Тема 5. Внешняя и внутренняя среда организации

Любая организация располагает внутренней и внешней средой.

Внутренние переменные - это ситуационные факторы внутри организации.

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

Основные переменные внутренней среды организации

Цели

Цели подразделений должны составить конкретный вклад в цели организации как целого, а не вступать в противоречие с целями других её подразделений.

Структура - внутренняя переменная.

Структура организации - это логические взаимоотношения уровней управления и функциональных областей, постро-

енные в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать целей организации.

Существуют две основные концепции структуры:

1. Специализированное разделение труда

2. Сфера контроля

Специализированное разделение труда

В большинстве современных организаций разделение труда не означает случайного распределения между имеющимися людьми. Характерной особенностью является специализированное разделение труда — закрепление данной работы за специалистами, т.е. за теми, кто способен выполнить ее лучше всех с точки зрения организации как единого целого.

Во всех организациях, за исключением самых мелких, имеет место горизонтальное разделение труди по специализированным линиям. Если организация достаточно велика по размеру, специалистов обычно группируют вместе в пределах функциональной области.

Выбор функциональных областей определяет основную структуру организации и в значительной степени - возможности ее успешной деятельности. 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.

Вертикальное разделение труда, т.е. определение работы по координации от непосредственного выполнения заданий. необходимо для успешной трудовой работы. Преднамеренное вертикальное разделение труда дает в результате иерархию управленческих уровней. Центральной характеристикой этой иерархии является формальная подчиненность лиц на каждом уровне. Иерархия пронизывает всю организацию, спускаясь на уровень неуправленческого персонала.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | | | Президент | | | |  | | |
|  | ——— | | |
| I |  |  | |  |  |  | |  | | |
| 1резидент шросам <етинга | Вице-президент по вопросам финансов | | | Вице-президент по производству | | Вице-през по трудо вопрос |

Рис. 3.1, Структура организации

Сфера контроля - это важный аспект организационной

структуры.

Широкая сфера контроля - это если одному руководителю подчиняется довольно большое количество людей, в результате чего эта сфера имеет плоскую структуру управления.

Узкая сфера контроля - каждому руководителю подчиняется мало людей, т.е. многоуровневая структура.

Задача - это предписанная работа, серия работ или часть работы, которая должна быть выполнена заранее установленным способом и в заранее оговоренные сроки. Задачи предписываются не работнику, а его должности. Но 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 делят на три категории:

а) работа с людьми (задача мастера);

б) работа с предметами (машинами, сырьем, инструментами);

в) работа с информацией (задачи казначея корпорации).

26

| Цели

| Должность, I задачи

Структура I

Рис. 3.2. Взаимозависимость должностей, структуры и целей

Президент

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | | | | | | | | |  | | |  | | | | | | | | |  | |
| 1 1 | | | | | | | | |  | | | | | | | |  | | | |
| Директор по маркетингу | | | Директор по сбыту | | | Директор по торговым операциям в магазине | | | | | | | | Управляющий кадрами | | | | | Финансовый директор | | | |
|  |  |  | | | | |  |  | | | | |  | |  | | | | | 1 | |
| Старший продавец женской одежды | | | |  | Старший продавец мелких бытовых приборов | | | | |  | Старший продавец мебели | | | | |  | | Старший продавец хозяйственных товаров | | | |
|  | |  | | | | | |  | |  | | | |  |  | |  | |
| Старший продавец мужской одежды | | | | | Старший продавец детской одежды | | | | | Старший продавец бытовых машин | | | | | | | | Старший продавец грампластинок | | | |

Рис. 3.3. Плоская структура организации

Технология. Чарльз Перроу описывает технологию как средство преобразования сырья - будь то люди, информация или физические материалы - в искомые продукты и услуги. Люис Дейвис предлагает широкое сходное описание: "Технология - это сочетание квалификационных навыков, оборудования, инфраструктуры, инструментов и соответствующих технических знаний, необходимых для осуществления желаемых преобразований в материалах, информации или людях". Таким образом, технология - это средство преобразования материалов, сырья, энергии и информации в нужный конечный продукт.

