

**Институт управления, бизнеса и технологий
Среднерусский научный центр Санкт-Петербургского отделения
Международной академии наук высшей школы**

**Крутиков В.К., Дорожкина Т.В.,
Зайцев Ю.В., Федорова О.В.**

УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ
Учебно-методическое пособие

Калуга – 2014

ББК 65.050
УДК 658.01
К 84

Рецензенты:

И.В. Захаров д.э.н., профессор
А.В. Мерзлов, д.э.н., профессор

К 84

Крутиков В.К., Дорожкина Т.В., Зайцев Ю.В. Федорова О.В.

Управление изменениями. Учебно-методическое пособие. Калуга:
Издательство: ИП Шилин «Эйдос», 2014.- 85 с.

ISBN 978-5-905697-98-2

В пособии собраны и представлены материалы по изучению процесса управления современной организацией, формирующие понимание теоретических основ изменений в деятельности организации и практических приёмов – технологий и методов проведения этих изменений, позволяющих успешно адаптироваться к постоянным изменениям, развиваться и совершенствоваться в условиях экономики основанной на знаниях.

Предназначено для студентов, магистрантов, аспирантов, изучающих проблемы управления изменениями.

Публикуется в авторской редакции.

ББК 65.050
УДК 658.01
К 84

© Институт управления, бизнеса и технологий, 2014.

© Коллектив авторов, 2014.

СОДЕРЖАНИЕ

Глава 1. Организация как социальная целостность и структурированная система	4
Глава 2. Основные положения об изменениях для организации: характеристики, классификация	13
Глава 3. Управленческая деятельность: цели, задачи, особенности проведения изменений в организациях	20
Глава 4. Основные методы проведения изменений в организациях	30
Глава 5. Основные принципы управления процессом изменений	39
Глава 6. Способы преодоления негативного отношения к изменениям	42
Глава 7. Стратегия изменений	48
Глава 8. Принятие решений в организациях в условиях изменений	56
Глава 9. Структура системы управления изменениями	64
Глава 10. Планирование, мониторинг и контроль процесса изменений	70
Глоссарий	77
Рекомендуемая литература	79
Темы контрольных работ	82
Контрольные вопросы	83

Глава 1. Организация как социальная целостность и структурированная система

Выдающийся русский экономист И.Х. Озеров (1869-1942) посвятил свои труды анализу негативных явлений в экономической жизни России, которые мешают ей развиваться и процветать.

Многие его мысли актуальны для нашего времени. Озеров рассуждал о причинах отставания России от мировых лидеров, при наличии колоссальных природных и человеческих ресурсов. Призывал к ведению демократической предпринимательской деятельности, технологической независимости от промышленно развитых стран и подъему социально-экономического уровня жизни населения.

Он утверждал: «Нам нужно создать новый тип предпринимателя, с широким кругозором, с большим размахом, с другими приемами», говорил о необходимости установления в стране «эластичного общественного строя, который давал бы возможность всем развивать свои силы», выступал за поощрение интереса к науке, воспитание «другого поколения с другими головами, другими привычками». С досадой писал: «У нас хватало денег на все, но не хватало их на культуру мозга, головы...»

А в наши дни, особенно, чтобы выжить, организация должна изменяться. Новые открытия и изобретения быстро вытесняют стандартные способы работы. Успешная организация постоянно находится в динамике. Организация — живой организм, который постоянно движется в направлении роста или спада. Все организации направлены на развитие, а значит, их целью является движение только в положительном направлении, в направлении роста.

С развитием организации происходит и эволюция перемен. Первопричина перемен — действие сил, внешних по отношению к организации. Сначала они едва заметны и не ощущаются компанией, воспринимаются как внешнее окружение. Постепенно перемены в технологиях, методах и способах работы проникают в организации конкурентов и партнеров. Появляются новые стандарты качества, времени и работы.

Не принимая во внимания изменения и откладывая рассмотрение перемен и дальнейшего развития, организация ставит под угрозу эффективность своей работы. Перемены, которые были не так давно внешними, становятся внутренними. Необходимость перемен становится неизбежной в такой ситуации.

Менеджеры ищут способы поощрить нововведения, которые позволили бы организациям соответствовать изменяющейся внешней среде, развиваться и идти вперед к поставленным целям.

Организацию, как таковую, вряд ли можно увидеть. Обычно со стороны видимыми являются только внешние признаки организации: высокие здания, компьютеры в офисах, служащих на своих местах. С другой стороны, различимы признаки внутренней деятельности различных организаций. Справедливо утверждение, что организации стали неотъемлемой частью современного общества, и поэтому многие их черты воспринимаются как нечто само собой разумеющееся.

Такие разные организации, как церковь, больница и фирма IBM, все же имеют между собой нечто общее. Организацию можно определить следующим образом: организация — это социальная целостность, которая направлена на реализацию определенных целей, построена как специально структурированная и координированная система, предназначенная для некоторой деятельности, и связана с окружающей средой.

Наличие системной структуры, определенных целей и связи с окружающей средой являются общими характеристиками для любой организации.

Ключевые элементы организации — не здания и не оборудование. Организации создаются людьми и их взаимоотношениями друг с другом. Организация существует, когда люди взаимодействуют для того, чтобы выполнить некоторые действия, необходимые для того, чтобы достичь цели. Современные тенденции в менеджменте подчеркивают важность человеческих ресурсов, и большинство новых подходов основано на предоставлении работникам более широких возможностей, чтобы побудить их учиться и вкладывать свои силы в общее дело, поскольку все они трудятся вместе для достижения общей цели.

Большинство организаций сегодня стремится к большей горизонтальной координации своих действий, часто используя подход, при котором несколько служащих с профессиональными различными обязанностями работают единой командой над общим проектом. По мере того как организации встречаются с необходимостью быстро реагировать на изменения в окружающей среде, границы между подразделениями, а также и между самими организациями становятся все более гибкими и размытыми. Ни одна современная организация не может существовать без взаимодействия с потребителями, поставщиками, конкурентами и другими элементами внешней среды. Сегодня некоторые компании сотрудничают даже со своими конкурентами, обмениваясь информацией и технологиями, получая от этого взаимную выгоду.

Организации адаптируются к быстро изменяющейся внешней среде, и сами оказывают влияние на среду. Некоторые крупные компании имеют специальные отделы, занимающиеся мониторингом окружающей среды и поиском путей приспособления к ней и влияния на нее.

Менеджеры должны понимать, какая часть из операций компании создает ценности, а какая нет, компания может быть прибыльной только тогда, когда общая цена того, что она производит, больше стоимости затраченных ресурсов. Организации должны быть способными соответствовать требованиям сегодняшнего дня, связанным с все большей специализацией рабочей силы и растущим вниманием к вопросам этики и социальной ответственности, а также находить эффективные способы заинтересовать служащих в совместной работе для достижения целей организации.

Значение организаций:

1. Объединение ресурсов для достижения желаемых целей и результатов
2. Эффективное производство товаров и услуг
3. Упрощение нововведений
4. Использование новейших информационных и производственных технологий
5. Адаптация к изменениям в окружающей среде и влияние на среду
6. Создание ценности для владельцев, потребителей и работников
7. Соответствие современным требованиям специализации, этики, мотивации и координации деятельности работников

Одна из основных проблем, с которой сталкиваются многие организации — поиск и привлечение ресурсов, необходимых для выполнения конкретных задач. Для реализации коммерческих целей организации должны предлагать потребителям нужные им товары и услуги по доступным ценам. В условиях все более жесткой конкуренции компании вынуждены искать нестандартные способы более эффективного производства товаров и доставки их потребителю. Одним из таких способов является торговля через Интернет и использование новейших информационных и компьютеризованных производственных технологий.

Поиск новых форм работы и внедрение современных методов управления также может внести свой вклад в достижение целей организации и повышение эффективности ее деятельности. Многие организации создают потребность в инновациях, вместо того чтобы полагаться на стандартные продукты и устоявшиеся способы действия.

Взгляд на организацию как на систему позволяет лучше понять основные закономерности деятельности организаций. Изучение характеристик организации является важной ступенью в ее исследовании. Характеристики относятся к специфическим чертам построения организации. Можно сказать, что характеристики описывают организацию точно так же, как личностные или физические черты описывают людей.

В контексте теории систем организация — это совокупность нескольких элементов, взаимодействующих между собой взаимозависимым образом. В упрощенной форме организация получает ресурсы (вход) из более крупной системы (внешней среды), осуществляет обработку этих ресурсов (процессы) и возвращает их во внешнюю среду в измененной форме (выпускаемые товары и услуги). На рисунке 1. представлены основные элементы организации как системы.



Рис. 1. Организация как система

Необходимо заметить, что теория систем применительно к организациям делает акцент на двух важных соображениях:

выживание организации зависит от ее способности адаптироваться к требованиям внешней среды (важность «обратной связи»)

для удовлетворения этих требований цикл «вход — процесс — выход» должен находиться в центре внимания руководства организации

Характеристики организаций подразделяются на два типа: структурные и контекстные.

Структурные характеристики дают возможность выделить особенности внутреннего строения организации, описать их количественно и сравнивать организации между собой на основе этих описаний.

Контекстные характеристики описывают организацию в целом, включая ее размер, технологии и оборудование, которые она использует, и цели, которые она преследует. Они описывают также и окружающую обстановку, которая влияет на организацию и формирует ее структурные характеристики. Контекстные характеристики можно рассматривать как набор отчасти перекрывающихся друг друга элементов, лежащих в основе организационной структуры и процессов работы.

Чтобы понять и оценить организацию, нужно исследовать как ее структурные, так и контекстные характеристики. Все характеристики

организации взаимодействуют друг с другом, и их можно регулировать, чтобы добиться наилучшего выполнения задач организации.

Формализованность относится к количеству письменной документации, используемой организацией. Документация включает в себя инструкции, технические описания, приказы и устав. Эти письменные документы характеризуют деятельность организации. Формализованность часто измеряется с помощью простого подсчета количества страниц документации, которая используется в работе организации.

Специализация показывает, насколько задачи организации разделены по профессиональному признаку. Если специализация высока, каждый из работников отвечает только за свой, достаточно узкий круг задач. Если специализация низкая, один и тот же работник может выполнять очень разнообразные обязанности. Специализацию иногда называют также разделением труда.

Иерархия власти описывает, кто в организации кому подчинен и область ответственности каждого менеджера. Понятие иерархии связано с понятием диапазона контроля. Диапазон контроля — это число работников, подчиненных одному начальнику.

Централизация относится к тому, на каком уровне иерархии принимаются решения. Если люди, принимающие решения, сосредоточены на верхних ступенях иерархической лестницы, то организация централизована. Если же ответственность за важные решения делегируется на более низкие уровни иерархии, то организация является децентрализованной. В число организационных решений, которые могут приниматься централизованно или децентрализованно, входит приобретение оборудования, постановка задач для подразделений, выбор поставщиков, установление цен на выпускаемую продукцию, принятие новых работников или определение рынка сбыта.

Профессионализм — это уровень формального образования и подготовки работников. Профессионализм считается высоким, если претенденту на работу нужно иметь высокий уровень подготовки, чтобы быть принятым в организацию.

Соотношения персонала описывают распределение работников по различным областям деятельности и подразделениям. Соотношения персонала включают в себя долю администрации, долю канцелярских работников, долю профессионального штата и отношение количества работников, занятых обслуживанием производственного процесса, к количеству работников, занятых непосредственно производством продукции. Указанные доли (или проценты) вычисляются путем деления числа работников данного класса, на общее число работающих в организации. Таким образом, зная средние значения соотношения

персонала, характерные для компаний, занимающихся аналогичным бизнесом, можно сделать вывод о том, насколько оптимальна структура Вашей собственной компании.

К характеристикам организаций относятся, также:

Размер — это величина организации, то есть количество людей, работающих в данной организации. Это количество может быть измерено для всей организации или отдельных ее составляющих, таких как завод или филиал. Поскольку организации — это социальные системы, размер обычно определяется по числу работников. Другие характеристики, такие, как общий уровень продаж или величина активов, также косвенно отражают то, насколько крупной является организация, но они напрямую не описывают ее размер.

Технологии, используемые организацией — это инструменты, способы производства и действия, с помощью которых организация преобразует входные данные (материальные, финансовые, информационные и человеческие ресурсы) в выходные (готовые продукты или услуги).

Окружающая (внешняя) среда включает все, что связано с организацией, но находится за ее пределами. Ключевые элементы окружающей среды — это области деятельности организации, правительство, покупатели, поставщики и финансовая среда. Элементами окружающей среды, наиболее сильно воздействующими на организацию, часто являются другие организации.

Цели и стратегии организации — это задачи организации и соответствующие способы их выполнения, отличающие данную организацию от других. Цели компании часто декларируются в письменном заявлении о долгосрочных намерениях. Стратегия — это план действий, описывающий распределение ресурсов и виды деятельности, необходимые для установления отношений с окружающей средой и достижения целей организации. Цели и стратегии определяют поле деятельности организации и ее взаимоотношения со своими работниками, покупателями и конкурентами.

Культура организации представляет собой набор основных ценностей, убеждений, взглядов и норм, общих для всех работников. Эти основные ценности могут касаться этики поведения, требований к работникам, эффективности или обслуживания покупателей и именно они являются тем цементом, который скрепляет структуру организации. Культура организации нигде не записана, но ее можно обнаружить в том, какие истории рассказывают в организации, в ее лозунгах, официальных мероприятиях, манере служащих одеваться и расположении служебных помещений.

Одиннадцать контекстных и структурных характеристик, описанных выше, не являются независимыми и могут влиять друг на друга.

Эти характеристики дают основу для измерения и анализа особенностей, которые обычно не могут быть замечены случайным наблюдателем, и представляют собой очень ценную информацию о существе организации.

Организационное развитие — это мероприятия в области менеджмента, направленные на осуществление крупных изменений в организациях. С точки зрения теории управления организацией понятие организационного развития до сих пор является предметом серьезных разногласий. Существующее толкование термина «организационное развитие» подразумевает «определенный комплекс мероприятий в области преобразований, квалификаций, деятельности, методов и приемов, которые используются с целью оказания помощи людям и организациям стать более эффективными». Однако, несмотря на сравнительную простоту этого высказывания, не наблюдается всеобщего согласия относительно того, что следует включать в конкретный набор мер и с каких позиций следует оценивать эффективность организаций.

Критики организационного развития отмечают, что в качестве управленческого метода. Развитие неизбежно основано на управленческих ценностях менеджеров организации, поскольку инициаторами перемен, как правило, выступают менеджеры высшего звена или собственники компаний. При этом сложившееся соотношение власти в организации воспринимается как данное. В результате процесс развития оказывается неэтичным, так как даже при повышении результативности организации, основное соотношение власти остается неизменным, а сотрудниками манипулируют без их согласия.

Основных определений организационного развития (ОР).

Организационное развитие — это плановый, управляемый и систематический процесс преобразований в области культуры, систем и поведения организации с целью повышения эффективности организации в решении ее проблем и достижении ее целей. В данном случае акцент делается на ОР как на плановый процесс в течение какого-то времени, который должен быть оправдан с точки зрения эффективности организации. Однако это определение все еще остается неполным.

