

МЕНЕДЖМЕНТ

Внутренняя и внешняя среда организации

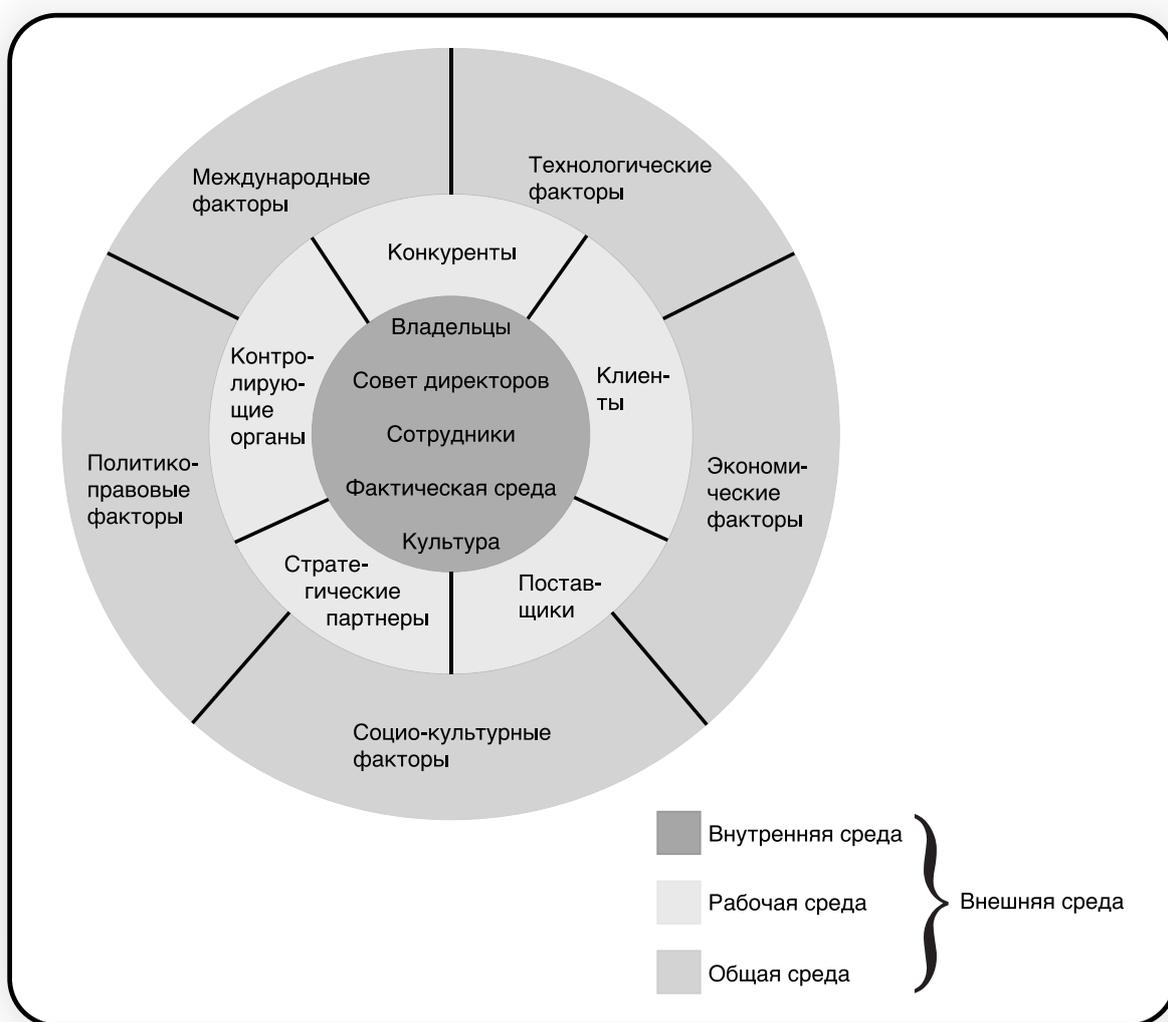
Глава 2. Значение понятия среды в
менеджменте (управлении)