Задачи и технология тесно связаны между собой. Выполнение задачи включает использование конкретной технологии как средства преобразования материала.

Рис. 3.5. Взаимосвязь технологии, заданий, структуры н целей

Люди являются центральным фактором в любой модели управления, включая и ситуационный подход.

Три аспекта человеческой переменной в ситуационном подходе к управлению:

а) поведение отдельных людей;

б) поведение людей в группах; 28

в) характер поведения руководителя, функционирование менеджера в роли лидера и его влияние на поведение отдельных людей и групп.

——————————. { Индивидуальное Восприятие |———» поведение и успеоп

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| X1 | деятельности )+ | | Ч |
|  |  |
| Производительность • | Потребности |
|  |  |
| Отношение, 1 | |

Рис. 3.6. Факторы, влияющие на индивидуальное поведение и успешность деятельности

Способности - это индивидуальные качества человека, которые способствуют успешной деятельности, могут передаваться по наследству (интеллектуальные способности и некоторые физические данные), а также приобретаются с опытом. Предрасположенность и одаренность тесно связаны со способностью. Способности проявляются и формируются в деятельности.

Ценности — это общие убеждения, вера по поводу того, что хорошо или плохо, или что безразлично в жизни. Приобретаются посредством обучения.

Потребности - это внутреннее состояние психологического или физиологического ощущения недостаточности чего-либо.

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

задачи

Технология

люди

структураУТРЕННЯЯ СРЕДА ОРГАНИЗАЦИИ

Любая организация располагает внутренней и внешней

средой.

Внутренние переменные - это ситуационные факторы внутри организации.

Основные переменные в самой организации, которые требуют внимания руководства, - это цели, структура, задачи,

технология и люди.

Основные переменные внутренней среды организацт

Цели Структура Задач!

Цели - конкретные конечные состояния или желаемый результат, которого стремится добиться группа, работая вместе. В разных организациях ставятся разные цели. Например, для того чтобы получить прибыль, "бизнес" должен сформулировать цели в таких областях, как доля рынка, разработка новой продукции, качество услуг, подготовка и отбор руководителей и социальная ответственность. Некоммерческие организации, имея разнообразные цели, больше внимания уделяют социальной ответственности.

Цели подразделений должны составить конкретный вклад в цели организации как целого, а не вступать в противоречие с целями других её подразделений.

Структура - внутренняя переменная.

Структура организации - это логические взаимоотношения уровней управления и функциональных областей, постро-

енные в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать целей организации.

Существуют две основные концепции структуры:

1. Специализированное разделение труда

2. Сфера контроля

Специализированное разделение труда

В большинстве современных организаций разделение труда не означает случайного распределения между имеющимися людьми. Характерной особенностью является специализированное разделение труда — закрепление данной работы за специалистами, т.е. за теми, кто способен выполнить ее лучше всех с точки зрения организации как единого целого.

Во всех организациях, за исключением самых мелких, имеет место горизонтальное разделение труди по специализированным линиям. Если организация достаточно велика по размеру, специалистов обычно группируют вместе в пределах функциональной области.

Выбор функциональных областей определяет основную структуру организации и в значительной степени - возможности ее успешной деятельности. 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.

Вертикальное разделение труда, т.е. определение работы по координации от непосредственного выполнения заданий. необходимо для успешной трудовой работы. Преднамеренное вертикальное разделение труда дает в результате иерархию управленческих уровней. Центральной характеристикой этой иерархии является формальная подчиненность лиц на каждом уровне. Иерархия пронизывает всю организацию, спускаясь на уровень неуправленческого персонала.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | | | Президент | | | |  | | |
|  | ——— | | |
| I |  |  | |  |  |  | |  | | |
| 1резидент шросам <етинга | Вице-президент по вопросам финансов | | | Вице-президент по производству | | Вице-през по трудо вопрос |

Рис. 3.1, Структура организации

Сфера контроля - это важный аспект организационной

структуры.

Широкая сфера контроля - это если одному руководителю подчиняется довольно большое количество людей, в результате чего эта сфера имеет плоскую структуру управления.