Концепция ОР должна быть достаточно широкой, чтобы включать в себя не только подход в области поведения, но и другие подходы. В следующем определении идентифицированы все значимые аспекты ОР:

Организационное развитие подразумевает нормативную стратегию переобучения, направленную на оказание влияния на убеждения, оценки и отношение к работе в рамках организации с тем, чтобы она могла лучше

адаптироваться к ускоренному темпу изменений в технологии, в нашем индустриальном окружении и в обществе в целом. Организационное развитие включает в себя формальную организационную реконструкцию, которая зачастую начинается, получает поддержку и подкрепление в результате нормативных преобразований и перемен в области изменения поведения.

Цели организационного развития.

Специалисты выделяют три цели ОР — изменение отношения к работе, модификация поведения и стимулирование к изменениям в структуре и политике. Однако в общей стратегии ОР можно выделить ту или иную подцель. Например, если, по мнению администрации, структура организации является оптимальной, то в процессе ОР, возможно, будет предпринята попытка переобучить персонал, чтобы он воспринял эту структуру. Более того, концепция ОР должна включать в себя возможность использования программ, направленных на техническую подготовку персонала. Администрация может определить, что отношение к работе, поведение и структура отвечают интересам организации, однако основной персонал не обладает нужными навыками. Программы повышения квалификации работников являются существенным дополнением ОР.

Основные характеристики процесса организационного развития.

Организационное развитие, согласно термину, используемому в современной практике менеджмента, имеет ряд отличительных характеристик:

Это планируемый и долгосрочный процесс. Организационное развитие — это преобразование всех компонентов управленческого планирования: определения целей, планирования мероприятий, выполнения, контроля, внесения поправок по мере необходимости. Вследствие значимости предполагаемых и желаемых действий быстрый результат не предвидится: весь процесс может занять несколько лет.

Это процесс, ориентируемый на проблемы. Процесс ОР пытается применять различные теории и научные исследования к решению проблем организации.

Этот процесс отражает системный подход. Организационное развитие как систематический процесс связывает трудовые ресурсы и потенциал организации с ее технологией, структурой и процессами в области менеджмента.

Это процесс, ориентирующийся на действия. Организационное развитие концентрируется на достижениях и результатах. В отличие от подходов к преобразованиям, которые имеют тенденцию к описанию происходящих в организации перемен, ОР делает акцент на свершившихся фактах.

В этом процессе используются услуги консультантов по преобразованиям. Процесс ОР требует содействия консультантов, оказывающих помощь организации в переориентации ее функционирования.

Этот процесс охватывает процессы обучения. Главная особенность процесса ОР состоит в том, что он основывается на переподготовке персонала, являющейся одним из средств осуществления преобразований.

Эти характеристики современного процесса ОР указывают на то, что менеджеры, осуществляющие программу ОР, призваны проводить фундаментальные преобразования в организационном поведении.

При подготовке главы использовались следующие материалы:

1. Озеров И.Х. Как расходуются в России народные деньги?- М.: Общество купцов и промышленников России. 2005.
2. Сайт Дистанционный консалтинг. Управление организационными изменениями. [Электронный ресурс].- Режим доступа: <http://www.dist-cons.ru>.

Глава 2. Основные положения об изменениях для организации: характеристики, классификация

Под изменениями и нововведениями в организационном поведении понимается процесс обновления (преобразования) организации, основанный на внедрении инноваций в организационные процессы.

Актуальность изменений и нововведений обусловлена необходимостью адаптации организации к требованиям внешней и внутренней среды, к овладению новыми знаниями и технологиями, что особенно важно в условиях рыночной экономики.

Объем знаний, которыми владеет человечество, удваивается примерно каждые пять-семь лет, соответственно этому удваивается и количество новых ситуаций, требующих адекватного решения. Это приводит к возрастанию важности задач управления преобразованиями.

Незначительные корректировки основных параметров организационной среды (структура, задачи, процессы, персонал и др.) рекомендуется проводить в организации регулярно, крупные — с периодичностью один раз в четыре-пять лет. Цель изменений — осуществление прогрессивных преобразований для перевода организации в высокоэффективное состояние.

Причины организационных изменений и нововведений могут быть экономическими, идеологическими, организационными, информационными, кадровыми и др. Наиболее распространенными являются изменение внешних условий работы (действия конкурентов), появление прогрессивных технологий решения управленческих задач (автоматизация и компьютеризация), бюрократизация аппарата управления (увеличение управленческих расходов).

Диагностические признаки, определяющие необходимость изменений, могут быть прямыми и косвенными:

- ухудшение или стабилизация показателей эффективности работы организации,
- проигрыши в конкурентной борьбе,
- пассивность персонала,
- неаргументированный протест против любых инноваций,
- отсутствие процедуры отмены неэффективных управленческих решений, разрыв между формальными обязанностями персонала и его конкретной работой,
- высокая частота наказаний при отсутствии поощрений и др.

Нововведения можно разделить на следующие группы:

- технико-технологические (новые оборудования, приборы, технологические схемы и т.д.);

- товарно-производственные (переход на выпуск новых изделий, материалов);
- экономические (новые материальные стимулы, показатели системы оплаты труда)
- организационно-управленческие (новые организационные структуры, формы организации труда, выработки решений и т.д.)
- социальные (целенаправленные изменения внутри коллектива)
- правовые (изменения в трудовом и хозяйственном законодательстве).

Иногда экономические, организационные, правовые нововведения объединяются понятием «управленческие».

Классификация изменений и нововведений:

по организации проведения:

- запланированные
- незапланированные;

по срокам:

- краткосрочные
- долгосрочные;

по отношению к персоналу:

- повышающие эффективность работы персонала;
- повышающие квалификацию работников;
- направленные на улучшение климата, повышение удовлетворенности трудом и др.

По способу осуществления следует различать нововведения:

- экспериментальные, то есть проходящие стадию апробации, проверки;
- прямые, реализуемые без экспериментов.

По объему:

- точечные (правила);
- системные (технологические и организационные системы);
- стратегические (принципы производства и управления).

По назначению:

- направленные на: эффективность производства;
- улучшение условий труда;
- обогащение содержания труда;
- повышение управляемости организации;
- повышение качества продукции.

Возможные положительные воздействия нововведений:

- снижение издержек;
- снижение вредности труда;
- повышение квалификации и др.

Возможные отрицательные воздействия нововведений:

- финансовые затраты на их проведение;
- снижение эффективности работы на начальном этапе;
- социальная напряженность и др.

Для успешного осуществления преобразования необходимо анализировать их причины, объекты, положительные и отрицательные стороны, четко формулировать цели и только затем проводить изменения.

Любые нововведения как определенные изменения в трудовом процессе неизбежны, поскольку обусловлены, главным образом, объективными факторами. Вместе с тем необходимо подчеркнуть, что реорганизация не самоцель, а средство реализации новых задач и направлений деятельности.

Реорганизация предприятия может осуществляться в различных формах: *слияние, присоединение, разделение, выделение, преобразование, сокращение, перепрофилирование.*

При каждом из указанных видов происходит соответствующая перестройка системы управления, которая влечет за собой изменения в структуре, технологиях, кадрах, организационной культуре и других существенных параметрах функционирования организации.

Приоритетной целью изменений и нововведений следует считать достижение более высоких результатов, освоение передовых средств и приемов труда, устранение рутинных операций, осуществление прогрессивных изменений в системе управления.

Политика организации в отношении изменений

Управление изменениями в организации следует рассматривать в двух аспектах: тактическом и стратегическом. С тактической точки зрения управление изменениями означает возможность провести их в адекватные сроки, достичь поставленных целей, снизить сопротивление изменениям, повысить к ним адаптацию работников. В стратегическом контексте управление изменениями означает включение постоянных изменений в практику управления настолько, чтобы они стали привычными и ожидаемыми для всего персонала организации, а их временное отсутствие вызывало бы тревогу и беспокойство. Именно обеспечение стратегического управления изменениями может привести к существенному повышению конкурентоспособности организации.

Управление изменениями может быть реализовано на основе двух принципиальных подходов:

Реактивный подход — позволяет реагировать на происходящие события, адаптироваться к переменам, смягчать их последствия. При этом имеет место временной интервал отставания внутренних изменений в ответ на внешние воздействия, что может привести к потере конкурентных позиций организации.

Проактивный (превентивный) подход — дает возможность предвидеть события во внешней среде, опережать их и самим инициировать перемены. В этом случае роль менеджера заключается в проведении постоянных организационных изменений, позволяющих управлять самой «судьбой» организации. Такой подход позволяет кардинально управлять изменениями.

Изменения по периодичности делят на разовые и многоступенчатые; по отношению персонала — на положительно воспринимаемые большинством персонала и отрицательно воспринимаемые.

Основными объектами организационных изменений и нововведений являются:

- цели деятельности персонала и организации в целом;
- структура управления организацией;
- технология и задачи трудовой деятельности персонала;
- состав персонала.

Одной из составляющих частей внедрения нововведений является освоение организацией новой идеи. Автору идеи необходимо:

- выявить заинтересованность группы в этой идее, включая последствия нововведения для группы, размер группы, разброс мнений в пределах группы и т.д.;
- разработать стратегию достижения поставленной цели;
- определить альтернативные стратегии;
- окончательно выбрать стратегию действия;
- составить конкретный детализированный план действий.

Людам свойственно настороженно-негативное отношение ко всем изменениям, так как нововведение обычно представляет потенциальную угрозу привычкам, образу мышления, статусу и т.д. Выделяют три вида потенциальных угроз при осуществлении нововведений:

- экономические (снижение уровня дохода или его уменьшение в будущем);
- психологические (ощущение неопределенности при изменении требований, обязанностей, методов работы);
- социально-психологические (утрата престижа, потеря статуса и т.д.).

При нововведении организация работы с людьми осуществляется в соответствии с принципами:

- информирования о существовании проблемы;
- предварительной оценки (информирование на подготовительной стадии о необходимых усилиях, прогнозируемых трудностях, проблемах);
- инициативы снизу (необходимо распределять ответственность за успешность внедрения на всех уровнях);

- индивидуальной компенсации (переобучение, психологический тренинг и т.д.).

Выделяют следующие типы людей по их отношению к нововведению:

Новаторы — люди, для которых характерен постоянный поиск возможностей усовершенствовать что-либо. Энтузиасты — люди, которые принимают новое независимо от степени его проработки и обоснованности. Рационалисты — принимают новые идеи только после тщательного анализа их полезности, оценки трудности и возможности использования нововведений.

Нейтралы — люди, не склонные верить на слово полезному предложению.

Скептики — люди, способные стать хорошими контролерами проектов и предложений, но тормозящие нововведения.

Консерваторы — люди, которые критически относятся ко всему, что не проверено опытом.

Ретрограды — люди, автоматически отрицающие все новое.

Варианты политики внедрения нововведений в коллективе

Директивная политика. Суть ее сводится к тому, что нововведения проводятся менеджером без привлечения членов коллектива. Целью такой политики являются быстрые изменения в условиях кризисной ситуации, и члены коллектива вынуждены будут смириться с изменениями в силу их неизбежности.

Политика переговоров. Менеджер является инициатором нововведения; он проводит переговоры с коллективом, при которых возможны частичные уступки и взаимные соглашения. Члены коллектива могут высказать свое мнение и понимание сути нововведений.

Политика достижения общих целей. Суть ее состоит в том, что менеджеры, привлекая консультантов — специалистов в области менеджмента, не только получают согласие коллектива на внедрение нововведений, но и ставят перед каждым членом организации цели внедрения нововведения, определяя их ответственность за достижение целей, как личных: так и всей организации.

Аналитическая политика. Менеджер привлекает специалистов-экспертов, которые изучают проблему, собирают информацию, анализируют ее и разрабатывают оптимальные решения, не привлекая коллектив работников и не учитывая их личные проблемы.

Политика проб и ошибок. Менеджер не может определить проблему достаточно четко. К внедрению нововведений привлекаются группы работников, которые пробуют подходы к решению проблемы и учатся на своих ошибках.

При проведении любых реформ и изменений не следует забывать каноны, сформулированные выдающимся русским ученым П.А. Сорокиным. Попраение этих правил человеческой жизни делает любую попытку социально-экономической реконструкции тщетной.

П.А. Сорокин установил следующие требования:

- «реформы не должны попираť человеческую природу и противоречить ее базовым инстинктам»,
- «тщательное научное исследование конкретных социальных условий должно предшествовать любой практической реализации их реформирования»,
- «каждый реконструктивный эксперимент вначале следует тестировать на малом социальном масштабе»,
- «реформы должны проводиться в жизнь правовыми и конституционными методами». [99., С.268]

Анализируя теорию и метод П. Сорокина и ситуацию в современной России, доктор экономических наук Ю. Ольсевич делает следующие выводы:

- стихийный рынок не способен реализовать главные ценности
- индивидуальную свободу, справедливость, защитить достоинство человека и его собственность. Названные ценности должны быть «имплантированы» в экономику извне, через регулирующую роль государства и созданную для этого систему институтов,
- на современной ступени мировой культуры единственно жизнеспособными могут быть лишь сочетание материальных и духовных ценностей с приоритетом последних, реализация прав и свобод личности с приоритетом социальной справедливости, баланс развития личности и общества. [86., С.63]

Целесообразно сделать историко-экономический экскурс в исследования профессора И.Х. Озерова. Сказанное почти сто лет назад напоминает нашу действительность:

«Государственные средства нередко расходовались у нас по существу неправильно, не в интересах народного хозяйства как целого, так как расходы производительного характера занимали в нашем бюджете совершенно ничтожное место.

Ведение нашего государственного хозяйства должно быть абсолютно публичным, и с канцелярской тайной здесь давно пора бы покончить.

Наш Центральный банк находится в ненормальном положении, он, известно, подчинен единоличной власти.

Цифры нашего государственного бюджета не всегда выражают действительные затраты на ту или другую потребность. Многие ведомства

и учреждения имеют свои специальные средства или особый капитал, из которого черпают средства на разного рода цели и задачи.

Нерационально ведется у нас и нефтяное хозяйство. Правительственная власть находится под сильным влиянием крупного капитала. Страна нуждается в деньгах, а нефтепромышленники ни за что получают крупные дивиденды.

У нас хватало денег на все, но хватало их на культуру мозга, головы.

Нашу уродливую налоговую систему следует коренным образом перестроить. До сих пор она строилась под влиянием минутных настроений: нужны были деньги, и их старались черпать там, где в данное время легче и проще всего можно было бы добыть их, вовсе справляясь с тем, как это отразится на населении»

При подготовке главы использовались следующие материалы:

1. Озеров И.Х. Как расходуются в России народные деньги?- М.: Общество купцов и промышленников России. 2005.
2. Сорокин П.А. Человек.Цивилизация.Общество. – М., - 1992. С.268.
3. Ольсевич Ю. Социология Питирима Сорокина и экономические трансформации // Вопросы экономики.- 1999№ 11.С.63.
4. Сайт Дистанционный консалтинг. Управление организационными изменениями. [Электронный ресурс].- Режим доступа: <http://www.dist-cons.ru>.

Глава 3. Управленческая деятельность: цели, задачи, особенности проведения изменений в организациях

Законы рыночной экономики требуют постоянного контроля над формированием себестоимости создаваемой продукции, работ, услуг для достижения наилучшего результата хозяйственной деятельности предприятия.

Умения использовать имеющуюся информацию, которая содержится в данных финансового учета для принятия оперативных, тактических, а также стратегических решений для того, чтобы выработать рациональную хозяйственную политику.