Для того чтобы показать важность окружающей среды для организации, давайте представим пловца, пересекающего широкий поток воды. Пловец должен оценить течение, препятствия и расстояние, прежде чем начать плавать. Если эти элементы правильно оценить, пловец прибудет в ожидаемую точку на противоположной стороне берега, а если эти элементы не будут правильно оценены, пловец может так и не достигнуть своей цели. Организация похожа на пловца, а окружающая среда – на ручей. Таким образом, подобно тому, как пловец должен понимать условия водной среды, организации необходимо понимать основные элементы своего окружения, чтобы правильно действовать среди них.

Иными словами, одним из главных элементов эффективного управления организацией является определение, достижение и поддержание идеального соответствия между средой и организацией. Поэтому менеджер сначала должен досконально понять окружающую среду.



Внешняя среда – это совокупность всех обстоятельств вне организации, которые могут повлиять на нее.

Внутренняя среда состоит из ситуаций внутри организации.

Общая среда – совокупность сил и факторов, которые создают общий контекст вокруг организации.

Рабочая среда состоит из внешних организаций и групп, которые влияют на организацию.



К примеру, небольшое партнерство из двух человек не имеет совета директоров, в то время как крупная компания по закону обязана иметь его. Частный университет с большим фондом, например, Гарвард, может быть меньше озабочен общей экономической ситуацией, по сравнению с государственным университетом, таким как Университет Алабамы, который полагается лишь на государственное финансирование, состоящее из налоговых поступлений. Тем не менее, организации должны в полной мере понимать, насколько важное значение имеет для них внешняя среда, и каким образом может возрасти ее значение.

Как мы уже отмечали, внешняя среда организации состоит из двух частей.

Общая среда организации – это совокупность факторов и сил, которые создают общий контекст в окружении организации. Эти факторы и силы не обязательно связаны с другими конкретными организациями. В целом, в общей среде большинства организаций имеются экономические, технологические, социокультурные, политико-правовые и международные факторы. Другой важной средой для организации является рабочая среда.

Каждый из названных факторов объединяет все важные условия и ситуации, которые могут повлиять на организацию.

Экономические факторы – это общее состояние и жизнеспособность внешней экономической системы вокруг организации.

Экономический фактор общей среды организации – это общее состояние и жизнеспособность экономической системы вне организации. В частности, важными экономическими факторами для бизнеса являются общий экономический рост, инфляция, процентные ставки, безработица. После нескольких лет усиленного роста, экономика США впала в рецессию.

В течение этого периода цены на энергию резко подскочили, рост заработных плат резко замедлился, а из-за сокращения рабочих мест в предприятиях, коэффициент безработицы вырос в разы. Однако с 2011 года экономика медленно начала улучшаться, создавались новые рабочие места и прибыль бизнес-предприятий восстановилась.

Деятельность McDonald's в США характеризуется в экономике, умеренным ростом и безработицей, а также низкой инфляцией.

Эти условия приводят ко множеству возможностей и ограничений для McDonald's. Экономический рост и рост рабочих мест привели к тому, что все больше людей стало питаться вне дома, чем это было несколько лет назад. В то же время, у работников сферы быстрого питания, у которых возможно, не было альтернатив для занятости, появились другие варианты, и поэтому McDonald's пришлось платить более высокую заработную плату, чтобы не потерять своих сотрудников. Экономический аспект также важен для некоммерческих организаций. Например, во время низкого уровня экономических условий, финансирование государственных университетов может сократиться, а благотворительные организации, такие как Salvation Army, должны оказывать большую помощь, в то время как поступающие к ним взносы сокращаются.

Технологический фактор – метод, доступный для преобразования ресурсов в продукты или услуги.