Узкая сфера контроля - каждому руководителю подчиняется мало людей, т.е. многоуровневая структура.

Задача - это предписанная работа, серия работ или часть работы, которая должна быть выполнена заранее установленным способом и в заранее оговоренные сроки. Задачи предписываются не работнику, а его должности. Но 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 делят на три категории:

а) работа с людьми (задача мастера);

б) работа с предметами (машинами, сырьем, инструментами);

в) работа с информацией (задачи казначея корпорации).

26

| Цели

| Должность, I задачи

Структура I

Рис. 3.2. Взаимозависимость должностей, структуры и целей

Президент

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | | | | | | | | |  | | |  | | | | | | | | |  | |
| 1 1 | | | | | | | | |  | | | | | | | |  | | | |
| Директор по маркетингу | | | Директор по сбыту | | | Директор по торговым операциям в магазине | | | | | | | | Управляющий кадрами | | | | | Финансовый директор | | | |
|  |  |  | | | | |  |  | | | | |  | |  | | | | | 1 | |
| Старший продавец женской одежды | | | |  | Старший продавец мелких бытовых приборов | | | | |  | Старший продавец мебели | | | | |  | | Старший продавец хозяйственных товаров | | | |
|  | |  | | | | | |  | |  | | | |  |  | |  | |
| Старший продавец мужской одежды | | | | | Старший продавец детской одежды | | | | | Старший продавец бытовых машин | | | | | | | | Старший продавец грампластинок | | | |

Рис. 3.3. Плоская структура организации

Технология. Чарльз Перроу описывает технологию как средство преобразования сырья - будь то люди, информация или физические материалы - в искомые продукты и услуги. Люис Дейвис предлагает широкое сходное описание: "Технология - это сочетание квалификационных навыков, оборудования, инфраструктуры, инструментов и соответствующих технических знаний, необходимых для осуществления желаемых преобразований в материалах, информации или людях". Таким образом, технология - это средство преобразования материалов, сырья, энергии и информации в нужный конечный продукт.

Задачи и технология тесно связаны между собой. Выполнение задачи включает использование конкретной технологии как средства преобразования материала.

Рис. 3.5. Взаимосвязь технологии, заданий, структуры н целей

Люди являются центральным фактором в любой модели управления, включая и ситуационный подход.

Три аспекта человеческой переменной в ситуационном подходе к управлению:

а) поведение отдельных людей;

б) поведение людей в группах; 28

в) характер поведения руководителя, функционирование менеджера в роли лидера и его влияние на поведение отдельных людей и групп.

——————————. { Индивидуальное Восприятие |———» поведение и успеоп

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| X1 | деятельности )+ | | Ч |
|  |  |
| Производительность • | Потребности |
|  |  |
| Отношение, 1 | |

Рис. 3.6. Факторы, влияющие на индивидуальное поведение и успешность деятельности

Способности - это индивидуальные качества человека, которые способствуют успешной деятельности, могут передаваться по наследству (интеллектуальные способности и некоторые физические данные), а также приобретаются с опытом. Предрасположенность и одаренность тесно связаны со способностью. Способности проявляются и формируются в деятельности.

Ценности — это общие убеждения, вера по поводу того, что хорошо или плохо, или что безразлично в жизни. Приобретаются посредством обучения.

Потребности - это внутреннее состояние психологического или физиологического ощущения недостаточности чего-либо.

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

Цели - конкретные конечные состояния или желаемый результат, которого стремится добиться группа, работая вместе. В разных организациях ставятся разные цели. Например, для того чтобы получить прибыль, "бизнес" должен сформулировать цели в таких областях, как доля рынка, разработка новой продукции, качество услуг, подготовка и отбор руководителей и социальная ответственность. Некоммерческие организации, имея разнообразные цели, больше внимания уделяют социальной ответственности.

Цели подразделений должны составить конкретный вклад в цели организации как целого, а не вступать в противоречие с целями других её подразделений.

Структура - внутренняя переменная.