Управленческие решения предпринимательской деятельности основываются на плановой, нормативной, технологической, учётной и аналитической информации. Контроль и регулирование — основные функции управления — реализуются в сопоставлении плановых данных и сведений оперативного анализа. Оценка результатов управленческих решений и ответственность за их исполнение производятся по данным внутренней отчетности. Планирование и координация будущего развития предприятия базируются на аналитических расчетах, произведенных с помощью специфических приемов.

Отличительной чертой новых экономических отношений в национальном хозяйстве России явилась переориентация субъектов хозяйственной деятельности с производственных единиц единого социалистического хозяйства на самостоятельное предприятие. Кроме того, приметами новой экономической эпохи стали концентрация капитала, усиление внутренней и внешней конкуренции, инфляция. В сложившихся условиях традиционные методы управления предприятием перестали соответствовать требованиям управления.

Развитие и совершенствование менеджмента, приспособление его к конкретной обстановке в настоящее время являются одним из главных рычагов улучшения результатов деятельности фирм. Указанными обстоятельствами определяется актуальность темы настоящей работы: «Цели и задачи управления предприятий».

Невозможно представить управление без целевой деятельности управляющих субъектов. Цель управления — это относящееся к будущему желаемое состояние объекта управления. Вообще цель - мысленное предвосхищение результата деятельности. Значит, цель - это идеальное описание результата деятельности.

Можно сказать и так, что цель — это такое состояние объекта управления, к достижению которого стремится предприятие. Выбор цели считается одним из наиболее ответственных моментов в процессе выработки и принятия управленческих решений. В соответствии с

выбранной целью формируются стратегия развития предприятия, тактика, разрабатываются прогнозы и планы действий, оцениваются результаты принятых решений и предпринятых действий. Цель управления служит исходным этапом процесса управления (рис. 2).

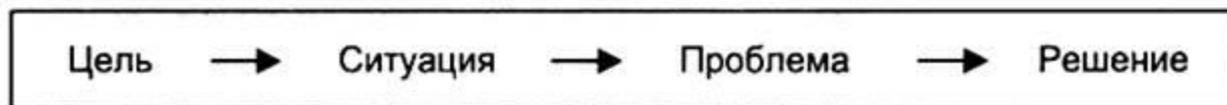


Рисунок 2. Этапы процесса управления.

Классификация целей:

- уровень — народнохозяйственный,
- отраслевые, территориальные, предприятия и т.д.;
- срок деятельности — перспективные и текущие;
- охват проблемы и масштаб — стратегические и тактические.

Стратегически цели формируются при определении долговременной политики развития предприятия, а тактические — при решении оперативных задач управления. Под задачами управления понимается круг вопросов, которые необходимо решить для достижения конкретной цели.

Цели, стоящие перед предприятием, определяются системой ценностей ее высшего руководства, миссией организации и реальными условиями, в которых она функционирует. Требования к целям:

- согласование и совместимость целей;
- реалистичность (достижимость);
- понятность для исполнителя;
- гибкость (обратная связь).

Для эффективной реализации ее перед каждым структурным подразделением и службой поставлены конкретные задачи, выполнение которых делает возможным реализацию основной цели предприятия.

В зависимости от объекта управления, эти задачи могут иметь конкретное выражение или отражать цели подразделения. Например, задачи цехам и участкам ставятся в виде конечного результата выполнения производственной программы в строгом соответствии с планами и графиками, по количеству и качеству. Их реализация требует строгой регламентации их работы, согласованного взаимодействия с другими структурами предприятия, обеспечения всеми видами ресурсов. Это достигается путем координации деятельности всех производственных подразделений на основе разработки для них производственных программ, оперативных сменно-суточных заданий участкам, бригадам и путем непрерывного контроля над их выполнением. Для других служб и подразделений, от которых зависит слаженная и ритмичная работа

производственных структур, задачи формулируются в зависимости от функций, которые они выполняют, и имеют как конкретный объемный характер, так и временной характер. Например, перед технологическим бюро цеха поставлена задача, осуществлять контроль над соблюдением режимов работы оборудования в соответствии с графиком.

Эффективное выполнение задач основывается на регламентации работы всех структурных подразделений предприятия, организации их координации, определения строгой ответственности за выполнение функций, планов, графиков и т.д. Несмотря на то, что стоящие перед производственными и функциональными подразделениями задачи различны, в совокупности они направлены на решение стратегической задачи, стоящей перед предприятием в целом.

Управление в рыночной экономике характеризуется постоянной корректировкой или резкой сменой целей организации в связи с меняющейся внешней средой. Для своевременного приспособления системы производства и управления необходимы постоянный прогноз меняющейся обстановки и заблаговременное изменение целей, т.е. руководители должны быть стратегами и осуществлять стратегическое управление.

Стратегия — это определенная на достаточно длительный период совокупность ориентиров и направлений, правил и норм деятельности, обеспечивающих организации стабильные экономические показатели и запланированный их рост на основе сохранения и роста конкурентных преимуществ и повышения эффективности всех сторон деятельности. Стратегическое управление использует различные средства достижения целей: управление по целям, гибкие организационные структуры, менеджмент человеческих ресурсов и др.

Обязательную процедуру целевого управления составляет построение дерева целей и задач. Метод дерева целей предусматривает структуризацию целей и выявление связей между целями и средствами достижения целей.

Главная цель разбивается на несколько целей, выполнение которых позволит достичь ее. Каждая из этих целей в свою очередь разбивается на еще более мелкие цели, которые легче выполнять, контролировать и корректировать при необходимости. Такой ступенчатый подход делает более реальным достижение главной цели (миссии).

Для целей и задач определяются сроки выполнения, ресурсы, прежде всего капитальные вложения, и др., формируются специальный орган, его структура, механизм и технология программно-целевого управления.

Недостаток дерева целей — статичность иерархии целей, хотя на достаточно большом отрезке времени состав целей, их иерархия и

характеристики меняются. Практически это решается учетом динамики процессов, применением ЭВМ и др.

Использование на практике метода дерева целей позволяет лучше представить круг решаемых целей и задач, более оперативно и с меньшими затратами управлять предприятием.

Информация играет исключительно важную роль в процессе управления только в том случае, если она отвечает следующим требованиям:

- объективность;
- своевременность представления; достаточная полнота;
- информация должна подаваться в удобной форме для ее обработки и использования.

Если информация не соответствует предъявляемым требованиям, то на основе этой информации невозможно выработать научно обоснованное управленческое решение.

Управление, которое трактуется кибернетикой как воздействие на систему, ведущее к достижению поставленной цели, — это процесс информационный, поскольку взаимосвязь двух основных подсистем любой системы управления (управляющей и управляемой) осуществляется при помощи информации. Поэтому в современных организациях крайне важным условием успешного управления стало информационное обеспечение.

Информационное обеспечение менеджмента заключается в создании эффективной системы сбора, обработки, хранения и передачи информации, необходимой для принятия обоснованных решений.

Небывалый рост объемов информационных потоков и развитие современной микропроцессорной техники, интегрированных сетей связи, новых информационных технологий привели к бурному подъему индустрии переработки информации и появлению новой науки — информатики. Информатика — это научно-практическое направление исследований, занимающееся анализом информационных процессов. Информатика охватывает как теоретический аспект проблемы — методологию информационной деятельности в условиях массовой компьютеризации, так и прикладной — технологию эффективного применения компьютерной техники для решения конкретных задач. Предметом информатики как науки является информационная технология.

Информационная технология — это система методов и средств получения, передачи, обработки, хранения и распространения информации. По сути, под информационной технологией на практике понимается технологическое применение компьютеров и других технических средств обработки и передачи информации. Как и всякая технология, информационная технология включает в свой состав

определенные комплексы материальных средств (носители информации, технические средства ее измерения, передачи, обработки и т.п.), способы их взаимодействия, а также определенные методы организации работы с информацией.

При управлении предприятием используется самая разнообразная информация: экономическая, техническая, юридическая, информация социального характера и др.

Всю информацию можно объединить в два потока — это внутренняя и внешняя. Внутренняя информация характеризует состояние предприятия, а внешняя — окружающую среду.

Цель управления — это относящееся к будущему желаемое состояние объекта управления. Можно сказать и так, что цель — это такое состояние объекта управления, к достижению которого стремится предприятие. Выбор цели считается одним из наиболее ответственных моментов в процессе выработки и принятия управленческих решений. Цель управления служит исходным этапом процесса управления. Цели, стоящие перед предприятием, определяются системой ценностей ее высшего руководства, миссией организации и реальными условиями, в которых она функционирует.

Для эффективной реализации ее перед каждым структурным подразделением и службой поставлены конкретные задачи, выполнение которых делает возможным реализацию основной цели предприятия. Это достигается путем координации деятельности всех подразделений на основе разработки для них определенных программ, оперативных заданий сотрудникам, путем непрерывного контроля над их выполнением. Эффективное выполнение задач основывается на регламентации работы всех структурных подразделений предприятия, организации их координации, определения строгой ответственности за выполнение функций, планов, графиков и т.д.

Обязательную процедуру целевого управления составляет построение дерева целей и задач. Метод дерева целей предусматривает структуризацию целей и выявление связей между целями и средствами достижения целей. Главная цель разбивается на несколько целей, выполнение которых позволит достичь ее. Каждая из этих целей в свою очередь разбивается на еще более мелкие цели, которые легче выполнять, контролировать и корректировать при необходимости. Такой ступенчатый подход делает более реальным достижение главной цели (миссии). Недостаток дерева целей — статичность иерархии целей, хотя на достаточно большом отрезке времени состав целей, их иерархия и характеристики меняются. Практически это решается учетом динамики процессов, применением компьютеров, методических пособий и др.

Информационное обеспечение менеджмента заключается в создании эффективной системы сбора, обработки, хранения и передачи информации, необходимой для принятия обоснованных решений.

Для изучения процесса представляют интерес психологические аспекты управленческой деятельности.

Руководитель играет центральную и наиболее важную роль в любой организационной системе, поэтому изучение этой деятельности объективно выступает главной проблемой теории управления. От правильного, полного понимания сущности и содержания управленческой деятельности во многом зависит решение всех иных управленческих проблем, формирование адекватного общего представления о «науке управления».

Следует учитывать следующие моменты,

Деятельность руководителя объективно и неразрывно связана со всеми иными аспектами функционирования организации.

Проблема управленческой деятельности принадлежит к категории междисциплинарных научных проблем, т.е. является предметом исследования в целом комплексе дисциплин.

Психологическое изучение управленческой деятельности наиболее затруднительно в научном плане, поскольку здесь предметом исследования является такая трудноуловимая, «неосязаемая» сфера, как психическая реальность. Отсюда вытекает фундаментальный принцип познания управленческой деятельности — требование сочетания анализа ее внешнего — объективированного содержания — и ее внутреннего — имплицитного содержания. Данный принцип является основополагающим для психологии деятельности; поэтому он положен и в основу структуры данной книги: первый ее раздел посвящен преимущественно внешнему содержанию управленческой деятельности, а второй — ее внутреннему, имплицитно-психологическому содержанию. И лишь синтез этих двух планов познания может обеспечить полное представление о всем многообразии изучаемого предмета — управленческой деятельности.

Деятельность определяется как форма активного отношения субъекта к действительности, направленного на достижение сознательно поставленных целей и связанного с созданием общественно значимых ценностей и освоением общественного опыта. Предметом психологического изучения деятельности выступают психологические компоненты, которые побуждают, направляют и регулируют трудовую активность субъекта и реализуют ее в исполнительских действиях, а также свойства личности, через которые эта активность реализуется. Основными психологическими свойствами деятельности являются активность, осознаваемость, целенаправленность, предметность и системность ее

строения. В основе деятельности всегда лежит какой-либо мотив (или несколько мотивов).

Деятельность предполагает два основных плана характеристики — внешний (предметно-действенный) и внутренний (психологический). Внешняя характеристика деятельности осуществляется через понятия субъекта и объекта труда, предмета, средств и условий деятельности. Предмет труда — совокупность вещей, процессов, явлений, с которыми субъект в процессе работы должен мысленно или практически оперировать. Средства труда — совокупность орудий, способных усилить возможности человека распознавать особенности предмета труда и воздействовать на него. Условия труда — система социальных, психологических и санитарно-гигиенических характеристик деятельности. Внутренняя характеристика деятельности предполагает описание процессов и механизмов ее психической регуляции, ее структуры и содержания, операционных средств ее реализации.

Синтетическая природа управленческой деятельности как индивидуально-совместной определяет не только ее принадлежность к особому, специфическому типу деятельности, но и обуславливает наличие у нее ряда основных психологических особенностей.

Она характеризуется не прямой, а опосредованной связью с конечными результатами функционирования той или иной организации. Руководитель обычно непосредственно сам не только не участвует, но и не должен участвовать в создании конечных результатов.

Управленческая деятельность очень специфична по своему предмету. Она, по определению, предполагает воздействие на других людей в целях организации их совместной деятельности. Поэтому ее предметом выступают специфические объекты, каковыми являются люди, личности. Специфичность управленческой деятельности в том, что ее предметом, объектом воздействия являются субъекты.

Они, естественно, характеризуются качественно иным уровнем сложности, нежели во многих иных видах деятельности, например исполнительских, имеющих дело с «неодушевленными» объектами. В связи с этим необходимо отметить интересную особенность управленческой деятельности. В ней субъект и объект труда являются не только идентичными по сложности своей организации, но и тождественными по своим основным, т.е. психологическим, особенностям. Кроме того, руководитель имеет дело одновременно со многими субъектами, между которыми складываются закономерные социально-психологические отношения. Последние составляют важный фактор управления и также входят в предмет деятельности руководителя, придавая ему дополнительную специфику. В связи со сказанным

управленческую деятельность относят к субъект-субъектному классу, более сложному, нежели класс субъект-объектных деятельностей.

Управленческая деятельность очень специфична и по своему процессу. Ее суть — организация деятельности других людей, т.е. «деятельность по организации деятельностей» (деятельность «второго порядка»). Это свойство вообще рассматривается в теории как основное — атрибутивное для управленческой деятельности. Она поэтому обозначается понятием метадеятельности.

По своему содержанию управленческая деятельность представляет собой реализацию определенных универсальных управленческих функций (планирования, прогнозирования, мотивирования, принятия решения, контроля и др.). Система этих функций присуща любой управленческой деятельности, независимо от ее конкретного вида, хотя степень их выраженности может быть различной. Поэтому инвариантная система управленческих функций является еще одной из основных ее характеристик.

Целью управленческой деятельности является обеспечение эффективного функционирования определенной организационной системы. Последняя принадлежит к особому типу систем — социотехническим. Они качественно разнородны по составу своих компонентов и включают, как минимум, две основные разновидности — «технологическую» и «человеческую», ее составляющие. Поэтому труд руководителя включает два основных аспекта — связанный с обеспечением технологического процесса и связанный с организацией межличностных взаимодействий. Первый аспект обозначается понятием инструментального контура управления, а второй — понятием экспрессивного контура. Эти контуры далеко не всегда гармонично сочетаются между собой и к тому же требуют от руководителя реализации качественно разных способов и форм поведения. В связи с этим возрастает и общий уровень сложности деятельности.