Технологический фактор общей среды относится к методам, доступным для преобразования ресурсов в продукты или услуги. Хотя технология применяется в рамках организации, виды и доступность этой технологии приходят из внешней среды. Например, технологии, применяемые в производстве и проектировании при помощи компьютера, позволяют компании Boeing смоделировать симуляцию гидравлических труб, используемых для самолетов. В результате, появляются высококачественные фитинги, сокращается необходимость рабочей силы и появляется возможность экономить время.

Тенденция связывать технологию с производством также имеет отношение к сектору услуг. Например, так же как автомобиль собирается на конвейере, гамбургер в McDonald's проходит по конвейеру: гамбургер упаковывается специально для клиента. McDonald's добился дополнительной эффективности, используя одно окно для приема оплаты, а другое для выдачи продуктов питания. Быстрое внедрение цифровых технологий во все сферы бизнеса также является отражением технологического прогресса. Еще одним недавним достижением является стремительный рост интегрированных систем бизнес-программы.

Социокультурные факторы – основные составляющие элементы окружающей среды организации: клиенты, обычаи, нравы, ценности и демографическая ситуация в обществе.



Социокультурный фактор общей среды включает в себя обычаи, нравы, ценности и демографическую характеристику общества, в котором функционирует организация. Социокультурные процессы важны, так как они определяют продукты, услуги и стандарты поведения. Например, в некоторых странах потребители готовы платить большие деньги за дизайнерскую одежду, в то время как в других странах такая же одежда практически не закупается для рынка. Вкусы потребителей также меняются с течением времени, например, предпочтения по цвету, стилю, вкусу и т. д. меняются от сезона к сезону. Распитие спиртных напитков и курение сигарет сократилось в Соединенных Штатах сравнительно с прошлыми годами. Также социокультурные факторы влияют на то, как работники в обществе относятся к своей работе и организациям.

На McDonald's явно влияют социокультурные факторы. Например, они начали добавлять салаты и продукты с низким содержанием жира в свое меню. И фирма была в числе первых сетей быстрого питания, предоставивших клиентам информацию об ингредиентах, используемых в ее продукции.

Политико-правовые факторы – государственное регулирование предпринимательской деятельности и взаимоотношений бизнеса и власти.

Политико-правовые факторы общей среды регулируют отношения между предпринимательским делом, бизнесом и государством. Эти аспекты важны по трем причинам. Во-первых, правовая система, частично определяет, что организация может и не может делать. Соединенные Штаты, хоть и являются страной со свободной рыночной экономикой, бизнес все еще регулируется государством. Например, стандарты приготовления пищи и удовлетворения местных потребностей McDonald's всегда под контролем разнообразных политических и правовых сил. Во-вторых, настроения государства в отношении бизнеса также влияют на предпринимательскую активность. Например, в случаях поддержки со стороны правительства компаниям легче конкурировать, и они могут меньше беспокоиться по поводу антимонопольных вопросов. И напротив, если правительство не поддерживает определенный вид бизнеса, эти компании могут столкнуться с ограничениями в бизнесе и будут иметь меньше возможностей для слияний и поглощений из-за нарушения антимонопольного законодательства. В течение длительного периода экономического роста, который закончился в 2008 году, правительство США не вмешивалось в дела предприятий. В это время в связи с началом спада в промышленности, критики стали указывать на отсутствие государственного регулирования и надзора в качестве способствующих факторов. В результате законодатели стали проявлять более выраженный интерес к принятию новых, более жестких правил ведения бизнеса.

Международные факторы – деятельность предприятия на международном рынке вызывает необходимость отслеживать сферу международного сотрудничества. Угрозы и новые возможности здесь могут возникнуть в результате: облегчения доступа к сырьевым ресурсам иностранных компаний или отечественных за рубежом; деятельности иностранных фирм; создания иностранных картелей (например ОПЕК); изменения валютного курса; принятия политических решений в странах, выступающих в качестве иностранных инвесторов и т. д.