Цели

Структура

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

Существуют две основные концепции структуры:

1. Специализированное разделение труда

2. Сфера контроля

Специализированное разделение труда

В большинстве современных организаций разделение труда не означает случайного распределения между имеющимися людьми. Характерной особенностью является специализированное разделение труда — закрепление данной работы за специалистами, т.е. за теми, кто способен выполнить ее лучше всех с точки зрения организации как единого целого.

Во всех организациях, за исключением самых мелких, имеет место горизонтальное разделение труди по специализированным линиям. Если организация достаточно велика по размеру, специалистов обычно группируют вместе в пределах функциональной области.

Выбор функциональных областей определяет основную структуру организации и в значительной степени - возможности ее успешной деятельности. 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.

Вертикальное разделение труда, т.е. определение работы по координации от непосредственного выполнения заданий, необходимо для успешной трудовой работы. Преднамеренное вертикальное разделение труда дает в результате иерархию управленческих уровней. Центральной характеристикой этой иерархии является формальная подчиненность лиц на каждом уровне. Иерархия пронизывает всю организацию, спускаясь на уровень неуправленческого персонала.

Вице-президент по вопросам финансов

Вице-президент по производству

Вице-президент по трудовым вопросам

Вице-президент по вопросам маркетинга

Президент

Президент

Вице-президент по вопросам маркетинга

Вице-президент по трудовым вопросам

Вице-президент по производству

Вице-президент по вопросам финансов

Менеджер по контролю за качеством

Начальник по эксплуатации

Начальник 1й смены по заготовкам

Начальник сборки 1й смены

Начальник 2й смены по заготовкам

Менеджер по производству

Менеджер по коммерческим операциям

Начальник сборки 2й смены

Рис. 5.1. Структура организации

Сфера контроля - это важный аспект организационной структуры.

Широкая сфера контроля - это если одному руководителю подчиняется довольно большое количество людей, в результате чего эта сфера имеет плоскую структуру управления.

Узкая сфера контроля - каждому руководителю подчиняется мало людей, т.е. многоуровневая структура.

Задача - это предписанная работа, серия работ или часть работы, которая должна быть выполнена заранее установленным способом и в заранее оговоренные сроки. Задачи предписываются не работнику, а его должности. Но 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 делят на три категории:

а) работа с людьми (задача мастера);

б) работа с предметами (машинами, сырьем, инструментами);

в) работа с информацией (задачи казначея корпорации).

Цели

Должность, задачи

Структура

Рис. 5.2. Взаимозависимость должностей, структуры и целей

Рис. 5.3. Плоская структура организации

Старший продавец мужской одежды

Президент

Директор по маркетингу

Управляющий кадрами

Директор по торговым операциям в магазине

Директор по сбыту

Финансовый директор

Старший продавец женской одежды

Старший продавец мебели

Старший продавец хозяйственных товаров

Старший продавец мелких бытовых приборов

Старший продавец детской одежды

Старший продавец бытовых машин

Старший продавец грампластинок

Технология. Чарльз Перроу описывает технологию как средство преобразования сырья - будь то люди, информация или физические материалы - в искомые продукты и услуги. Люис Дейвис предлагает широкое сходное описание: "Технология - это сочетание квалификационных навыков, оборудования, инфраструктуры, инструментов и соответствующих технических знаний, необходимых для осуществления желаемых преобразований в материалах, информации или людях". Таким образом, технология - это средство преобразования материалов, сырья, энергии и информации в нужный конечный продукт.

Задачи и технология тесно связаны между собой. Выполнение задачи включает использование конкретной технологии как средства преобразования материала.

Президент

Вице-президент по производству

Вице-президент по маркетингу

дент

Технический директор

Директор по производству

Директор по исследованиям рынка

Директор по производству

Управляющий завода А

Управляющий завода Б

Начальник 1й смены

Начальник 2й смены

Мастер 1-го участка

Мастер 2-го участка

Рис. 5.4. Высокая структура организации

Цели

Задания (операции)

Структура

Технология

Рис. 5.5. Взаимосвязь технологии, заданий, структуры и целей

Люди являются центральным фактором в любой модели управления, включая и ситуационный подход.