Управленческая деятельность специфична и по организационному статусу ее субъекта — руководителя. Этот статус двойствен. Руководитель по определению одновременно является членом организации (группы) и стоит как бы вне ее — над ней — в силу своего иерархически высшего положения. Это порождает множество трудностей практического характера. Исследования показывают, что эффективность деятельности организации тем выше, чем в большей мере руководитель является не просто формальным «начальником», но и неформальным лидером (т.е. реальным членом организации). Но одновременно и сохранение иерархического начала («соблюдения дистанции») также является действенным средством обеспечения эффективности деятельности организаций. Следовательно, еще одним признаком

управленческой деятельности является сочетание двух основных принципов ее организации — иерархического (субординационного) и коллегиального (координационного), а также необходимость их оптимального согласования.

Наряду с особенностями, непосредственно присущими управленческой деятельности, выделяют и те ее черты, которые обусловлены организационным статусом руководителя. Они обозначаются понятием «особенности поста руководителя» и состоят в следующем:

- руководитель организации — это единственный человек в ней, имеющий двойную принадлежность. Например, директор предприятия, являясь его членом, одновременно входит в состав органа управления, например совета директоров.

- руководитель организации — это единственный человек в ней, на которого возложена ответственность за ее функционирование в целом, а не за работу какой-либо ее части;

- пост руководителя предоставляет ему большие возможности, чем у всех других членов организации, для влияния на нее в целом.

Показательны правила для руководящего звена организаций, сформулированные в исследованиях Д. Карнеги:

- Искренне интересуйтесь другими людьми.

- Улыбайтесь.

- Помните, что имя человека — это самый сладостный и самый важный для него звук на любом языке.

- Будьте хорошим слушателем. Поощряйте других говорить о самих себе.

- Говорите о том, что интересует вашего собеседника.

- Вникайте в ваше собеседнику сознание его значимости и делайте это искренне.

Не менее интересны рекомендации, обеспечивающие психологический и деловой комфорт:

- Освободите свой письменный стол от всех бумаг, кроме тех, которые имеют отношение к решаемой сейчас проблеме.

- Выполняйте дела в порядке важности.

- Когда перед вами возникает проблема, решайте ее немедленно, если располагаете фактами, необходимыми для принятия решения. Не откладывайте решений.

- Научитесь организовывать работу, делегировать ответственность и осуществлять контроль.

При подготовке главы использовались следующие материалы:

1. Карнеги Д. Как завоевать друзей и оказывать влияние на людей. Как выработать уверенность в себе и влиять на людей выступая публично. Как перестать беспокоиться и начать жить. М.: «Прогресс». 1989.
2. Сайт психология. Карпов А.В. Психология менеджмента. [Электронный ресурс].- Режим доступа:<http://www.psyarticles.ru/>
3. Сайт Дистанционный консалтинг. Управление организационными изменениями. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.dist-cons.ru>.

Глава 4. Основные методы проведения изменений в организациях

Существует несколько основных методик осуществления перестроек в организациях:

Незапланированные изменения.

Планируемая перестройка.

Навязанные изменения.

Изменения с участием.

Изменения с использованием переговоров.

В каждой организации происходит большое количество эволюционных, естественных перемен. Типичный пример — старение оборудования и людей, имеющее как отрицательные, проблематичные последствия (например, необходимость ремонтировать, модернизировать или заменять оборудование или менять руководителей, которые потеряли динамизм и напористость), так и положительные стороны (техническая и управленческая квалификация, приобретаемая годами практической деятельности). Эти изменения происходят независимо от желания руководства. Их нельзя планировать, но можно и нужно учитывать, определяя будущее организации. Можно планировать мероприятия по предотвращению и устранению отрицательных последствий эволюционных изменений.

Большое число незапланированных перемен носит не эволюционный характер. Они происходят потому, что организации должны реагировать на новые ситуации.

Конкуренция может вынудить фирму-производителя резко снизить цены, забастовка — повысить зарплату и т.п. Такие изменения являются приспособительными, или реактивными. Организация не планировала и очень часто не подозревала об их необходимости до самого последнего момента, но все же осуществляет их, чтобы отреагировать на какие-либо события и тенденции, которые могут быть угрожающими или, напротив, давать неожиданные новые возможности.

Если организация подвержена лишь незапланированным изменениям, это знак плохого руководства, проявление нежелания или неспособности смотреть вперед и готовиться среагировать в нужный момент на будущие благоприятные возможности и трудности.

Планирование не может полностью устранить необходимость в незапланированных переменных. Однако оно помогает организации соответствующим образом подготовиться к ожидаемым изменениям и сводит к минимуму число ситуаций, когда в атмосфере паники приходится принимать поспешные решения. Более того, планирование

изменений позволяет «создавать будущее» (например, путем технологического развития или запуска новых изделий и услуг), ставить и достигать сложные цели развития. Таким образом, планируемые изменения могут быть активными.

В организациях значительная доля перемен навязывается руководством. Часто это вызывает недовольство и возмущение, особенно если люди, которых они затрагивают, считают, что с ними должны были посоветоваться или, по крайней мере, проинформировать заранее. Если перемены исходят от лица, обладающего властью, и навязываются, они могут быть внутренне неустойчивыми и исчезать с устранением источника власти или при отсутствии соответствующих мер наказания и санкций.

Однако нельзя утверждать, что любая навязанная перестройка плоха. Существуют неотложные ситуации, когда дискуссии невозможны, а откладывать решения равносильно самоубийству. Некоторые административные и регулярные меры воздействуют на многих людей, но имеют небольшое значение и не требуют длительных дискуссий и консультаций. А если работать не с независимыми, а с зависимыми людьми, навязываемые изменения считаются более эффективными. В целом на отношение к навязываемым переменам очень сильно влияют уровень культуры, образования, доступ к информации, наличие альтернатив и другие факторы.

Руководитель должен делать это только, если твердо уверен, что другого выбора нет — например, ему не удалось добиться поддержки группы, но он чувствует, что изменения неизбежны. Однако он должен всегда брать на себя труд объяснить сотрудникам причины своего решения.

В различной национальной и общественной среде люди по-разному относятся к переменам, которые доводятся до них как свершившийся факт и навязываются без предварительного обсуждения или консультации. Люди хотят знать, что готовится, и иметь возможность влиять на то, что их затрагивает. Это касается как глобальных решений на государственном уровне, так и стратегических перемен на уровне компаний. Менеджеры и администраторы все больше осознают это фундаментальное требование и реагируют на него, привлекая других к участию в разработке изменений.

Изменения с участием — процесс более медленный и дорогостоящий, чем навязываемые изменения, но считается более долговременным. Кроме того, такой подход позволяет руководству использовать опыт и творческие силы людей, что трудно достигнуть в первом случае.

Существуют различные уровни и формы участия в перестройке в зависимости от характера и сложности перемен, от зрелости,

сплоченности и мотивации группы и от взаимоотношений между руководством и сотрудниками. Выделяют три уровня:

Первый уровень — информационный уровень. На первом уровне руководитель или консультант информирует сотрудников о необходимости изменений и о конкретных мерах, которые подготавливаются.

Второй уровень — консультационный уровень. На втором уровне в ходе перестройки проводятся консультации по связанным с ними вопросам, например при выявлении необходимости изменений и проверке возможной реакции людей на предлагаемые меры. Предложения и советы поощряются, и руководство может на их основе пересмотреть свой план действий.

Третий уровень — уровень активных действий. На третьем уровне руководство стремится к активному участию сотрудников в планировании и осуществлении перемен, приглашает их участвовать в определении того, что и как следует изменить, а также претворить одобренные действия в жизнь. Это обычно осуществляется с помощью рабочих или целевых групп, специальных комитетов, собраний сотрудников и других методов.

Во многих случаях для осуществления перестройки требуются переговоры между руководством и профсоюзами, представляющими сотрудников. Такого рода изменения могут определяться законом, коллективным договором или же иным соглашением, официальным или неофициальным.

Руководители и консультанты должны быть всегда готовы к диалогу с рабочими и иными представителями сотрудников не только в случаях, ясно предусмотренных законом или официальными соглашениями, но также, если перемены могут повлиять на интересы людей в организации или нужна поддержка со стороны трудового коллектива.

Полезные советы

При рассмотрении изменений с точки зрения организаций, всегда надо учитывать, как воспринимают изменения отдельные люди.

Необходимо помнить, что не только окружение влияет на людей, но и люди оказывают влияние на свое окружение.

Организационное изменение невозможно без изменения людей.

Нельзя забывать, что любое развитие и изменение происходит через обучение, которое помогает человеку адаптировать свое поведение к изменяющимся внешним условиям. Обучение — это ключ к индивидуальному изменению.

Методы управления изменениями: организационный аспект

Проектные методы управления изменениями

Управление проектами - тщательно спланированная и организованная система мер, направленных на решение определенной задачи (например, строительство дома или создание новой компьютерной системы).

Управление любым проектом предполагает разработку плана проекта с обязательным определением целей и описанием способов достижения этих целей.

Разработчик проекта должен заранее решить, как, в какие сроки и с привлечением каких денежных, человеческих и иных ресурсов достичь целей проекта. Это означает, что наряду с планом ему нужно создать систему мер, обеспечивающих контроль над его выполнением. В ходе осуществления проекта важно не «выбиваться» из графика на участках работ, лежащих на «критическом пути» и связывающих наиболее проблемные звенья плана, от которых зависит своевременное исполнение проекта в целом.

Еще одна трудность, как это ни странно, заключается в растущей популярности самой концепции реинжиниринга. Системный подход к реинжинирингу часто подменяется откровенными попытками «подкрасить фасад» безнадежно устаревшего здания. В результате менеджеры активно используют выхваченную из контекста концепции модную терминологию, но решения принимают по принципу «мусорной корзины».

Наиболее эффективный способ улучшить деятельность организации - гармонизировать все существующие ресурсы, стратегии, рабочие процессы, технологии, организационные структуры, системы подготовки персонала и т.д. таким образом, чтобы она была в состоянии создавать продукцию или услуги, отвечающие ожиданиям потребителей.

Проекты, с точки зрения процессного подхода к управлению деятельностью, являются такими же полноценными процессами, что и другие процессы. Этим чаще всего и объясняется «естественное отторжение» проекта при попытке реализовать его внутри функционально-ориентированной организации. В большинстве случаев малые предприятия вынуждены привлекать в команду по управлению проектом специалистов со стороны, а ограниченные ресурсы таких предприятий позволяют им вести не более трех-пяти проектов одновременно.

Проектное управление изменениями может осуществляться различными способами. Рассмотрим различия в политике применения проектных методов подробнее.

Директивная политика Суть её сводится к тому, что нововведения проводятся менеджером без привлечения членов коллектива. Целью такой политики являются быстрые изменения в условиях кризисной ситуации, и

члены коллектива вынуждены будут смириться с изменениями в силу их неизбежности. Необходимым условием является сильная личность менеджера, наличие необходимой информации и возможности подавить сопротивление коллектива. Менеджер при этом должен обладать значительными полномочиями, полнотой власти и необходимой стойкостью, чтобы довести начатые изменения до конца. Политика переговоров. Менеджер является инициатором нововведения; он проводит переговоры с коллективом, при которых возможны частичные уступки и взаимные соглашения. Члены коллектива могут высказать своё мнение и понимание сути нововведений.

Политика достижения общих целей. Суть её состоит в том, что менеджеры, привлекая консультантов - специалистов в области менеджмента, не только получают согласие коллектива на внедрение нововведений, но и ставят перед каждым членом организации цели внедрения нововведения, определяя их ответственность за достижение целей, как личных, так и всей организации.

Аналитическая политика. Менеджер привлекает специалистов - экспертов, которые изучают проблему, собирают информацию, анализируют её и разрабатывают оптимальные решения, не привлекая коллектив работников и не учитывая их личные проблемы.

Политика проб и ошибок. Менеджер не может определить проблему достаточно чётко. К внедрению нововведений привлекаются группы работников, которые пробуют подходы к решению проблемы и учатся на своих ошибках.

Методы реинжиниринга бизнес-процессов

Хозяйственный реинжиниринг - это фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование предприятия и его важнейших процессов. Результатом является резкое (на порядок) улучшение важнейших количественно измеряемых показателей издержек, качества, обслуживания и сроков. Согласно этой концепции речь должна идти о глубинной реорганизации предприятия по всей цепочке создания стоимости. Радикальной реорганизации также подлежит процесс удовлетворения потребностей клиента.

Важной предпосылкой достижения целей является ориентация на производственный процесс и клиента, а также творческое использование новейшей информационной технологии на рабочем месте компетентных сотрудников. Новые решения должны сознательно проводиться в жизнь недемократическим путем. Руководство сосредоточивается в руках немногих лиц, которые наделяются всей необходимой легитимной властью, чтобы энергично и за короткий срок провести намеченные изменения.

Реинжиниринг бизнес-процессов определяется как: «Фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов для достижения существенных улучшений в таких ключевых для современного бизнеса показателях результативности, как затраты, качество, уровень обслуживания и оперативность».

Бизнес-процессы - это взаимосвязанные виды работ, выполняемых в течение определенного промежутка времени и ведущих к достижению определенных результатов. Как правило, эти процессы начинаются с выявления требований и заканчиваются установлением взаимоотношений с поставщиками.

В центре любого пересмотра хозяйственного процесса стоит удовлетворение запросов внутренних и внешних клиентов. От стратегии предприятия зависит, что нужно принять в качестве ключевых процессов. Но основное внимание следует уделять лишь немногим из них (например, разработкам новой продукции, интеграции логистики и т.п.).

Вспомогательные процессы должны оптимизироваться не сами по себе, а исключительно с учетом нужд ключевых процессов.

По-новому необходимо подходить и к проблематике так называемых точек пересечения интересов.

Особое внимание придается информационной технологии. Цель ее внедрения заключается в полной переработке информации о клиентах и производстве. При этом речь идет о совершенно новых областях применения, а не просто об автоматизации процессов.

Благодаря целенаправленному использованию банков данных, экспертных систем, телекоммуникационных сетей можно существенно расширить сферу задач сотрудников.

Более совершенная информационная база не принесет желаемого результата, если не изменить компетенцию персонала, имея в виду не только организационные (обязанности, полномочия), но и чисто квалификационные (возможности, способности, навыки) параметры.

Коренным образом должно быть улучшено сотрудничество персонала. По мере надобности сотрудник должен иметь средства коммуникации с любым коллегой.

Необходимы и другие изменения в области кадрового менеджмента. Так, особенно важна новая база компенсаций (оплаты труда). Систему стимулирования следует ориентировать, прежде всего на фактические способности сотрудников, а не на их прежние заслуги.

Каждая компания осуществляет реинжиниринг бизнес-процессов по-своему.

Методы организационного развития

Процесс изменений может начаться также в нескольких иерархических звеньях, разных специальных областях и на разных

иерархических уровнях (стратегия "многих точек") или подобно клину в центре иерархической структуры, постепенно распространяясь на прилегающие пласты социальной системы (стратегия клина").

Следует отметить, что метод организационного развития находит широкое применение в организационной практике современных предприятий.

Методы управления изменениями: социально-психологический аспект

Реформы в организации, связанные с изменением системы управления, практически всегда если не иницируются, то проводятся при непосредственном участии собственников бизнеса. Важно, чтобы служба управления персоналом в лице ее директора имела соответствующий статус, позволяющий ей стоять у истоков организационных перемен, а не просто обслуживать этот процесс.