Исследование этих проблем должно быть направлено на укрепление национального рынка, поиск правительственной поддержки и защиты против иностранных конкурентов.

Еще одним компонентом общей среды для многих организаций является международный аспект. Это степень, в которой та или иная организация вовлечена в деятельность предприятий в других странах или затронута ими. Например, такие компании, как General Electric, Boeing, Nestle, Sony, Siemens и Hyundai, явно зависят от международных условий и рынков и влияют на них. Рассматриваемый нами McDonald's управляет ресторанами в 118 странах мира и получает около двух третей от общего объема продаж за пределами Соединенных Штатов. Когда Соединенные Штаты и Куба начали восстанавливать отношения в 2015 году, многие предприятия выразили заинтересованность в потенциальных торговых возможностях.

Даже фирмы, которые ведут бизнес только в одной стране, могут столкнуться с иностранной конкуренцией внутри страны, и могут использовать материалы или производственное оборудование, импортируемые из-за рубежа. Международный аспект также воздействует на некоммерческие организации. Например, корпус мира направляет своих представителей



в слаборазвитые страны. В результате практически каждая организация оказывается под влиянием всеобщего международного аспекта.

Поскольку влияние внешней среды часто является неопределенным, неточным и долгосрочным, большинство организаций склонны сосредотачивать свое внимание на задачах внутренней среды.

Рабочая Среда состоит из внешних организаций и групп, которые влияют на организацию. К рабочей среде относятся конкуренты, клиенты, поставщики, стратегические партнеры и регулирующие организации. Рабочая среда предоставляет менеджерам полезную информацию быстрее, чем абстрактные параметры внешней среды.

Конкурент – организация, конкурирующая с другими организациями за ресурсы.

Конкурентами организации являются другие организации, соперничающие за ресурсы. Самые очевидные ресурсы, за которые борются конкуренты – это деньги клиентов. Компании Adidas, Under Armor и Nike являются конкурентами таких предприятий, как Albertsons, SafeWay и Kroger. К конкурентам McDonald's относятся другие операторы быстрого питания, как Burger King, Starbucks, Subway и Dairy Queen. Но конкуренция также может возникать между заменяющими товарами. Таким образом, Ford конкурирует с транспортными компаниями, как Yamaha, которая производит мотоциклы и со Schwinn, выпускающей велосипеды; а занимающийся развлекательной деятельностью, Walt Disney World, конкурирует с Marriott Resorts и Carnival Cruise Lines.

Клиент – это лицо, которое платит деньги за приобретение или использование продуктов или услуг организации.

Еще одним измерением рабочей среды являются клиенты и те, кто платит деньги за приобретение продуктов или услуг организации. Большинство клиентов McDonald's – это люди, которые заходят в ресторан, чтобы купить еду. Они предпочитают индивидуальность. Школы, больницы, правительственные учреждения, оптовики, розничные торговцы и изготовители также являются клиентами. Некоторые институциональные клиенты, такие как школы, тюрьмы и больницы являются косвенными клиентами ресторанов наподобие McDonald's.

В последние годы проводятся комплексные исследования для изучения клиентов. Новые продукты и услуги, методы маркетинга и неопределенности в компаниях привели к их сокращению, а также снизили лояльность к бренду. McDonald's создали план по уменьшению очередей и открыли мини рестораны там, где клиенты могут сделать заказ. Компания считает, что сегодня молодые потребители готовы пользоваться разными сервисами и цифровыми станциями заказа для удобной и быстрой покупки. Из-за того, что клиентами компании являются люди из разных стран, ее основной целью на данный момент является расширение видов услуг и разнообразный подход на международном уровне. Например, McDonald's продает пиво в своих немецких ресторанах и вино во французских ресторанах, потому что клиенты этих стран обычно употребляют определенные напитки с едой. В Соединенных Штатах по заведенному порядку клиенту предоставляют воду, чай или безалкогольные напитки для употребления с едой. Например, в Индии McDonald's кладут мясо баранины, так как там не едят говядину.

