРСТВЕННЫЕ ОРГАНЫ. Организации обязаны соблюдать не только федеральные и штатные законы, но и требования органов государственного регулирования. Эти органы обеспечивают принудительное выполнение законов в соответствующих сферах своей компетенции, а также вводят собственные требования, зачастую также имеющие силу закона.

Потребители

То, что граждане являются потребителями и заслуживают к себе соответствующего отношения, к сожалению, иногда не очевидно в повседневных соприкосновениях с государственной бюрократией. Тем не менее в период выборов использование рекламы и личных встреч с избирателями служит ясным указанием на то, что кандидаты в будущие хозяева кабинетов рассматривают граждан как потребителей, которых нужно «купить». Потребители, решая, какие товары и услуги для них желательны и по какой цене, определяют для организации почти все, относящееся к результатам ее деятельности. Тем самым необходимость удовлетворения потребностей покупателей влияет на взаимодействия организации с поставщиками материалов и трудовых ресурсов.



Образовательный Центр
"АКАДЕМИЯ БИЗНЕСА"

Обучение:
бухгалтеров,
менеджеров,
кадровиков,
юристов,
документоведов,
делопроизводителей,
логистов,
тендеровиков

Курсы:
1С : Предприятие,
1С : Бухгалтерия,
1С : Зарплата и УП,
1С : Документооборот,
1С : Торговля и Склад

akadembiz.ru

+7 (927) 333 - 36 - 26
+7 (347) 837 - 10 - 77

КОНКУРЕНТЫ — это внешний фактор, влияние которого невозможно оспаривать. Руководство каждого предприятия четко понимает, что если не удовлетворять нужды потребителей так же эффективно, как это делают конкуренты, предприятию долго не продержаться на плаву. Во многих случаях не потребители, а как раз конкуренты определяют, какого рода результаты деятельности можно продать и какую цену можно запросить.

Важно понимать, что потребители — не единственный объект соперничества организаций. Последние могут также вести конкурентную борьбу за трудовые ресурсы, материалы, капитал и право использовать определенные технические нововведения. От реакции на конкуренцию зависят такие внутренние факторы, как условия работы, оплата труда и характер отношений руководителей с подчиненными. В современном сложном конгломерате организаций взаимоотношения с конкурентами иногда приобретают неожиданный характер.



Образовательный Центр
"АКАДЕМИЯ БИЗНЕСА"

Обучение:
бухгалтеров,
менеджеров,
кадровиков,
юристов,
документоведов,
делопроизводителей,
логистов,
тендеровиков

Курсы:
1С : Предприятие,
1С : Бухгалтерия,
1С : Зарплата и УП,
1С : Документооборот,
1С : Торговля и Склад

akadembiz.ru

+7 (927) 333 - 36 - 26
+7 (347) 837 - 10 - 77

Факторы среды косвенного воздействия обычно не влияют на операции организаций также заметно, как факторы среды прямого воздействия .

Среда косвенного воздействия обычно сложнее, чем среда прямого воздействия. Руководство зачастую вынуждено опираться на предположения о такой среде, основываясь на неполной информации, в попытках спрогнозировать возможные последствия для организации.



Образовательный Центр
"АКАДЕМИЯ БИЗНЕСА"

Обучение:
бухгалтеров,
менеджеров,
кадровиков,
юристов,
документоведов,
делопроизводителей,
логистов,
тендеровиков

Курсы:
1С : Предприятие,
1С : Бухгалтерия,
1С : Зарплата и УП,
1С : Документооборот,
1С : Торговля и Склад

akadembiz.ru

+7 (927) 333 - 36 - 26
+7 (347) 837 - 10 - 77

ТЕХНОЛОГИЯ является одновременно внутренней переменной в внешним фактором большого значения. Технологические нововведения влияют на эффективность, с которой продукты можно изготавливать и продавать, на скорость устаревания продукта, на то, как можно собирать, хранить и распределять информацию, а также на то, какого рода услуги и новые продукты ожидают потребители от организации.

Исследователи описали скорость изменения технологий в последние десятилетия и утверждают, что данная тенденция сохранится. Одна из причин этого явления состоит в том, что в наше время на земле живет больше ученых, чем их было в мире прежде.