Очевидно, что можно избежать большинства проблем, заранее консультируя инициаторов изменений при выборе тех или иных подходов.

Таким образом, служба управления персоналом выступает, с одной стороны, как консультант собственника и команды топ-менеджеров, а с другой стороны, помогает наиболее оптимальным образом воплотить в жизнь имеющиеся планы, то есть выполняет сервисную роль.

Организационные изменения чаще всего вызывают сопротивление со стороны рядовых работников, поэтому топ-менеджерам совместно со службой управления персоналом приходится преодолевать это сопротивление.

Для того чтобы добиться эффективной реализации намечаемых перемен, важно предпринять следующие шаги.

1. Распознавание основных угроз.

Среди основных угроз успешной реализации организационных изменений можно выделить такие:

- неясное представление о желаемом будущем состоянии, отсутствие четких критериев достижения целей и стратегических ориентиров;

- плохое планирование процесса перехода, неадекватная оценка имеющихся ресурсов, в том числе человеческих, финансовых и временных;

- противодействие организационным изменениям со стороны персонала компании;

- недостаточная подготовленность персонала, в том числе высшего управленческого звена, к эффективной работе в условиях быстро меняющейся среды, то есть отсутствие необходимых компетенций.

2. Формирование общего видения будущего.

Несмотря на то, что процесс перехода чаще всего тщательно планируется, любые изменения практически всегда влекут за собой

состояние неопределенности в организации. В этой связи успешность проводимых мероприятий во многом зависит от того, насколько персонал компании вовлечен в сам процесс, насколько ясны и прозрачны цели организационных изменений.

Общее видение будущего позволяет сплотить персонал организации ради достижения общей цели. Изменения не будут успешными, если изначально не будут ясны цели, критерии их достижения, а также очевидные преимущества нового, желаемого состояния организации. Прежде чем куда-то идти, надо объяснить, для чего мы это делаем и что получим в результате. После этого можно составлять план мероприятий, который отвечает на вопрос, как мы собираемся переходить к желаемому будущему.

Формирование общего видения будущего может начинаться на сессиях стратегического планирования для топ-менеджеров компании, где общие цели рассматриваются в контексте стратегического развития бизнеса. Далее идеи высшего менеджмента транслируются на уровень среднего менеджмента, при этом используется принцип каскадирования, когда цели не просто спускаются сверху вниз, а проходят обсуждение, дополняются и корректируются.

3. Разработка системы мотивации к изменениям.

Как правило, работа по реализации организационных изменений разбивается на ряд проектов, которые должны быть описаны с соответствующей детализацией.

Следует заранее занести в бюджет премиальный фонд проектов, входящих в план организационных изменений. Участники проектов, таким образом, имеют возможность получить дополнительное вознаграждение за достижение проектных целей.

Вознаграждение целесообразно выплачивать не только за достижение конечных, но и промежуточных результатов, особенно если речь идет о долгосрочных проектах.

К нематериальным стимулам следует отнести возможности, которые предоставляются персоналу для развития. В частности, в период организационных изменений появляется возможность приобрести новые навыки и знания, количество тренингов возрастает в несколько раз, участие в проектных группах позволяет расширить сферу своей деятельности и т.д.

4. Выбор проводников изменений в организации.

При проведении организационных изменений важно участие не только формальных, но и неформальных лидеров организации, способных проводить реформы. Это так называемые проводники изменений, причем роль неформальных лидеров зачастую оказывается гораздо важнее роли

руководителей подразделений, так как успех реформ может во многом зависеть от позиции именно неформальных лидеров.

5. Оценка уровня развития необходимых знаний и навыков управленческого персонала организации.

Проводимые изменения требуют наличия определенных знаний и навыков у персонала организации. В этой связи особенно актуальным становится проведение соответствующей оценки сотрудников.

Кроме того, реализация организационных изменений предполагает проектную и командную работу, поэтому так важно заранее подготовить персонал организации к такой работе с помощью специально составленных программ обучения.

6. Подготовка и реализация плана обучения.

Наиболее оптимальной формой обучения при реализации плана является проведение тренингов, ориентированных на выработку определенных управленческих навыков.

Кроме того, следует уделить особое внимание оценке эффективности обучения на основе анализа полученных знаний, навыков, выработанных поведенческих установок и достигнутых результатов деятельности.

Очевидно, что организационные изменения требуют значительных инвестиций в обучение сотрудников.

Показательна позиция, изложенная в исследовании С.Н. Паркинсона:

«Когда дело касается бумаг, особенно плохой пример подают администраторам государственные чиновники. Методы у них схожие, а цели-то диаметрально противоположные. Для чиновника документ - это венец всего. Потому, что ему нужна только отчетность».

И далее: «В предпринимательстве живые люди и действительные события важнее архивных данных. Если доходы не покрывают затраты, управляющего могут уволить, как бы правильно он ни оформлял протоколы заседаний. Убыток не компенсируешь архивными записями».

При подготовке главы использовались следующие материалы:

1. Паркинсон С.Н. Законы Паркинсона Пер. с англ./С.Н. Паркинсон.- М.: ООО «Издательство АСТ», 2004.
2. Сайт психология. Карпов А.В. Психология менеджмента. [Электронный ресурс].- Режим доступа:<http://www.psycharticles.ru/>
3. Сайт Дистанционный консалтинг. Управление организационными изменениями. [Электронный ресурс].- Режим доступа: <http://www.dist-cons.ru>
4. Сайт Института профессиональной переподготовки специалистов НИУ «Высшая школа экономики» [Электронный ресурс].- Режим доступа: <http://ipps.hse.ru/>

Глава 5. Основные принципы управления процессом изменений

Любое изменение — это очень сложный процесс. Невозможно дать простую инструкцию, как руководить организационными изменениями. Не существует специальных шаблонов проведения изменений, и нет готовых решений проблем. Осуществление изменений — это совместная работа лидера, менеджеров и сотрудников организации. Залогом успеха проведения преобразований является следование принципам управления процессом изменений.

Существует несколько принципов управления процессом изменений, о которых необходимо непременно знать и помнить.

1. Необходимо согласовать методы и процессы изменений с обычной деятельностью и управленческими процессами в организации.

Возможна борьба за ограниченные ресурсы: некоторых людей могут хотеть использовать как для планирования или разработки перемен, так и для выполнения текущих дел. Эта проблема становится особенно острой и деликатной для компании, где происходят крупные изменения, и вопрос, прежде всего, заключается в том, как добиться этого без существенных потерь в текущем бизнесе и производительности.

2. Собственникам компании и топ менеджменту компании следует определить, в каких конкретных мероприятиях, в какой степени, и в какой форме они должны прямо принимать участие.

Основной критерий - сложность выполняемых действий и их важность для компании. В крупных организациях собственники не могут сами участвовать во всех изменениях, однако некоторыми из них должны руководить лично или найти подходящий способ, явный или символический, оказания и проявления управленческой поддержки. Поощрительные послания со стороны руководства служат важным стимулом в осуществлении перемен.

3. Необходимо согласовать друг с другом различные процессы перестройки компании.

Часто разные подразделения работают над схожими вопросами (например, центры крупнооптовых и мелкооптовых продаж). Они могут выйти с предложениями, которые не вписываются в общую политику компании и стандартные методики или же предъявить чрезмерные требования к ресурсам. Может также случиться так, что одно из подразделений разработало важные предложения и следует убедить другие принять их, а для этого отказаться от существующей системы или своих предложений. В таких ситуациях собственники должны вмешиваться, соблюдая такт.

4. Управление изменениями включает различные аспекты - технологические, структурные, методические, человеческие, психологические, политические, финансовые и иные.

Так как в процессе участвуют узкие специалисты, они часто пытаются навязать свой ограниченный взгляд на сложную и многостороннюю проблему.

5. Управление изменениями включает решения о применении различных подходов и способов вмешательства, которые помогают правильно начать, систематически вести работу, справляться с сопротивлением, добиваться поддержки и осуществлять необходимые перемены.

Исследователь феномена предпринимательства П.Ф. Друкер, автор таких основных работ, как «Рынок: как выйти в лидеры. Практика и принципы», «Новые реальности в правительстве и политике, в экономике и бизнесе, в обществе и мировоззрении», характеризуя глобальный характер предпринимательства, в то же время отмечает, что для экономистов предпринимательство есть некое «метаэкономическое» явление, безусловно, воздействующее на экономику, не будучи, по сути ее частью.

П.Ф. Друкер делает важный вывод о том, что «общество нельзя рассматривать лишь как среду, в которой действует предприятие. Каким бы “частным” ни было предприятие, его все равно невозможно отделить от общества, оно в любом выполняет ту или иную социальную функцию». Друкер формулирует ряд концептуальных положений:

Люди, которым предоставлены полномочия управлять постоянной концентрацией ресурсов, получают определенную власть над другими людьми, принимаемые ими решения оказывают огромное влияние на общество и жизнь отдельных его членов, экономику на многие годы вперед.

Менеджер должен взять на себя ответственность за общественную пользу, должен подчинить всю свою деятельность этическим нормам.

Мелкие предприятия (и их руководители) в своей массе оказывают не меньшее влияние на общественное мнение и политику.

Бизнес является тем элементом нашего общества, который обеспечивает создание и увеличение благосостояния этого общества, укрепляет идейные основы общества, способствует его стабильности, силе, процветанию.

Компания не является, и ни при каких обстоятельствах не может претендовать на роль дома, семьи, религии, жизни или судьбы для отдельной личности.

Ответственность менеджмента перед обществом заключается в том, чтобы сделать своим собственным интересом то, что изначально является общественным благом.

Менеджменту следует избегать принятия на себя ответственности за любую деятельность, которая не должна контролироваться ни профсоюзными лидерами, ни государством.

Учитывая современное положение в мире, любой бизнес должен вносить свой посильный вклад в оборонную мощь своей страны.

П.Ф. Друкер в завершении пишет: «Важнейшая обязанность руководства, его ответственность перед самим собой, предприятием, будущими поколениями, перед обществом и нашим образом жизни — гарантировать, что это утверждение не окажется лишь звонкой фразой, а станет непреложным фактом нашей действительности».

Говоря о принципах, следует обратиться к мнению выдающегося российского ученого, академика Янжул И.И. (1846-1914)., чье имя, в начале прошлого века было на устах образованных людей России. Экономист был уверен в том, что: «Рядом с материальной природой выступает на сцену и духовная природа производителя», и рассуждал о том, как размер производства и его качество зависят от степени образования и обучения самого предпринимателя.

«Этот как бы забытый фактор духовной природы человека в свою очередь разделяется на две части: на разум, в тесном смысле, развиваемый образованием и просвещением, и нравственность, или душевную мораль человека», продолжает академик, и заканчивает на грустных тонах: «Ложь и обман на самом деле играют слишком большую роль в русской жизни, грозят уничтожить и парализовать все благо от всех производимых реформ. Наша общественная, как и личная, этика — увы! — немногим отличается от этики холопа!»

Думается слова Ивана Ивановича, к сожалению, и сегодня очень актуальны. Только неукоснительное следование принципам, может нейтрализовать существующие общие проблемы власти, бизнеса и общества.

При подготовке главы использовались следующие материалы:

1. Druker P. Innovation and Entrepreneurship (Practice Principles) – L.: Pan Books, 1986.
2. Янжул И.И. Миллионы и что с ними надо делать.- М.: Общество купцов и промышленников России, 2006
3. Сайт Дистанционный консалтинг. Управление организационными изменениями. [Электронный ресурс].- Режим доступа: <http://www.dist-cons.ru>.

Глава 6. Способы преодоления негативного отношения к изменениям

Бесконфликтное внедрение изменений в условиях сотрудничества всего коллектива является скорее исключением, чем правилом.

Слишком по-разному оцениваются изменения со стороны высшего руководства предприятия (для него это новые шансы) и со стороны его сотрудников (для них перемены чреватые опасностью).

Под сопротивлением изменениям понимаются любые поступки работников, направленные на противодействие осуществлению перемен в организации, их дискредитацию.

Носителями сопротивления являются сотрудники, которые боятся не изменений, они боятся быть измененными. Поэтому они стремятся помешать изменениям, чтобы не попасть в новую, не совсем понятную им структуру, в которой придется многое делать не так, как они привыкли, и заниматься не тем, чем занимались

При введении каких-либо новшеств в работу предприятия, руководители должны быть готовы к тому, что они не будут приниматься большей или меньшей частью сотрудников. Преобразования всегда вызывают сопротивление у членов организации, в результате чего возникают отсрочки начала этого процесса, а, следовательно, происходит отставание по сравнению с намеченными сроками достижения целей, а то и их полный срыв.

В большинстве случаев сопротивление непросто распознать, поскольку оно строится так, что позволяет его носителям, с одной стороны, иметь надежную защиту от нововведений, а с другой, обеспечить неуязвимость своей позиции.

Формы сопротивления могут быть различными: от прямого отказа (под теми или иными предлогами) участвовать в нововведении, до имитации активности с одновременной демонстрацией того, что новшество не дает позитивных результатов.

На стадии внедрения новшеств сопротивление приобретает и другие формы.

«Кусочное внедрение». В этом случае под видом этапности осваиваются только некоторые элементы.

«Вечный эксперимент». Если перед широким внедрением проводится стадия экспериментальной апробации новшества, эта стадия может продолжаться даже после того, как целесообразность нововведения доказана.

«Отчетное внедрение». Оно состоит в расхождении фактического уровня освоения новшества с представляемым к отчету. Степень искажения при этом бывает трудно выявить.

«Параллельное внедрение». Имеет место, когда новое сосуществует со старым, хотя должно вытеснить «предшественника».

Поскольку большинство организаций имеет несколько «силовых центров», причем расположенных на различных уровнях управленческой иерархии и обладающих различными интересами, степень, направленность и активность сопротивления в разных частях организации будут неодинаковыми.

Обычно сила сопротивления членов организации зависит от трех основных обстоятельств:

- степени разрушения сложившихся жизненных устоев, принципов и норм;
- скорости и интенсивности процесса изменений;
- характера и масштабов угрозы власти.

Основные причины сопротивления преобразованиям

Основными причинами сопротивления нововведениям являются: неопределенность, ощущение потерь, убеждение, что перемены ничего хорошего не принесут, непонимание и отсутствие доверия, неадекватные системы вознаграждения.

Неопределенность может быть следствием плохой информированности или же объективной трудности предвидеть возможные последствия. Мотив безопасности, защищенности является важным при выборе людьми способа своего поведения. Люди стремятся избегать возможных неудач, и в разной степени склонны к риску.

Хотя изменение может быть полезным для предприятия, его сотрудники могут полагать, что оно вредит их интересам. Независимо от того, соответствует ли это действительности или же такое мнение ошибочно, изменение не будет поддерживаться.

Сопротивление нововведениям нередко возникает из-за убеждения людей, что новшество не является необходимым для предприятия или даже противоречит его интересам. Они могут думать, что оно не решит проблем, а только умножит их.

Условно причины сопротивления преобразованиям можно разделить на несколько групп.

Экономические причины, связанные с потенциальной возможностью потери дохода или его источников. Сюда можно отнести страх перед перспективой безработицы, сокращением рабочего дня, интенсификацией труда, лишением льгот и привилегий. Экономические потери могут быть также обусловлены высокими затратами времени и средств, в связи с проведением самих преобразований.