Поставщик – это организация, предоставляющая ресурсы другим организациям.

Поставщики – это организации, предоставляющие ресурсы другим организациям. McDonald's покупает безалкогольные напитки от Coca-Cola; индивидуально упакованные порции кетчупа от различных поставщиков; ингредиенты от оптовых производителей пищевых продуктов; и салфетки, мешки и обертки от производителей упаковок. В Соединенных Штатах Америки принято считать, что бизнес должен стараться избегать зависимости исключительно от одного конкретного поставщика, поскольку фирма, которая покупает все ресурсы у одного поставщика, может оказаться уязвимой. Эта практика может также помочь поддерживать конкурентные отношения между поставщиками, снижая затраты. Успешные японские компании, которые обычно пользовались услугами только одного или двух поставщиков изменили свое направление в их выборе.

Стратегические партнеры – это организации, работающие совместно с одной или несколькими организациями в рамках общего дела или аналогичного соглашения.

Еще одним фактором внешней среды являются стратегические партнеры или стратегические союзники. То есть, две или более компании, которые работают вместе в совместных



предприятиях или других партнерствах. Например, киностудия Dreamworks Стивена Спилберга сформировала партнерство с Disney, согласно которому Disney предоставляет инвестиционный капитал Dreamworks и распространяет от четырех до шести их фильмов каждый год. В свою очередь, Disney получает 10 процентов дохода от кассовых сборов каждого фильма, а также дополнительный доход от распространения DVD-дисков.

Регулятор – подразделение, которое может осуществлять контроль, принимать законы или иным образом влиять на политику и практику организации.

Регуляторы – это элементы внешней среды компании, которые могут контролировать, принимать законы или иным образом влиять на политику и практику организации. Существует два важных вида регулятора. Первые, упорядочивающие агентства – они создаются правительством для защиты населения от определенных видов деловой практики или для защиты организаций друг от друга. Вторые, заинтересованные группы, которые создаются членами организации с целью оказания влияния на бизнес.

Внутренняя среда организации

Внутренняя среда организации состоит из ее владельцев, совета директоров, сотрудников, физической рабочей среды и культуры.

Владелец – лицо, которое владеет правом собственности организации.

Владельцами могут быть отдельные физические лица, которые создают и управляют малым бизнесом, партнеры, которые совместно владеют бизнесом, индивидуальные инвесторы, которые покупают акции в корпорации или других организациях. McDonald's имеет 959,13 миллиона акций, каждая из которых представляет одну единицу собственности в фирме. Семья основателя McDonald's Рэя Крока владеет большей частью акций. Кроме того, есть тысячи людей, которые владеют всего несколькими акциями. McDonald's, в свою очередь, владеет акциями других предприятий. Например, она владеет несколькими крупными региональными пекарнями, которые снабжают ее рестораны булочками. Каждая из них зарегистрирована как отдельное юридическое лицо и управляется главной компанией как полностью или частично принадлежащая дочерняя компания. McDonald's также является партнером некоторых российских ферм, которые выращивают картофель для снабжения региональных ресторанов картофелем фри.

Совет директоров – руководящий орган, избираемый акционерами корпорации. Они осуществляют надзор за общим управлением бизнесом посредством организации менеджмента, служа интересам акционеров.

Из-за скандалов, которые произошли в последние годы в сфере бизнеса, положение совета директоров изменилось. В некоторых случаях члены Совета были обвинены в совершении противозаконных действий. В других случаях было установлено, что советы директоров проявили небрежность, не контролируя действия руководителей компании. Речь идет о концепции корпоративного управления – кто несет ответственность за управление действиями бизнеса.

Сотрудники

Следующий элемент внутренней среды организации – это сотрудники. Особый интерес для руководителей сегодня представляет меняющийся характер рабочей силы, поскольку она становится все более разнообразной с точки зрения пола, этнической принадлежности, возраста и других аспектов. По тому, как работают сотрудники, их делят на два типа: на тех, кто выполняет работу полностью и тех, кто выполняет половину работы.