Очевидно, что организации, имеющие дело непосредственно с технологией высокого уровня, наукоемкие предприятия, должны быть в состоянии быстро реагировать на новые разработки и сами предлагать нововведения.



Образовательный Центр
"АКАДЕМИЯ БИЗНЕСА"

Обучение:
бухгалтеров,
менеджеров,
кадровиков,
юристов,
документоведов,
делопроизводителей,
логистов,
тендеровиков

Курсы:
1С : Предприятие,
1С : Бухгалтерия,
1С : Зарплата и УП,
1С : Документооборот,
1С : Торговля и Склад

akadembiz.ru

+7 (927) 333 - 36 - 26
+7 (347) 837 - 10 - 77

Состояние экономики

Руководство должно также уметь оценивать, как скажутся на операциях организации общие изменения состояния экономики. Состояние мировой экономики влияет на стоимость всех вводимых ресурсов и способность потребителей покупать определенные товары и услуги. Если, например, прогнозируется инфляция, руководство может счесть желательным увеличение запасов поставляемых организации ресурсов и провести с рабочими переговоры о фиксированной оплате труда с тем, чтобы сдержать рост издержек в скором будущем. Оно может также решить сделать займ, поскольку при наступлении сроков платежей деньги будут стоить дешевле и тем самым будут частично компенсированы потери от выплаты процентов. Если же прогнозируется экономический спад, организация может предпочесть путь уменьшения запасов готовой продукции, поскольку могут появиться трудности ее сбыта, сократить часть работников или отложить до лучших времен планы расширения производства.

Состояние экономики может сильно повлиять на возможности получения организацией капитала для своих нужд.



Образовательный Центр
"АКАДЕМИЯ БИЗНЕСА"

Обучение:
бухгалтеров,
менеджеров,
кадровиков,
юристов,
документоведов,
делопроизводителей,
логистов,
тендеровиков

Курсы:
1С : Предприятие,
1С : Бухгалтерия,
1С : Зарплата и УП,
1С : Документооборот,
1С : Торговля и Склад

akadembiz.ru

+7 (927) 333 - 36 - 26
+7 (347) 837 - 10 - 77

Социокультурные факторы

Любая организация функционирует по меньшей мере в одной культурной среде. Поэтому социокультурные факторы, в числе которых преобладают установки, жизненные ценности и традиции, влияют на организацию.

Пример социокультурного влияния на деловую практику — традиционный и злополучный стереотип, согласно которому женщины не склонны рисковать и некомпетентны в качестве руководителей.

Социокультурные факторы влияют также на продукцию или услуги, являющиеся результатом деятельности компании. Хорошим примером служит производство одежды. Люди зачастую готовы платить больше за предмет туалета, на котором стоит имя престижного модельера



Образовательный Центр
"АКАДЕМИЯ БИЗНЕСА"

Обучение:
бухгалтеров,
менеджеров,
кадровиков,
юристов,
документоведов,
делопроизводителей,
логистов,
тендеровиков

Курсы:
1С : Предприятие,
1С : Бухгалтерия,
1С : Зарплата и УП,
1С : Документооборот,
1С : Торговля и Склад

akadembiz.ru

+7 (927) 333 - 36 - 26
+7 (347) 837 - 10 - 77

Политические факторы

Некоторые аспекты политической обстановки представляют для руководителей особое значение. Один из них — настроения администрации, законодательных органов и судов в отношении бизнеса. Тесно увязанные с социокультурными тенденциями, в демократическом обществе эти настроения влияют на такие действия правительства, как налогообложение доходов корпорации, установление налоговых льгот или льготных торговых пошлин, требования в отношении практики найма и продвижения представителей национальных меньшинств, законодательство по защите потребителей, стандарты на безопасность, стандарты на чистоту окружающей среды, контроль цен и заработной платы, соотношение силы трудящихся и управляющих фирмой.