Организационные причины. Здесь можно упомянуть нежелание менять сложившуюся систему отношений, нарушать существующую

расстановку сил, опасение за будущую карьеру, судьбу неформальной организации.

Личностные причины, связанные преимущественно с психологическими особенностями людей. Здесь может идти речь о силе привычки, инертности, страхе перед новым, неизведанным. Большинству людей вообще не нравится, когда нарушается привычный ход событий. В процессе перемен неизбежно возникает угроза должности, личной власти, статусу, положению в организации, уважению в глазах руководства и коллег.

Социально-политические причины характерны не только для отдельных членов организации и их групп, но и всего коллектива в целом. Здесь можно назвать такие факторы, как отсутствие у людей убежденности в их необходимости, во многом обусловленное недостаточной информированностью об их целях методах, ожидаемых выгодах и возможных потерях.

Если руководители сталкиваются с сопротивлением нововведению, они должны, прежде всего, понять, в чем его причина и какие необходимые условия ими не были созданы.

Большое влияние на то, в какой мере руководству удастся устранить сопротивление изменениям, оказывают методы преодоления сопротивления. Набор этих методов различен. Использовать их следует после анализа сложившейся в данной организации ситуации, с учетом целей, задач, сроков, характера изменений, сложившегося баланса сил.

Сопротивление переменам может иметь разную силу и интенсивность. Оно проявляется как в форме пассивного, более или менее скрытого неприятия перемен, выражающегося в виде абсентеизма, снижения производительности или желания перейти на другую работу, так и в форме активного, открытого выступления против перестройки (например, в виде забастовки, явного уклонения от внедрения новшеств). Причина сопротивления может крыться в личных и структурных барьерах.

В менеджменте рекомендуется ряд способов преодоления сопротивления при проведении изменений.

Образование и консультирование. Этот способ предполагает открытое обсуждение идей и мероприятий, дающее возможность членам коллектива убедиться в необходимости перемен до того, как они будут проведены, проведение специальной подготовки. Здесь могут использоваться индивидуальные беседы, выступления перед группой, проведение дискуссий. Данный способ рекомендуется, если причины сопротивления - отсутствие информации, неточная информация или

неадекватный анализ. Минусы способа - может потребовать много времени, если в этот процесс вовлечено много людей.

Участие и привлечение. Данный способ предполагает, что возможные противники должны привлекаться к планированию и осуществлению изменений. Это даст им возможность свободно выразить свое отношение к предлагаемым переменам, лучше представить последствия преобразований. Способ рекомендуется там, где имеются значительные возможности для сопротивления. Минусы способа - может потребовать много времени и привести к ошибкам в проведении изменений.

Помощь и поддержка. Нередко сотрудники нуждаются в советах, которые помогут им преодолеть вызываемые изменениями страх и беспокойство. Руководитель может оказать эмоциональную поддержку, внимательно выслушав сотрудников, у которых возникают напряжения, дать им какое-то время для отдыха. Может также появиться необходимость в дополнительной профессиональной подготовке для повышения квалификации сотрудников, чтобы они могли справиться с новыми требованиями. Рекомендуется для случаев, когда сопротивление оказывается только из страха перед личными проблемами. Минусы способа - может отнять много времени, дорого стоить и все же не помочь.

Переговоры и соглашения. Для обеспечения одобрения новшества организуется обмен мнениями и достигается компромисс. Для компенсации возможных потерь сотрудников, чьи интересы затрагивает новшество, могут использоваться материальные или иные стимулы. Применяется в ситуациях, где кто-то один или группа явно теряют при введении новшества, и где они имеют большие возможности оказать сопротивление. Минусы способа - может быть слишком дорогим, и настроить других, добиваться согласия так же.

Кооптация. Предполагает предоставление лицу, которое может оказать сопротивление переменам, ведущей роли в принятии решений о введении новшеств и их осуществлении. Рекомендуется в специфических ситуациях, когда другие способы связаны с большими расходами или вообще не осуществимы. Минусы способа - может создать проблемы, если те, кого кооптируют, сознают, почему это делается.

Стратегия с ориентацией на принуждение может лишь в исключительных случаях привести к устойчивому успеху.

Большой успех сулит так называемый биографический подход, который базируется на истории реформируемых организаций. В этом случае исходят из факторов, определяющих индивидуальные ценностные представления, групповые нормы и общие цели.

Затрагиваемые переменами лица сами должны быть заинтересованы в том, чтобы изменить свою нормативную ориентацию по отношению к

старым моделям и выработать новую систему обязанностей. Для этого создаются программы организационно-культурных перемен, в которых находят место и рациональные элементы, такие, как знания, планирование, информация, институционализация.

Показательна ситуация с конфликтом, возникшим между представителями органов власти Калужской области и сообществом предпринимателей.

Ситуация во взаимоотношениях представителей малого бизнеса и руководителей властных структур Калужской области, в период всего 2013 и начала 2014 года, носит ярко выраженный конфликтный характер.

За истекшее время, не смотря на неоднократные встречи с первыми лицами субъекта федерации и областного центра - города Калуги, и проведенные митинги на площадях столицы региона, консенсус, не достигнут.

Венцом антагонистических отношений стал митинг на Пушкинской площади в центре Москвы под лозунгом «В защиту трудовых коллективов и предпринимателей Калужской области». Для участия в мероприятии 31 марта 2014 года из Калуги приехало около 200 калужан. На митинге звучали резкие выступления, вплоть до требования отставки губернатора.

Свои претензии органам власти граждане формулируют следующим образом. В Калужской области, на протяжении ряда лет, систематически уничтожается малый и средний бизнес. В первую очередь гонениям подвергается мелкорозничная торговля и сфера бытовых услуг, оказываемых населению. Более пяти тысяч человек могут лишиться работы.

По мнению представителей малого бизнеса, рекламируемый руководством области благоприятный инвестиционный климат распространяется только на представителей крупного бизнеса, в первую очередь, иностранного, которым предоставляются всевозможные преференции, недоступные для отечественных предпринимателей.

Конфликт в регионе расширился после выступлений губернатора области А.Д. Артамонова, который высказал мнение о необходимости сноса старых строений центрального рынка, нелицеприятно оценив деятельность предпринимателей сферы торговли. Губернатор настаивал на развитии инноваций в производственной сфере и сфере оказания услуг, требовал исключить «серые» способы выплаты зарплаты.

Решая конфликтную ситуацию с представителями малого бизнеса, следовало действовать профессионально и максимально уважительно. Привлечь специалистов по требуемым направлениям: социологов, маркетологов, психологов, логистов, архитекторов, строителей и пр.

Провести исследования с представителями сообщества бизнесменов и жителями областного центра.

Выяснить потребности калужан. Как правило, потребность в рынках существует в жилых микрорайонах, а не местах концентрации административных зданий. В областном центре ведется строительство нескольких новых жилых массивов и у новоселов возникают проблемы с продуктами питания и товарами повседневного спроса, так называемой «шаговой доступности».

Уходя от восторгов, ранее по поводу «количества чугуна и стали на душу населения в стране», а сегодня «объема иностранных инвестиций, привлеченных в регион», оценить, как эти показатели отразились на качестве жизни конкретного калужанина. Оценить не, по мнению чиновников, а с позиций самих граждан.

Учитывая пожелания бизнесменов, имеющих огромный, пусть и горький опыт, сделать все, чтобы создать для них современные высокотехнологические рабочие места. Применить новые технологии, системы управления, вложиться в инфраструктуру. Создать обстановку здоровой конкуренции между фермерами, владельцами личных подворий, и всеми участниками рынка. Конкуренции промышленных образцов, фирменных наименований, знаков обслуживания, наименований мест производства и пр. Оказать всестороннюю помощь с переездом, размещением, освоением на новом месте.

Думается, кроме слов благодарности от покупателей, потребителей услуг, и самих предпринимателей, других выражений, представители власти, вряд ли услышат.

При подготовке главы использовались следующие материалы:

1. Крутиков В.К., Доценко Д.В., Зайцев Ю.В. Инновационное развитие региона: экономическая безопасность и иностранные инвестиции. М.: Изд-во «Ноосфера». - 2011.
2. Портал органов власти Калужской области [Электронный ресурс].- Режим доступа: <http://www.admoblkaluga.ru/main/>.
3. Сайт Дистанционный консалтинг. Управление организационными изменениями. [Электронный ресурс].- Режим доступа: <http://www.dist-cons.ru>.
4. Сайт Институт профессиональной переподготовки специалистов НИУ «Высшая школа экономики» [Электронный ресурс].- Режим доступа: <http://ipps.hse.ru/>.

Глава 7. Стратегия изменений

Всем организациям время от времени необходимо менять что-то в своих стратегиях и структурах. В прошлом, когда внешнее окружение было относительно стабильным, большинство организаций проводили незначительные, скорее количественные изменения, чтобы решить срочные проблемы или воспользоваться вновь открывшимися возможностями. Однако последние десять-пятнадцать лет компании всего мира оказались перед необходимостью радикальных перемен в стратегии, структуре и процессах управления, чтобы приспособиться к новым требованиям конкуренции. Глобальная конкуренция и быстрые технологические перемены, скорее всего, приведут к еще более значительным структурно-стратегическим переменам в грядущем десятилетии.

Стратегическое планирование ориентировано на взаимоотношения организации с внешним миром и направлено на разрешение проблем, основное внимание при этом сосредоточено на «жестких» аспектах окружающей среды.

Стратегический менеджмент добавляет к внешним взаимоотношениям внутренние, включая такие элементы, как организация, стиль, корпоративная культура. В стратегический менеджмент помимо разрешения проблем добавлены функции внедрения и контроля. Стратегический менеджмент учитывает также социальные и политические аспекты функционирования компании.

Таким образом, стратегический менеджмент можно рассматривать как более полный способ управления бизнесом, рассматривающий не только рынки и принятие решений, но также и социальное развитие, внедрение и соответствие стратегии организационной структуре и корпоративной культуре.

Менеджмент — это искусство выполнения задач посредством и с помощью отдельных людей или формально организованных групп. Это искусство создания такой среды, в которой люди могут действовать как личности и, кроме того, кооперироваться для достижения целей группы. Это искусство разрушать преграды для такого стиля деятельности, это путь оптимизации эффективности труда и достижения целей.

Если стратегический менеджмент — это философия менеджмента, то она должна быть основана на определенных принципах.

Первый принцип можно сформулировать так: высший менеджмент должен искренне желать использовать принципы стратегического менеджмента и превращать это желание в позитивные действия.

Высший менеджмент должен подчиняться тем же принципам планирования, что и вся остальная организация.

Не менее важна заинтересованность всех менеджеров в долгосрочных результатах. Состояние организации в будущем напрямую зависит от тех решений, которые принимаются сегодня. Организация, занимающаяся планированием, во главу угла ставит то, что менеджеры смотрят дальше, чем простираются некие краткосрочные результаты их решений. Этот процесс охватывает все уровни менеджмента, включая людей, которые обычно могут и не вовлекаться в подготовку формальных планов. Все менеджеры мотивируются к оценке логического результата своих решений, а не просто к принятию их исключительно согласно сложившимся на данный момент обстоятельствам.

Второй принцип: все решения должны приниматься объективно после того, как были приняты во внимание все доступные данные. Это предполагает, что в процессе принятия решения будут использоваться соответствующие техники менеджмента. Это, в свою очередь, требует эффективной информационной системы менеджмента и постоянного потока информации из внешней среды, так, чтобы можно было принимать во внимание разумные альтернативы. Кроме того, необходим такой общий настрой при анализе, который при принятии решений прогоняет излишнюю эмоциональность. Необходимо также принимать во внимание так называемые «мягкие» факторы, такие, как соответствие предлагаемого образа действий культуре и структуре организации.

Третий принцип: если оценка проводится должным образом, результаты должны быть зафиксированы. Ожидаемый эффект от принятия решения должен измеряться количественно везде, где только это возможно, чтобы можно было создать простую модель, относительно которой измерять проделанную работу. Исходя из этого, в задачах менеджмента записывается все, что имеет смысл записать. Альтернативные варианты решений являются одной из причин постоянной записи проблем. Причина выбора определенного образа действия заключается в том, что сам факт записи фокусирует основные моменты в сознании и приводит к более ясному пониманию проблемы. Слишком часто организации принимают важные решения, даже не определив четко, чего же они на самом деле хотят достичь.

Четвертым принципом является планирование процесса коммуникации. Старшие менеджеры должны проводить соответствующие беседы, чтобы вовлечь в создание плана ответственных за его выполнение людей и чтобы получить одобрение того, чьей обязанностью является определение общих темпов развития организации. Отсюда следует, что если используется командный подход к менеджменту, то благоприятная

для обсуждения проблем и выработки идей атмосфера будет создана естественным образом.

В процессе планирования следует поощрять рост идей из различных областей организации и применение открытых подходов, которые необходимы для стимулирования этого результата. Из любого закоулка компании могут появиться хорошие возможности с большим потенциалом, и они являются той «диетой», которая необходима для дальнейшего полноценного существования «тела» организации.

Пятый принцип можно сформулировать следующим образом: распространение подходов планирования в рамках компании должно быть всеобъемлющим. Философия планирования должна пронизывать всю организацию, и каждый в организации должен быть знаком с описанными аспектами этого подхода. Но это и означает также, что необходимо обеспечить каждого необходимым объемом информации, чтобы сделать возможным планирование. Это не значит, что в офисе от подчиненных теперь не должно быть никаких секретов, но нельзя скрывать необходимую информацию, например, отдел управления персоналом должен быть в курсе основных направлений развития организации. Здесь мы опять имеем дело с принципом коммуникации.

Представляет интерес мнение И. Хакамады, публичного политика, бизнесмена, кандидата экономических наук, трижды избравшейся в Государственную думу о том, что суть креативной команды, основанной на современном институте лидерства, а не вождизме, заключается в следующем:

- в четком распределении функций;
- в том, что цели всех участников соизмеримы и неконфликтны;
- в том, что соглашение обо всем перечисленном гласно или негласно, но соблюдается.

Осуществление изменений представляет собой сложный комплекс процессов и процедур, направленных на внедрение и проведение перемен в организации.

Длительный процесс занимает достаточно много времени на подготовку к проведению изменений, непосредственное внедрение и контроль после осуществления перемен.

Важной частью этого процесса является выбор из различных альтернатив, от которого зависит будущее организации;

Процесс рассматривается только как системный процесс, который затрагивает всю организацию.

Необходимо учитывать, что многие проблемы, с которыми приходится сталкиваться в процессе осуществления изменений, обладают высокой неопределенностью.

Процесс затрагивает интересы многих людей, поэтому необходимо уделять особое внимание человеческому фактору при реализации и внедрении изменений в компании.

Комплекс всех процедур и процессов, связанных с осуществлением изменения, — это не просто некоторая последовательность действий, характеризующая выполнение обычной работы, а по сути, стратегия осуществления изменений.

Подход к осуществлению изменений при реализации стратегии может зависеть от нескольких факторов:

- темп осуществления изменения;
- степень управления со стороны менеджеров;
- использование внешних структур, например, консалтинговых;
- центральное или местное сосредоточение сил.

