**Лекция 6. Коммуникации организации с внешней средой. Создание социально-психологической сети для психологической поддержки клиентов, ведение психологической просветительской деятельности среди населения**

Сегодня принято выделять *четыре уровня неопределенности внешней среды* организации, которые образуются за счет различных сочетаний ее сложности и изменчивости.

1. Если организация работает в *простой и стабильной внешней среде*, то ее неопределенность довольно низка. Раз внешние условия достаточно определенны, то их можно заранее предвидеть, контролировать и учитывать при принятии решений.

Например, булочная, находящаяся на окраине города, находится в простой внешней среде. Для такого магазина элементами внешней среды будут постоянные покупатели -- жители этого района, небольшое количество конкурентов, поставщики. Внешняя среда также является стабильной, так как существует устойчивый спрос на хлебобулочную продукцию, магазин связан с постоянными поставщиками, поставки осуществляются по определенному графику. На хлебобулочную продукцию нет резких колебаний цен, так как их рост регулируется государством. Человеческие ресурсы также не являются проблемой, так как с работой в магазине могут справиться несколько человек, часто члены одной семьи.

2. *Сложная, но стабильная внешняя среда* представляет для организации умеренную степень неопределенности. Элементы такой внешней среды не изменяются очень быстро или неожиданно. Например, в такой среде работают государственные вузы. Несмотря на то, что в их внешней среде находится большое количество значимых факторов (абитуриенты, студенты, базовые школы, выпускники, родители, министерство образования, горисполком, налоговая служба, банк, научные организации, включая Академию наук, издательства, газеты, журналы, телевидение, радио, международные организации, зарубежные университеты) и эти факторы изменяются, изменения происходят постепенно и их можно предвидеть.

3. Умеренно высокая степень неопределенности характерна для *простой и нестабильной среды.* Несмотря на то, что на такую организацию оказывает влияние небольшое количество элементов внешнего окружения, их действия очень трудно предсказать. Они неожиданно вмешиваются в деятельность организации, нарушают ее планы. Быстрые изменения создают сложности для руководства.

Такая внешняя среда характерна для организаций, работающих в сферах и отраслях, где быстро меняются вкусы потребителей, например, занимающихся производством модной одежды. Деловая среда домов высокой моды достаточно проста, так как круг их потребителей ограничен, но подвержена быстрым, часто сезонным, изменениям вкусов покупателей.

4. Высокая степень неопределенности встречается *в сложной и нестабильной* внешней среде. В такой ситуации организация сталкивается с большим разнообразием факторов внешней среды, которые изменяются необычайно быстро и непредсказуемо. В некоторых случаях такая внешняя среда представляет угрозу существованию организации.

Такая внешняя среда типична для организаций, использующих высокие технологии: производство электроники, средства связи, телекоммуникации, аэрокосмическое производство и др.

Что касается взаимосвязи уровня неопределенности внешней среды и формальной структуры организации, то здесь следует учитывать следующие рекомендации:

1. Если внешняя среда характеризуется низким уровнем неопределенности, то есть является простой и стабильной, следует использовать простую централизованную механистическую структуру с небольшим количеством специализированных подразделений.

2. Если внешняя среда сложная, но стабильная, то есть характеризуется умеренной степенью неопределенности, следует использовать механистическую структуру, но увеличить количество подразделений и их дифференциацию, а также назначить менеджеров для выполнения функции координации.

3. В организации с умеренно высоким уровнем неопределенности, то есть с простой, но нестабильной средой, нужно использовать органические децентрализованные структуры с небольшим количеством специализированных подразделений, среди которых, однако, необходимо создать отдел, выполняющий функции взаимодействия с окружающей средой. Следует использовать групповую работу и участие каждого сотрудника в деятельности организации.

4. Если организация работает в сложной и нестабильной деловой среде с высоким уровнем неопределенности, следует использовать органическую структуру со множеством дифференцированных (выполняющих определенную законченную работу) подразделений, осуществляющих взаимодействие с внешней средой, а также различных групп для интеграции и координации деятельности персонала.

Организация связана со средой через свои входы и выходы. *Входы в систему -*-это вещество, энергия и информация, извлекаемые системой из среды. Входы могут быть различны по своей природе, но все являются одинаково важными. Так, в организациях, где объектом воздействия являются люди, например, в больницах, входами являются лекарства, пища, постельное белье, пациенты, поступающие на лечение, врачи, медсестры, санитарки, администраторы.

Проводят различие между *двумя видами входов*: обеспечивающими -- которые дают системе необходимую энергию и позволяют ей функционировать, и сигнальными -- поставляющими в систему информацию. Если организация в основном занята информационно перерабатывающей деятельностью, как, например, радио- и телестанции, то понятно, что ее входы носят в основном сигнальный характер. Если организация перерабатывает главным образом вещество, как, например, сталепрокатный завод, то информационными являются только некоторые входы.

*Выходами системы* являются информация, вещество и энергия, которые система направляет в среду. Эти выходы могут быть новыми автомобилями, здоровыми людьми или словами, что зависит от целей организации.

Хотя мы часто называем организации относительно открытыми или относительно закрытыми, следует учитывать, что наличие или отсутствие этого свойства в реальных условиях обычно зависит и от присутствия в системе *людей,* *выполняющих определенную коммуникационную функцию*. Людей, придающих организации открытость, называют «*космополитами*».

**

В большинстве организаций «космополиты» сосредоточиваются на самом верху или, напротив, внизу организационной иерархии. Например, высшие руководители много путешествуют, а также используют иные типы контактов с внешними организациями (совещания, конференции и т. п.). Они объективно занимают положение, необходимое для получения новых идей из источников, внешних по отношению к их организации. Однако большая часть таких контактов с внешней средой осуществляется лишь на высоком уровне, без получения информации о тонкостях ситуации.

Напротив, люди, размещающиеся внизу организационной иерархии, тоже часто являются «космополитами». Например, работники низших уровней непосредственно имеют дело с потребителями и заказчиками, поступающими материалами и энергией, с производственной информацией. Если эти работники могут передавать свои сведения о внешних условиях высшим руководителям по вертикальным каналам коммуникации, то эти сведения будут приводить к необходимым организационным изменениям.

Таким образом, важнейшей характеристикой внешней среды, с точки зрения ее влияния на организацию, является степень изменчивости внешней среды. Организации, действующие в стабильной внешней среде, могут позволить себе более долгосрочное планирование, гарантии занятости и повышения заработной платы. Организации, работающие в резко изменяющейся среде, вынуждены чаще корректировать свои цели, менять стратегию, структуру и т. д. Сегодня общей тенденцией является повышение изменчивости внешней среды, что ускоряет процесс организационных перемен.