

НЕОБХОДИМОСТЬ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ



Необходимость изменений под воздействием факторов внешней среды

- Внешняя среда неоднородна. В зависимости от того, может ли организация управлять своими отношениями с тем или иным элементом внешней среды, последняя делится на две большие подсистемы, которые называются **среда косвенного воздействия** и **среда прямого воздействия**

Факторы среды косвенного воздействия на организацию:

- (П) политические и правовые;
- (Э) экономические;
- (С) социальные и культурные;
- (Т) технологические.

| Политические факторы | Правовые факторы | |
|--|---|--|
| <p>Расстановка политических сил внутри страны</p> | <p>Изменения в налоговом законодательстве</p> | |
| <p>Политические факторы</p> | <p>Правовые факторы</p> | |
| <p>Государственное регулирование экономики</p> | <p>Законодательство в денежно-кредитной сфере</p> | |
| <p>Отношения между деловыми кругами и правительством</p> | <p>Федеральные выборы</p> | |
| <p>Политические условия в иностранных государствах</p> | <p>Патентное законодательство и защита интеллектуальной собственности</p> | |
| <p>Размер государственного бюджета и приоритетные направления расходования бюджетных средств</p> | <p>Законодательство об охране окружающей среды</p> | |
| <p>Межгосударственные отношения и международная политика</p> | <p>Антимонопольное законодательство</p> | |

Экономические факторы.

- — уровень инфляции;
- — денежно-кредитная и финансовая политика;
- — структура потребления и ее динамика;
- — тенденции на рынке ценных бумаг;
- — ставки денежного рынка;
- — уровень производительности труда в отрасли и темпы ее роста;
- — экономические условия в иностранных государствах;
- — динамика валового национального продукта (ВНП);
- — показатели торгового баланса;
- — ставки налогов;
- - изменение спроса;
- — динамика показателей фондового рынка.

Социальные и культурные факторы

- — рождаемость;
- — отношение к труду;
- — смертность;
- - отношение к отдыху;
- — интенсивность иммиграции и эмиграции;
- — требование контроля качества окружающей среды;
- — средняя продолжительность жизни;
- — экономия энергии; располагаемый доход;
- — отношение к правительству;
- — стиль жизни;
- — проблемы межэтнических отношений;
- — образовательные стандарты;
- — социальная ответственность;
- — отношение к качеству товаров и услуг;
- — социальное благосостояние

Технологические факторы

- Воздействие технологических факторов можно оценивать как процесс созидания нового и разрушения старого. Ускоряющиеся технологические перемены укорачивают среднюю продолжительность жизненного цикла продукта, поэтому организации должны предугадывать, какие перемены несут с собой новые технологии. Эти перемены могут воздействовать не только на производство, но и на другие функциональные области. Например, на кадры (подбор и подготовка персонала для работы с новыми технологиями или проблема увольнения избыточной рабочей силы, высвобождающейся вследствие внедрения новых, более производительных технологических процессов) или на маркетинговые службы, перед которыми ставится задача по разработке методов продажи новых видов продукции.



Факторы среды прямого воздействия на организацию

- Основным отличием этой группы факторов является возможность управлять ими со стороны организации. Эти факторы характеризуют рыночные условия существования организации, в конечном итоге — ее конкурентоспособность.
- Изменения двух главных факторов среды прямого воздействия порождают сильное давление на организацию в направлении изменений:
 - — **уровень конкуренции и его изменение;**
 - — **интересы стейкхолдеров и их изменение.**

Уровень конкуренции и его изменение

- Существуют различные методы определения уровня конкуренции. Наиболее известным и широко применяемым является разработанный американским ученым М. Портером "анализ пяти сил конкуренции". Он выделяет четыре силы, воздействующие на самую главную, пятую — уровень конкурентной борьбы:— зависимость от поставщиков;
- — **зависимость от покупателей;**
- — **угроза проникновения на рынок новых конкурентов;**
- — **угроза замены товара или услуги.**

Интересы стейкхолдеров и их изменение.