Под стратегией изменения понимают тот или иной подход, выбранный в зависимости от обстоятельств, который учитывает факторы, описанные выше. Не существует одной универсально оптимальной стратегии изменений, хотя часто можно услышать об успехах менеджеров, работающих как в сфере бизнеса, так и в сфере государственного управления, быстро осуществляющих масштабные изменения, без учета мнения, знаний, опыта и даже работы людей, которых затрагивают такие изменения. Данный подход может быть полезным в течение очень короткого времени, и использование его на более длительный срок часто приводит к большим издержкам, а не к позитивным изменениям, способствующим повышению эффективности организационных процессов. При использовании стратегии изменения необходимо помнить, что у менеджера есть выбор.

Исходной задачей формирования стратегии изменений является гарантия эффективного ответа организации на существующую потребность или проблему, и этот ответ требует поддержки со стороны членов организации. Стратегия должна гарантировать существование или создание условий, при которых компания будет обладать, наивысшими шансами добиться успеха.

Одним из наиболее важных параметров при осуществлении изменения является скорость его проведения. Этот параметр используется в качестве основного при выборе стратегии. Такой подход к выбору стратегии получил название «стратегического континуума». В идеальном случае эффективное управление стратегическими изменениями должно осуществляться как часть общей стратегии этих изменений.

Все разнообразие стратегий изменений объединяют в пять групп. Разумеется, возможны какие-то промежуточные, гибридные формы стратегий.

Стратегии	Подход	Способы реализации
Директивная стратегия	Навязывание изменений со стороны менеджера, который по второстепенным вопросам может «торговаться»	Навязывание соглашений по оплате, изменение порядка работы (например, норм, расценок, расписания работы) в приказном порядке
Стратегия, основанная на переговорах	Признание законности интересов других участвующих в изменениях сторон, возможность уступок	Соглашения по производительности, соглашение с поставщиками по вопросам качества
Нормативная стратегия	Выяснение общего отношения к изменению, частое использование внешних агентов по изменениям	Ответственность за качество, программа новых ценностей, работа в команде, новая культура, ответственность служащего
Аналитическая стратегия	Подход, основанный на четком определении проблемы; сбор, изучение информации, использование экспертов	Проектная работа, например: <input type="checkbox"/> по новым системам оплаты; <input type="checkbox"/> по использованию станков; <input type="checkbox"/> по новым информационным системам
Стратегия, ориентированная на действия	Общее определение проблемы, попытка найти решение, которое модифицируется в свете полученных результатов, большее вовлечение заинтересованных людей, чем при аналитической стратегии	Программа мер по снижению количества прогулов и некоторые подходы к вопросам качества

Рис. 3 Стратегии изменений

В зависимости от выбранной стратегии используются различные подходы и способы, с помощью которых могут быть реализованы стратегии изменений.

При анализе ситуации, связанной с изменением организационной структуры, менеджеры при выборе того или иного подхода явно или неявно ориентируются на скорость осуществления изменения, объем предварительного планирования, необходимость привлечения других сотрудников или специалистов. Успешное осуществление изменения происходит тогда, когда данный выбор является последовательным и соответствует ключевым характеристикам ситуации.

При определенных условиях каждая стратегия имеет определенные преимущества. Но в то же время можно составить рационально обоснованный список факторов, которые могут повлиять на выбор менеджера. Такими факторами являются:

- Необходимое время для осуществления изменений;
- Степень и вид ожидаемого сопротивления;
- Сила (полномочия) инициатора изменений;
- Объем требуемой информации;
- Факторы риска.

Предполагается, что имеющиеся в распоряжении менеджера варианты попадают в область стратегического континуума. На одном конце континуума стратегия изменения требует быстрого осуществления, четкого плана действий и незначительного привлечения других специалистов. Этот тип стратегии позволяет преодолевать любое сопротивление и в результате должен привести к исполнению задуманного. На другом конце континуума стратегия требует гораздо более медленного процесса изменения, менее четкого плана действий и привлечения, помимо специалистов, других людей. Этот тип стратегии предназначен для сведения сопротивления к минимуму.

Чем дальше мы продвигаемся по континууму влево, тем больше наблюдается тенденция к принуждению и меньше — стремление использовать другие подходы (стратегии), и наоборот.

Осуществление организационных изменений, основанных на непоследовательных стратегиях, обычно приводит к возникновению непредсказуемых проблем. Например, изменения, которые не были четко спланированы и, тем не менее, осуществлялись быстро, вероятно, окончатся неудачей из-за появления непредвиденных обстоятельств. Изменения, которые связаны с привлечением большого количества людей и осуществляются при этом очень быстро, обычно либо терпят неудачу, либо не обеспечивают соответствующего участия других.

Для примера, приведем подходы разработке и реализации стратегии развития малого инновационного предпринимательства.

Малый бизнес, как показывает мировая практика, занимает одно из первых мест в рейтинге экономических приоритетов. Его предпринимательский потенциал способен помочь в решении целого ряда социально-экономических проблем регионов: демонополизации; формировании рыночной структуры экономики и конкурентной среды; насыщении рынка инновационными товарами и услугами; создании новых рабочих мест; экономическом росте и увеличении налоговых поступлений; содействии формированию среднего класса - гаранта социально-экономической стабильности.

Правительством РФ разработана и принята к реализации Стратегия социально – экономического развития России до 2020 года. В Стратегии сформулирована главная цель - вывод России в число высокоразвитых стран по уровню социально–экономического развития. Обеспечить достижение поставленной цели возможно только путем инновационного перехода к обществу с высоким уровнем человеческого капитала, генерирующему высокие технологии, научные идеи и развивающемуся за счет интеллекта, творчества, свободы. Внедрение инноваций и эффективное использование человеческого капитала характерно именно для малого бизнеса.

Сегодня состояние и темпы развития малого инновационного бизнеса в регионах России не удовлетворяют современным потребностям. Основными причинами, сдерживающими его становление, являются: неразвитость, в субъектах РФ, государственных институтов и механизмов стимулирования, проблемы современного состояния инвестиций, необходимых для развития инновационного бизнеса.

Реализуемые в настоящее время национальные проекты и государственные программы, активно использующие возможности интеграции инвестиционных ресурсов (государственных, частных и кооперативных), призваны обеспечить решение существующих проблем.

В ряде субъектов РФ накоплен значительный опыт успешного использования предоставленных возможностей, благодаря чему малый бизнес включается в инновационный процесс, передавая экономике регионов гибкость, маневренность, что в конечном итоге способствует модернизации, повышению эффективности и конкурентоспособности. Однако многие регионы еще значительно отстают в этом отношении.

При подготовке главы использовались следующие материалы:

1. Крутиков В.К., Аракелян С.А., Зайцев Ю.В. Малый бизнес в региональном инновационном процессе. Калуга: ЗАО «Типография Флагман». - 2012.
2. Хакамада И. Дао жизни: Мастер-класс от убежденного индивидуалиста/ Ирина Хакамада.-М.: АльпинаПаблицер. 2011.
3. Сайт Дистанционный консалтинг. Управление организационными изменениями. [Электронный ресурс].- Режим доступа: <http://www.dist-cons.ru>.
4. Сайт Институт профессиональной переподготовки специалистов НИУ «Высшая школа экономики» [Электронный ресурс].- Режим доступа: <http://ipps.hse.ru/>.

Глава 8. Принятие решений в организациях в условиях изменений

Процесс управления – эта деятельность направлена на достижение целей фирмы, путем реализации определенных функций с использованием методов управления. Руководитель любой организации тратит значительную часть времени на принятие управленческих решений. Во многих случаях от этих решений зависят реальные возможности достижения целей организации, ее эффективная деятельность. Оценка работы руководителя осуществляется на основе количества и значения принятых им решений.

Обоснование необходимости принятия решений вытекает вследствие учета происходящих в жизни изменений. В организации необходимо отслеживать состояние организации, связанной с цепочкой событий: установление цели – текущая ситуация – возникающая проблема (проблемы) – управленческое решение (решения).

При управлении организацией особое значение имеют и последствия принимаемых решений. На выполнение решения тратятся определенные экономические ресурсы и невозполнимый ресурс экономики – время. Следовательно, руководитель (менеджер) должен оценить (спрогнозировать) последствия принимаемых решений. Руководитель должен понимать, что решения могут объединять, а могут разобщать людей. Непринятие решений или их несвоевременное принятие усиливает компонент децентрализации в организации, приносит ущерб ее целям.

Итак, решение – центральный момент всего процесса управления. Можно сказать, что сутью профессии менеджера является принятие решений. В широком смысле это понятие включает и подготовку решения (планирование), в узком смысле это выбор альтернативы. В рамках перспективного планирования принимаются основополагающие решения (что делать?), затем в процессе текущего планирования, организации, мотивации, координации, регулирования, изменений планов – решения в узком смысле (как делать?), хотя такая граница является условной.

Управленческое решение обладает многоаспектным содержанием:

- это деятельность, в системе управления, связанная с нахождением, выбором и принятием определенных вариантов действий в управляемой системе, то есть решение является этапом в процессе менеджмента"

- это формула воздействия управляющей системы на управляемую. В этом аспекте решение представляет собой описание предполагаемых действий управляющей системы в управляемой;

- это организационно-практическая деятельность руководителя в управляемой системе по осуществлению принятого управляющей системой решения;

- решение является переходом от интеллектуальной деятельности в управляющей системе к организационно-практической деятельности в управляемой системе, то есть результатом работы управляющей системы.

Критерии решения – это показатели, которые определяют эффективность, то есть степень преодоления возникших барьеров на пути достижения к цели.

Необходимость принятия того или иного управленческого решения возникает при следующих определенных условиях:

- существует разрыв между желаемым и имеющимся уровнем достижения целей;

- разрыв достаточно большой, чтобы быть замеченным, а следовательно, заслуживает внимания;

- лицо, принимающее решение, стремится сократить разрыв;

- лицо, принимающее решение, уверено в возможности сокращения разрыва.

Таким образом, качество процесса менеджмента зависит от большого количества факторов, оказывающих влияние на организацию среди которых, одно из основных мест, занимает процесс принятия управленческих решений.

На практике, проблема процесса решения специфична: давлением сроков, недостатком квалификации или информации для решения, ненадежностью методов, склонностью менеджеров к рутине, разногласиями между лицами, принимающими решение.

Все виды решений, принимаемых в процессе управления, можно классифицировать по многочисленным признакам:

- по объекту решения (ориентированные на цели или средства, основополагающие структурные или ситуационные);

- надежности исходной информации (на основе надежной информации, рисковые и ненадежные);

- срокам действия последствий (долго-, средне-, краткосрочные);

- связи с иерархией планирования (стратегические, тактические, оперативные);

- частоте повторяемости (случайные, повторяющиеся, рутинные);

- производственному охвату (для всей фирмы, специализированные);

- числу решений в процессе их принятия (статические, динамические, одно- и многоступенчатые);

- по лицам, принимающим решения (единоличные, групповые, со стороны менеджеров, со стороны исполнителей);

- учету изменения данных (жесткие, гибкие);

- независимости (автономные, дополняющие друг друга);

- сложности (простые и сложные).

Наиболее типичные решения, принимаемые менеджерами фирм, можно классифицировать следующим образом:

- ситуационные, рутинные, ведомственные решения;
- решения средней сложности (текущие уточнения области деятельности, решения под стрессом и при давлении сроков, решения в исключительных случаях);
- инновационные и определяющие решения.

Методы принятия управленческих решений:

Научный метод – базируется на прохождении определенных этапов рациональных процедур и определяется значительной четкостью.

Подходы при реализации научного метода принятия решений:

- на основе интуиции;
- на основе логических суждений;
- на основе рационального анализа, который включает в себя логические суждения и прошлый опыт, это объединение методов дает достаточно объективный анализ и проявление проблем в ситуации, которую надо разрешить.

Прагматические методы принятия решений:

- баланс интересов – руководитель оценивает аргументы обсуждаемого варианта решения в виде доводов "за" и "против";
- мини-макс подход – ведется анализ последствий принимаемых решений в терминах максимизации выигрыша и минимизации потерь. По этом же принципу проводится анализ "стоимости" непринятия решения;
- функционально-стоимостный анализ (ФСА) – сопоставляется выигрыш для различных альтернатив действий;
- комбинированный – при этом методе в зависимости от конкретной ситуации применяется любая комбинация рассмотренных и иных подходов.

В практической деятельности руководителя важно достижение конечных результатов. Поэтому следует учитывать не только процесс принятия, но и процесс реализации решений.

Выделяются следующие методы принятия решений:

- азиатский метод – не торопятся принимать решения, варианты решений обсуждаются с исполнителями, не принимаются решения, если неясны способы выполнения решения;
- европейский метод – к принятию решений исполнители держатся в неведении, решение принимается быстро, никто не заботится о ресурсах, требуемых для выполнения решения.

Ход решения можно рассматривать как выполнение взаимосвязанного набора этапов и подэтапов процесса решения. В каждом

конкретном случае этот процесс будет естественно уточнен и индивидуализирован.

- подэтапы могут проходить не в такой очередности, они могут отрываться, перескакивать, подчиняться обратным связям, перекрытиям, параллельному движению;

- процесс принятия решения тем более индивидуален, чем решение сложнее;

- ограниченный объем информации ограничивает рациональность решения, растет роль интуиции;

- предварительные установки по альтернативам влияют на выбор решения;

- нет стремления к оптимальному решению, если есть удовлетворяющее;

- участие нескольких лиц и организационные условия изменяют порядок прохождения подэтапов;

- менеджеры различным образом вмешиваются в структуру и процесс принятия решений, влияя, таким образом, на их качество.

При принятии управленческих решений в условиях проводимых изменений необходимо проводить анализ рисков. Анализ рисков подразделяется на два взаимно дополняющих друг друга вида: качественный, главная задача которого состоит в определении факторов риска и обстоятельств, приводящих к рисковым ситуациям, и количественный, позволяющий вычислить величину отдельных рисков и риска проекта в целом.

Исследование риска целесообразно проводить в следующей последовательности:

- Выявление объективных и субъективных факторов, влияющих на конкретный вид риска;

 - Анализ выявленных факторов;

- Оценка конкретного вида риска с финансовых позиций, определяющая либо финансовую состоятельность проекта, либо его экономическую целесообразность;

 - Установка допустимого уровня риска;

 - Анализ отдельных операций по выбранному уровню риска;

- Разработка мероприятий по снижению риска при принятии управленческого решения.

После проведения анализа рисков в процессе разработки управленческого решения используются специальные приемы управления риском.

Основные приемы риск-менеджмента при принятии управленческих решений:

- Избежание риска - уклонения от мероприятия, связанного с риском;

Удержание риска - оставление риска за инвестором (предполагая покрытие возможных убытков за счет резервных средств инвестора);

Передача риска - передача ответственности за риск, например, страховой компании;

Снижение степени риска - уменьшение вероятности потерь и сокращение ожидаемого их объема.

Наиболее распространенные приемы для снижения степени риска:

- диверсификация;
- получение дополнительной информации о ситуации принятия решения;
- лимитирование за счет установления предельных сумм расходов, продажи, кредита;
- самострахование за счет создания натуральных и денежных резервных (страховых) фондов;
- страхование.

Показателен пример деятельности по привлечению иностранного капитала в экономику Калужской области, которая выступает одним из лидеров этого процесса.