Образовательный Центр
"АКАДЕМИЯ БИЗНЕСА"

Обучение:
бухгалтеров,
менеджеров,
кадровиков,
юристов,
документоведов,
делопроизводителей,
логистов,
тендеровиков

Курсы:
1С : Предприятие,
1С : Бухгалтерия,
1С : Зарплата и УП,
1С : Документооборот,
1С : Торговля и Склад

akadembiz.ru

+7 (927) 333 - 36 - 26
+7 (347) 837 - 10 - 77

Отношения с местным населением

Почти для всех организаций преобладающее отношение к ней местной общины, в которой та или иная организация функционирует, имеет первостепенное значение как фактор среды косвенного воздействия, если не говорить о факторе действий федеральных властей. Почти в каждой общине существуют конкретные законы и установки по отношению к бизнесу, определяющие, где можно развернуть деятельность того или иного предприятия. Некоторые города, к примеру, не жалеют усилий для создания стимулов, привлекающих промышленные предприятия в черту города. Другие, напротив, годами бьются в суде, чтобы не допустить в город промышленное предприятие. В некоторых общинах политический климат благоприятствует бизнесу, составляющему основу притока средств местного бюджета от налогообложения. В других местах владельцы собственности предпочитают взять на себя большую долю расходов муниципальных органов либо с целью привлечения новых предприятий в данную общину, либо для оказания помощи предприятиям в предотвращении загрязнения среды и в решении других проблем, которые может породить бизнес вместе с создаваемыми им новыми рабочими местами.



Образовательный Центр
"АКАДЕМИЯ БИЗНЕСА"

Обучение:
бухгалтеров,
менеджеров,
кадровиков,
юристов,
документоведов,
делопроизводителей,
логистов,
тендеровиков

Курсы:
1С : Предприятие,
1С : Бухгалтерия,
1С : Зарплата и УП,
1С : Документооборот,
1С : Торговля и Склад

akadembiz.ru

+7 (927) 333 - 36 - 26
+7 (347) 837 - 10 - 77

В то время как факторы внешней среды, описанные выше, в той или иной мере влияют на все организации, среда организаций, действующих на международном уровне, отличается повышенной сложностью. Последняя обусловлена уникальной совокупностью факторов, характеризующих каждую страну. Экономика, культура, количество и качество трудовых и материальных ресурсов, законы, государственные учреждения, политическая стабильность, уровень технологического развития разнятся от страны к стране. При осуществлении функций планирования, организации, стимулирования и контроля руководители должны принимать такие различия в расчет.

Когда организация начинает вести свои дела за пределами внутреннего рынка, соответствующие процедуры подлежат модификации под те или иные конкретные факторы окружения.



Образовательный Центр
"АКАДЕМИЯ БИЗНЕСА"

Обучение:
бухгалтеров,
менеджеров,
кадровиков,
юристов,
документоведов,
делопроизводителей,
логистов,
тендеровиков

Курсы:
1С : Предприятие,
1С : Бухгалтерия,
1С : Зарплата и УП,
1С : Документооборот,
1С : Торговля и Склад

akadembiz.ru

+7 (927) 333 - 36 - 26
+7 (347) 837 - 10 - 77





Образовательный Центр
"АКАДЕМИЯ БИЗНЕСА"

Обучение:
бухгалтеров,
менеджеров,
кадровиков,
юристов,
документоведов,
делопроизводителей,
логистов,
тендеровиков

Курсы:
1С : Предприятие,
1С : Бухгалтерия,
1С : Зарплата и УП,
1С : Документооборот,
1С : Торговля и Склад

akadembiz.ru

+7 (927) 333 - 36 - 26
+7 (347) 837 - 10 - 77





Образовательный Центр
"АКАДЕМИЯ БИЗНЕСА"

Домашнее задание:

Заполнить схему по внутренней и внешней среде организации для любого ХС

Обучение:

бухгалтеров,
менеджеров,
кадровиков,
юристов,
документоведов,
делопроизводителей,
логистов,
тендеровиков

Курсы:

1С : Предприятие,
1С : Бухгалтерия,
1С : Зарплата и УП,
1С : Документооборот,
1С : Торговля и Склад

akadembiz.ru

+7 (927) 333 - 36 - 26
+7 (347) 837 - 10 - 77