Три аспекта человеческой переменной в ситуационном подходе к управлению:

а) поведение отдельных людей;

б) поведение людей в группах;

в) характер поведения руководителя, функционирование менеджера в роли лидера и его влияние на поведение отдельных людей и групп.

Индивидуальное поведение и успешность деятельности

Ценности и взгляды

Ожидание

Умственные и физические способности

Восприятие

Отношение,

точка зрения

Производительность

Потребности

Рис. 5.6. Факторы, влияющие на индивидуальное поведение и успешность деятельности

Способности - это индивидуальные качества человека, которые способствуют успешной деятельности, могут передаваться по наследству (интеллектуальные способности и некоторые физические данные), а также приобретаются с опытом. Предрасположенность и одаренность тесно связаны со способностью. Способности проявляются и формируются в деятельности.

Ценности — это общие убеждения, вера по поводу того, что хорошо или плохо, или что безразлично в жизни. Приобретаются посредством обучения.

Потребности - это внутреннее состояние психологического или физиологического ощущения недостаточности чего-либо.

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.

Восприятие - это интеллектуальное осознание стимулов, получаемых от ощущений. Восприятие определяет, испытывает ли человек потребность, и каковы его ожидания в данной ситуации.

Предрасположенность, одаренность тесно связаны со способностью. Предрасположенность - это имеющийся потенциал человека в отношении выполнения какой-либо конкретной работы. Предрасположенность к управлению очень важна при определении кандидатов на обучение менеджменту.

Отношение, по определению психолога Дерил Бема, "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.

Организация

Технология

Люди

Структура

Задачи

Цели

Рис. 5.7. Взаимосвязанность внутренних переменных

Социотехнические подсистемы. Внешние переменные сильно влияют на организацию. И взаимосвязанность внутренних переменных правильнее было бы рассмотреть как модель внутренних социотехнических подсистем организации. Внутренние переменные называют социотехническими подсистемами, т.к. имеют социальный компонент (людей) и технический компонент (другие внутренние переменные).

Внешняя среда организации

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

Характеристики внешней 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 релевантности

Рис. 5.8. Модель влияния внешней среды на организацию

Технология

Задачи

Структура

Кадры

Результаты деятельности

Вводимые ресурсы

Взаимосвязанность факторов внешней среды - это уровень силы, с которой изменение одного фактора воздействует на другие. Так же как изменение любой внутренней переменной может сказываться на других, изменение одного фактора окружения может обусловливать изменение других.

Пол сложностью внешней среды понимается число факторов, на которые организация обязана реагировать, а также уровень вариантности каждого фактора.

Подвижность среды - это скорость, с которой происходят изменения в окружении организации. Многие исследователи указывают, что окружение современных организаций изменяется с нарастающей скоростью.

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.

Среда прямого воздействия включает факторы, которые непосредственно влияют на операции организации и испытывают на себе прямое влияние операций организации.

Организация

Рис. 5.9. Среда прямого воздействия

Поставщики. Организация - это механизм преобразования входов в выходы. Основные разновидности входов - это материалы, оборудование, капитал, рабочая сила. Зависимость между организацией и сетью поставщиков, обеспечивающих ввод указанных ресурсов, - один из наиболее ярких примеров прямого воздействия среды на операции и успешность деятельности организации.

Потребители. Само выживание и оправдание существования организации зависит от ее способности находить потребителя результатов ее деятельности и удовлетворять его запросы. Значение потребителей для бизнеса очевидно. Не случайно говорят: "Потребитель - король на рынке".

Конкуренты - это внешний фактор, влияние которого невозможно оспаривать. Руководство каждого предприятия понимает, что если не удовлетворять нужды потребителей так же эффективно, как это делают конкуренты, предприятию долго не продержаться на плаву.

Законы и государственные органы. Каждая организация имеет определенный правовой статус, являясь единоличным владением, компанией, корпорацией и т.д., 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 и неопределенностью.

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.

Среда косвенного воздействия - это факторы, не оказывающие прямого воздействия на операции организации, но все же сказываются на них опосредственно. Среда косвенного воздействия обычно сложнее, чем среда прямого воздействия.