Еще одним компонентом внутренней среды организации является рабочее место. Некоторые фирмы имеют свои объекты в центре города на небоскребах, а другие размещают их в пригородных или сельских местностях.



Некоторые организации отдают предпочтение традиционному стилю оформления офиса, а рабочие места других – не имеют дверей и стен. Особенно важной частью внутренней среды организации является культура организации.

Культура организации – это набор ценностей, убеждений, поведения, обычаев и отношений, которые помогают членам организации понять, какое значение она имеет, как она работает и что считает важным.

Культура – концепция, не поддающаяся объективному вычислению или наблюдению. Тем не менее, являясь основой внутренней средой организации, она играет важную роль в формировании характера менеджера.

Культура рассматривается как рабочая атмосфера организации. Например, стереотипный образ Microsoft – это рабочее место, где люди одеваются свободно и очень много работают. В отличие от этого, имидж Bank of America для некоторых наблюдателей – это формальная обстановка с жесткими правилами работы и людьми, одетыми в консервативные деловые костюмы. Конечно, не обязательно присутствие такой культуры во всех организациях. Например, отдел продаж и маркетинга может иметь культуру, совершенно отличную от культуры отдела операций и производства. Как бы то ни было, независимо от ее характера, культура является мощной силой в организациях, которая может формировать общую эффективность и долгосрочный успех фирмы.

Откуда появляется культура организации?

Как правило, она развивается и процветает в течение длительного периода времени. Ее началом является учреждение организации. Например, компания James Cash Penney верили, что она должна работать в среде, где есть уважительное и достойное отношение к сотрудникам и клиентам. J.C. Penney считает, что все сотрудники являются друг для друга коллегами, а удовлетворение потребностей клиента является задачей первостепенной важности.

Корпоративный успех и общий опыт также влияют на культуру. Например, Hallmark Cards сформировал высокий уровень корпоративной культуры, полученный в годы ее успеха в индустрии поздравительных открыток. Сотрудники говорят о компании как о «семье Hallmark» и глубоко заботятся о компании, многие из них работают там годами. В Kmart, напротив, уровень культуры довольно слаб, менеджмент быстро меняется, и мало кто участвует в каких-либо больших переменах в компании. Различия культуры в Hallmark и Kmart частично объясняются прошлым успехом и опытом.

Как менеджеры могут иметь дело с культурой, учитывая ее явную важность, но неосозаемую природу?

По сути, менеджер должен понимать настоящую культуру, а затем решить, следует ли ее поддерживать или изменять. Понимая настоящую культуру организации, руководители могут предпринять соответствующие действия. В Hewlett-Packard до сих пор существуют ценности, представленные в «HP way», которые определяют наиболее важные виды деятельности, осуществляемые фирмой. Культуру также можно поддерживать, поощряя и повышая в должности людей, поведение которых соответствует существующей культуре, и формулируя культуру с помощью лозунгов, церемоний и так далее.

Однако менеджеры должны понимать, когда нужно поддерживать существующую культуру и когда наступает время ее сменить на более эффективную. Например, многие фирмы гордятся сохранением своей культуры.

Компания Shell Oil имеет сложный дисплей в лобби своей штаб-квартиры в Хьюстоне, на котором показывают историю прошлого фирмы. У некоторых фирм культура на низком уровне. Например, некоторые критики считают, что культура General Motors уделяет слишком много внимания разработке продуктов и внутренней конкуренции между подразделениями, а не маркетингу и конкуренции с другими фирмами. Они даже утверждают, что эта культура была основным фактором во время кризиса General Motors, с которым они столкнулись во время недавней рецессии.



Памятка для менеджеров

- Все члены организации должны понимать ее культуру.
- Менеджеры должны помогать создавать, продвигать и поддерживать сильную культуру организации.