- **Стейкхолдеры** это группы лиц и организаций, отдельные индивиды и организации как коммерческого так и некоммерческого профиля деятельности, которые прямо или опосредованно, в большей или в меньшей степени заинтересованы в достижении компанией своих целей. Они предпринимают активные действия, чтобы повлиять на политику руководства компании с целью добиться больших выгод для себя, иного распределения ресурсов корпорации в свою пользу, воздействия на процесс принятия важных решений. И не обязательно стейкхолдеры — только экономические партнеры компании. Это могут быть и социальные институты, общественные и другие организации гражданского общества, с несовпадающими и даже конфликтующими целями

| Тип стейкхолдера | Цели и интересы | |
|---|--|--|
| Акционеры | <ul style="list-style-type: none"> •• Размер годового дивиденда; •• повышение стоимости их акций; •• рост стоимости компании и ее прибыль; •• колебания цен на акцию | |
| Инвесторы | <ul style="list-style-type: none"> •• Размер инвестиций с низким уровнем риска; •• ожидание высокой прибыли; •• сбалансированность инвестиционного портфеля | |
| Поставщики | <ul style="list-style-type: none"> •• Стабильность заказов; •• оплата в срок и по условиям договора; •• создание отношений зависимости от поставок | |
| Потребители | <ul style="list-style-type: none"> •• Желаемые и качественные продукты; •• приемлемые цены; •• безопасность продуктов; •• новые продукты в подходящие сроки; •• разнообразие выбора | |
| Дилеры-распространители | | <ul style="list-style-type: none"> •• Послепродажное обслуживание; •• своевременность и надежность поставок; •• качество поставляемого продукта (услуги) |
| Представители государственной и муниципальной властей | | <ul style="list-style-type: none"> •• Обеспечение занятости; •• выплата налогов; •• соответствие деятельности требованиям закона; •• вклад в экономический рост региона; •• вклад в местный бюджет |
| Социальные и общественные группы | | <ul style="list-style-type: none"> •• Забота об окружающей среде; •• поддержка местной общественной деятельности; •• проведение акций социальной ответственности; •• требование прислушиваться к группам влияния |
| Менеджеры высшего звена | | <ul style="list-style-type: none"> •• Размеры их жалования и премий; •• виды возможных дополнительных доходов; •• социальный статус, связанный с работой в компании; •• уровни ответственности; •• количество и острота служебных проблем |

Влияние факторов внутренней среды на принятие решений об изменениях

- **Внутренняя среда** — это набор элементов внутри организации, определяющих ее поведение. Изменения начинают планироваться и осуществляться с того момента, как собственники, топ-менеджеры или наиболее влиятельные стейкхолдеры начинают фиксировать разрыв между ожидаемыми и реальными результатами работы организации.

| Элемент внутренней среды | Пример изменения элемента |
|--------------------------|--|
| Цели | Разработка и внедрение нового продукта или услуги Изменение миссии или направления деятельности организации |
| Технология | Постройка нового цеха Внедрение методов интернет-торговли продукцией |
| Бизнес-процессы | Улучшение сервисов поддержки и ремонта Реорганизация системы управления материальными запасами |
| Финансы | Снижение дебиторской задолженности Внедрение новой системы финансовой отчетности |
| Структура | Перераспределение функций и ответственности между отделами Реорганизация работы для сокращения персонала |
| Люди | Организация тренингов для развития новых навыков Изменение требований при подборе персонала |
| Культура | Унификация культур двух компаний, переживших слияние Внедрение партисипативных методов руководства |
| Власть | Программа ПО внедрению методов самоконтроля Централизация принятия решений для более эффективного управления в условиях кризиса |

Инерционность и чувствительность внутренней организационной среды к изменениям

- Важной особенностью внутренней среды является ее **инерционность** по отношению к изменениям, или зависимость от решений, принимавшихся в прошлом. И это тем более верно, потому что среда организации в ее существующем на данный момент облике является результатом прошлого опыта изменений и она как бы "заточена" на решение проблем определенного типа, возникавших в прошлом, и зачастую плохо адаптирована для решения принципиально новых проблем, порождаемых меняющимся организационным окружением. Поэтому часто возникает такая ситуация, что менеджмент организации ищет способ реализовать изменения в среде, сформированной прошлыми событиями.

Мониторинг организационной среды

- При организации процесса мониторинга среды менеджеру придется решить проблемы, связанные:
 - — с ресурсами;
 - — организацией работы;
 - — поиском информации и ее анализом;
 - — интерпретацией и распространением информации.

Изменения и жизненный цикл организации

- строятся на изучении пяти факторов:
- 1) размер компании;
- 2) продолжительность существования (возраст) компании;
- 3) этап, на котором находится компания;
- 4) уровень развития компании;
- 5) темпы роста отрасли.