Рис. 5.10. Среда косвенного воздействия

Организация

Технология является одновременно внутренней переменной и 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; на то, какого рода услуги и новые продукты ожидают потребители от организации.

Состояние экономики влияет на стоимость всех вводимых ресурсов и способность потребителей покупать определенные товары и услуги; может сильно повлиять на возможности получения организацией капитала для своих нужд.

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.

Политические факторы. Некоторые аспекты политической обстановки представляют для руководителей особое значение. Один из них - настроения администрации, законодательных органов и судов в отношении бизнеса. Другой элемент политической обстановки - это группы особых интересов и лоббисты.

Международное окружение.

Развитие управления международным бизнесом. Управление международным бизнесом распространяется на сферы деятельности, которые связаны с перемещением ресурсов, товаров, услуг и рабочей силы через национальные границы. К перемещаемым ресурсам относятся сырье, капитал, люди и технология. Если говорить о товарах, то это могут быть готовые компоненты, продукты, полуфабрикаты. В разряд перемещаемых услуг попадают бухгалтерский учет, юридическая и банковская деятельность. Перемещаются и специалисты - в первую очередь технические и менеджеры.

Разновидность международного бизнеса.

Экспорт. Самый простой путь проникновения на международные рынки - экспорт продукции, т.е. её продажа в другие страны.

Лицензирование. Предприятие может продать лицензию на производство своей продукции иностранной компании или государству посредством соглашения о лицензионных платежах.

Совместные предприятия. Организация совместного предприятия заключается в том, что две или большее число компаний или государств вкладывают средства в производственные мощности. Участники являются равными партнерами в деле и получают прибыль в зависимости от доли пакета акций каждого в совместном предприятии.

Прямые капиталовложения. Наиболее сильная приверженность международному бизнесу возникает тогда, когда руководство решает выпускать продукцию своей фирмы за границей и сохранять полный контроль над производством, маркетингом, финансами и другими ключевыми функциями.

Многонациональные корпорации владеют и управляют предприятиями в других странах.

Факторы международной среды.

Культура. Под культурой понимается господствующая в обществе система разделяемых всеми ценностей, верований, обычаев и преобладающих установок. Каждое общество имеет свою культуру, влияние которой сказывается на стиле повседневной жизни.

Экономика. К числу некоторых экономических факторов, которые могут влиять на ведение дела за границей, относятся: уровень заработной платы, транспортные расходы, обменный курс, инфляция и ставки банковского процента, ВНП, налогообложение и общий уровень экономического развития. Есть и другие, относящиеся к международной среде, хотя и не имеющие чисто экономической природы, факторы: численность населения, уровни грамотности и профессиональной подготовленности, качество и количество природных ресурсов, уровень развития технологии, особенности конкурентной борьбы.

Законы и госрегулирование. Подобно тому, как организации зависят от внутренних законов, так и фирмы, выступающие на международных рынках, вынуждены считаться с множеством законов и регулирующих актов.

Политическая обстановка. Внутренний рынок находится под влиянием политических событий и решений, аналогично этому политические факторы могут сказываться на операциях в сфере международного бизнеса.

Опыт показывает, что успешно работающие организации заранее определяют цель деятельности, которую должны осознать и поддерживать все члены компании. Миссия, политика и цель компании являются определяющими и способствуют динамичности и высокому уровню активности, долговечности, ориентированности на потребителя. Если цель поддерживается всем коллективом, следовательно, она достижима, реальна.

Австралийский психолог Франке в годы войны, попав в немецкий концлагерь (еврей), изучал психологию выживания. Он установил, что более успешно при сравнительно одинаковых условиях выживали узники, имевшие четкую цель выжить (сбежать, дождаться освободителей и т.д.). Цели должны быть осознаны и реальны. Успех организации обеспечивается единением всех работников для достижения цели; лидером-руководителем, обеспечивающим внимание работникам и потребителям, при необходимости умеющего рисковать; вовлекать всех в дело; развитием человеческого и материального потенциала; вложением инвестиций в людей.