Помимо внешней и внутренней среды, существует важный элемент – разнообразие культуры. Мы решили обсудить эти элементы отдельно, поскольку во многих отношениях они соединяются и пересекаются с другими элементами внутренней среды.

В частности, люди, входящие в состав организации, а также другие организации, с которыми она взаимодействует, происходят из разных стран и городов и отражают разные ценности, убеждения, обычаи, точки зрения, отношения и опыт. Эти и другие различия, в свою очередь, создают уникальные возможности и проблемы для руководителей. Такие широкие вопросы обычно называются мультикультурологием.

В деловом мире термин «разнообразие» чаще используется для обозначения демографических различий между людьми в рамках культуры – различий по полу, возрасту, этнической принадлежности и т. д. Конечно, разнообразие не является абсолютным фактором, которое указывает на то, что группа или организация являются или не являются разнообразными. Вместо этого многообразие может быть понято как продолжающийся процесс, и его следует рассматривать с точки зрения степени или уровня многообразия по соответствующим аспектам. Поэтому, поскольку организации сегодня становятся все более разнообразными и мультикультурными, важно, чтобы все руководители понимали основные тенденции и аспекты разнообразия и мультикультурализма.

Сегодня разнообразие и мультикультурологием организации увеличивается по четырем причинам. Эти разнообразия в будущем еще больше изменят организации.

Одним из факторов, способствующих увеличению разнообразия, является изменение демографических показателей рабочей силы. Увеличение числа работающих женщин изменило состав и количество кадрового резерва организаций. В 1955 году, например, только 26,6% женщин в США нанимались на работу, а к 2013 году этот показатель вырос до 57,2 процента.

Смежным фактором, способствующим разнообразию, является признание того, что организации могут повысить общее качество работы путем найма и поощрения наиболее талантливых людей. Расширяя сеть найма новых сотрудников и выходя за рамки традиционных путей, организации находят более и более квалифицированных сотрудников из различных слоев общества. Таким образом, эти организации считают, что разнообразие может быть источником конкурентного преимущества.

Другая причина увеличения разнообразия заключается в том, что законодательные и судебные решения заставили организации нанимать больше работников. В прежние времена в организациях США допускалась дискриминация. Тогда не нанимали женщин, афроамериканцев и представителей других меньшинств, следовательно, на работу принимали только белых мужчин. Однако, после принятия в 1964 году Закона о гражданских правах, а также многочисленных законов, была запрещена дискриминация в отношении большинства социальных групп среди населения.

Еще одним фактором в увеличении мультикультурологием является глобализация. Организации, открывшие свои филиалы в других странах мира должны изучать культуру, социальные нормы и нравственные принципы местного населения.

Другие факторы, влияющие на разнообразие

Кроме разнообразия по возрасту, полу, этнической принадлежности, которого придерживаются в организации, работников можно отличать по религиозным убеждениям.

Кроме того, бездетные супруги, люди с особыми вкусами, например, вегетарианцы, люди с разными политическими идеологиями и убеждениями, являются еще одним фактором в



анализе вопросов разнообразия. Особенно после принятия в 1990 году закона об инвалидности, в Америке, люди с ограниченными возможностями стали рассматриваться в качестве важных представителей группы в организациях.

Памятка для менеджеров

- Менеджерам необходимо иметь четкое представление о мультикультурализме и разнообразии среди сотрудников.
- Менеджеры должны уметь определять основные аспекты разнообразия, наиболее актуальные для организации, и быть осведомленными об их тенденциях.
- Важно также помнить, что эти факторы могут быть связаны друг с другом.

Как Среда влияет на Организации?

Можно рассмотреть влияние среды на организацию по трем направлениям: изменение и сложность среды, конкурентные силы и турбулентность среды.

Неопределенность в организации происходит посредством слияния постоянства и изменений. Например, в простой и стабильной среде уровень неопределенности низкий, и наоборот, в сложной и постоянно меняющейся среде уровень неопределенности высокий.