Складывающаяся ситуация определила необходимость обеспечения экономической безопасности деятельности по привлечению иностранных инвестиций. Для этого потребовалась систематизация подходов к определениям всех уровней экономической безопасности. Экономическая безопасность деятельности по привлечению иностранных инвестиций рассматривается как система социально-экономических отношений на всех ее уровнях, с позиций противодействия внешним и внутренним критическим угрозам. На рисунке представлена схема формирования системы инвестиционной безопасности Калужской области.

При привлечении иностранного капитала, необходимо учитывать все уровни безопасности: международный, национальный и региональный. Это позволяет определить место региональной инвестиционной безопасности и выявить единство процессов обеспечения безопасности на всех уровнях. На региональную инновационную безопасность при привлечении иностранных инвестиций влияют как факторы, связанные с международной и национальной экономической безопасностью, так и связанные с экономической безопасностью отдельных хозяйствующих субъектов и граждан.

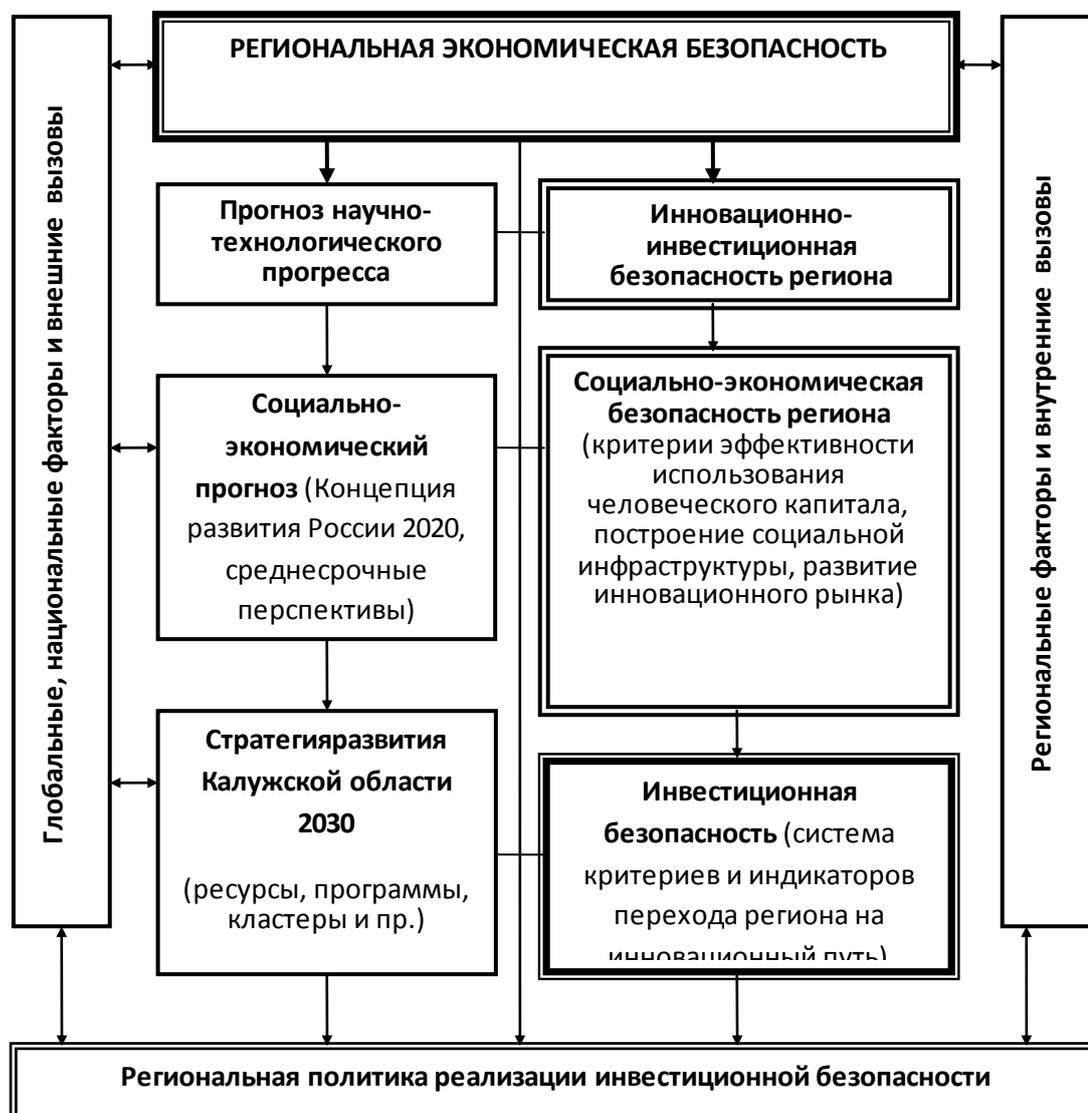


Рис 4. – Формирование системы инвестиционной безопасности в Калужской области

Можно выделить следующие показатели, характеризующие способность экономики к устойчивому росту:

1. Динамика изменения валового регионального продукта (ВРП) на территории.
2. Инвестиционная безопасность. Способность экономики территории к росту и расширенному воспроизводству.
3. Производственная безопасность. Способность производственного потенциала адекватно реагировать на падение промышленного производства на территории.
4. Научно-техническая безопасность. Поддержание научно-технического потенциала территорий и сохранение ведущих отечественных научных школ.

5. Внешнеэкономическая безопасность. Зависимость экономики территорий от развития экспорта важнейших видов продукции и продовольствия.

6. Энергетическая безопасность. Способность удовлетворять потребность экономики в топливно-энергетических ресурсах.

7. Финансовая безопасность. Устойчивость финансовой системы территории.

Способность обеспечения приемлемого уровня существования на территории характеризуется следующими показателями:

1. Социальная безопасность.

2. Демографическая безопасность. Устойчивость к депопуляции на территории.

3. Исключение криминализации общества и сфер хозяйственной и финансовой деятельности на территории. А в 2013 году 50% преступлений в областном центре г. Калуга остались нераскрытыми.

4. Продовольственная безопасность. Обеспечение душевого потребления сельскохозяйственной продукции на территории в соответствии с медицинскими нормами питания. В настоящее время область не способна обеспечивать внутренний рынок отечественными продуктами питания из-за недостаточности производства собственной продукции,

С учетом факторов инвестиционных рисков, следует отметить следующие важнейшие критерии и индикаторы безопасности.

Таблица 1. Важнейшие критерии и индикаторы безопасности с учетом факторов инвестиционных рисков

Критерии	Индикаторы
Динамика и качество перехода от инерционного пути развития к инновационному	1) Доля накопления валовых инвестиций в ВРП
	2) Соотношение темпов прироста инвестиций и темпов прироста ВРП
	3) Уровень обновления и модернизации основного капитала
	4) Доля притоков иностранных инвестиций в ВРП
	5) Доля оттоков иностранных инвестиций в ВРП

Критерии	Индикаторы
Стратегические приоритеты социально-экономического развития региона	1) Отраслевые приоритеты инвестирования наукоемкого производства
	2) Региональные приоритеты размещения и инвестирования объектов и развития социальной сферы
	3) Межрегиональные и межотраслевые приоритеты развития рыночных связей
Приоритеты роста доходов (рентабельности) и эффективности производства	1) Окупаемость и рентабельность инвестиционных проектов с учетом дисконтирования
	2) Влад в приросты ВРП и в бюджетную эффективность
	3) Повышение конкурентоспособности и наукоемкости продукции

При подготовке главы использовались следующие материалы:

1. Крутиков В.К., Доценко Д.В., Зайцев Ю.В. Инновационное развитие региона: экономическая безопасность и иностранные инвестиции . М.: Изд-во «Ноосфера». - 2011.
2. Портал органов власти Калужской области [Электронный ресурс].- Режим доступа: <http://www.admoblkaluga.ru/main/>.
3. Сайт Дистанционный консалтинг. Управление организационными изменениями. [Электронный ресурс].- Режим доступа: <http://www.dist-cons.ru>.
4. Сайт Институт профессиональной переподготовки специалистов НИУ «Высшая школа экономики» [Электронный ресурс].- Режим доступа: <http://ipps.hse.ru/>.

Глава 9. Структура системы управления изменениями

В организационной практике для планирования и осуществления преобразований применялось много разных особых систем. Они могут носить временный характер и прекращать свое существование после завершения нужных действий или составлять ядро будущей регулярной структуры.

За управление перестройкой организации или подразделения отвечает, прежде всего, руководитель этой организации или подразделения; он может решить лично взять на себя руководство определенными мероприятиями по осуществлению перемен. Во многих случаях организационная структура не меняется, не создается никаких специальных подразделений, и руководитель и его сотрудники определяют и реализуют предложения по изменениям, одновременно выполняя другие свои обязанности. Это неплохой подход, при условии, что он работает. При этом подчеркивается, что перестройка важна для управленческой иерархии и не будет рассматриваться как «побочное задание», выполняемое группой рядовых специалистов.

На практике, чтобы перестроиться, приходится пересматривать организационную структуру по ряду конкретных причин.

Обычная организационная структура может быть полностью ориентирована на текущее ведение дел и не рассчитана на какие-либо дополнительные задачи по техническим причинам или из-за высокой рабочей нагрузки.

В существующей структуре, что очень важно, могут глубоко корениться негибкость, консерватизм и сопротивление переменам, и будет нереально ожидать, что она сможет инициировать изменения и управлять ими.

В некоторых случаях желательно осуществлять перемены поэтапно или же проверять их в ограниченном масштабе до принятия окончательного решения.

Изменения могут начаться спонтанно в одной части организации, и руководство может решить поддержать их, но расширять постепенно.

Существует несколько форм систем для проведения изменений в организации:

- Специальные проекты и задания.
- Целевые и рабочие группы.
- Эксперимент.
- Показательные проекты.
- Новые организационные подразделения.
- Новые формы организации труда.

Специальные проекты и задания являются очень популярной формой проведения изменений. Лицу или подразделению в пределах существующей структуры дается дополнительное специальное задание временного характера. Ему могут выделить для этого какие-либо дополнительные ресурсы, но в основном он должен пользоваться тем, что уже есть в существующей структуре. Для мобилизации ресурсов и принятия решений, которые выходят за пределы его компетентности, руководитель проекта или координатор должен, конечно, обратиться к генеральному управляющему, который его назначил. Это фактически переходная система между обычной и особой структурой.

В качестве временных структур часто используют целевые и рабочие группы. Их применяют либо на одном этапе процесса (например, чтобы установить необходимость в изменениях и разработать альтернативы), либо на протяжении всего процесса для его планирования и координации.

Отбор членов временной группы чрезвычайно важен. Они должны иметь возможность и желание сделать что-то с проблемой, находящейся в центре перемен, иметь время для участия в работе группы. Целевые группы часто терпят неудачу из-за того, что составлены из чрезвычайно занятых людей, которые отдают приоритет текущим делам перед планированием будущих изменений.

Срок действия группы также должен быть определенным. Можно использовать «закатный календарь», т.е. определить момент времени, когда она прекратит существование, если руководство не решит продлить его. Это позволяет избежать медленного распада группы, когда все больше и больше членов не приходят на собрания.

В группе может быть один член, который назначает собрания и подготавливает их. Это не руководитель группы, он лишь запускает ее работу. Группа может решить, что им не нужен постоянный руководитель, а функция, о которой мы говорим, может переходить от одного члена к другому.

Насколько возможно, следует определить ожидаемый результат работы группы. Он должен быть непосредственно связан с проблемой и измерим.

Проверить в ограниченном масштабе обоснованность мероприятий по перестройке позволяет эксперимент, например, в одном или двух организационных подразделениях и в ограниченный период времени, скажем, несколько месяцев. Для примера: гибкие часы работы или новую систему премий можно сначала опробовать в отдельных отделах и цехах.

Истинный эксперимент включает контроль до и после испытаний. Используются два (или более) подразделения или группы с аналогичными или очень схожими характеристиками (чего может быть, очень сложно достичь и доказать научно).

Собираются данные по обеим, затем в одной осуществляются изменения (экспериментальная группа), в то время как в другой все остается, как было (контрольная группа). После этого проводят дальнейшие наблюдения или сбор данных. Данные, собранные до и после изменений в обеих группах, сопоставляют.

Показательные проекты используют, чтобы проверить в ограниченном масштабе, эффективна ли новая схема, включающая значительные технологические, организационные или социальные изменения и, как правило, требующая крупных финансовых затрат, или, прежде чем вводить ее в большем масштабе, необходима корректировка. Соответствующим образом подготовленный и контролируемый показательный проект обычно позволяет получить большой опыт и, таким образом, свести к минимуму риск, связанный с введением новой важной схемы.

При оценке показательных проектов нередко определены ошибки. Чтобы продемонстрировать, что предлагаемые перемены оправданы и возможны, руководство обычно уделяет показательному проекту особое внимание (например, привлекают к нему лучших сотрудников или усиливают руководство и контроль). Таким образом, он выполняется не при обычных, а при исключительно благоприятных условиях. Кроме того, допускается, что эти условия можно воспроизвести в большем масштабе. Часто это невозможно по ряду причин. Таким образом, при оценке показательного проекта следует беспристрастно рассмотреть условия, в которых он выполнялся.

Новые организационные подразделения часто создаются, если руководство решило продолжать изменения (например, разработать методологию и начать предоставление маркетинговых услуг) и постановило, что с самого начала нужно привлечь к их осуществлению соответствующие ресурсы и средства. Такое бывает, как правило, если необходимость в переменах хорошо документирована, а их важность оправдывает неполное использование ресурсов, что вполне может случиться в начальный период после организации подразделения.

Новые формы организации труда включают людей, участвующих в реорганизации и перестройке своей работы. Внешний консультант, менеджер или рядовой специалист может действовать как катализатор, но лишь сама группа решает, какая ей нужна схема организационной структуры.

Рассмотрим ситуацию на показательном и положительном примере выстраивания структуры системы управления изменениями с позиций историко-экономического анализа взаимоотношений властных структур государства с представителями крупного и малого бизнеса.

Современная Россия и Европейское сообщество:

По оценкам ведущих экспертов для выполнения показателей Доктрины продовольственной безопасности страны, следует ежегодно вкладывать в сельскохозяйственное производство и переработку сельскохозяйственной продукции более 700 млрд. рублей.

В тоже время, в федеральном бюджете на 2014 год для поддержки аграрного сектора выделено 170 млрд. рублей (для сравнения в 2011 году сумма составляла 121 млрд. рублей). При этом до 70-80% всех субсидий и дотаций Министерством сельского хозяйства России направляются крупным компаниям, которые имеют просроченную кредиторскую задолженность до 100 млрд. рублей.

Практика свидетельствует об отсутствии справедливого и равного отношения государства к поддержке, в частности в вопросах кредитования, крупных компаний и представителей малых форм хозяйствования. В то время как аграрные компании демонстрируют, в большинстве своем, слабую финансовую эффективность и не занимаются решениями проблем устойчивого, комплексного развития сельских территорий.

Иную политику реализуют страны Европейского союза, где особое место занимает Единая сельскохозяйственная политика (ЕСХП), в которой серьезное внимание уделяется стимулированию развития малых форм хозяйствования для решения вопросов обеспечения устойчивого развития сельских территорий и продовольственной безопасности. ЕСХП отвечает за повышение региональной конкурентоспособности, внедрение инноваций, улучшение занятости населения, доступ к рынку труда и подготовку проектов устойчивого развития во всех регионах.

Успешное осуществление политики привело к тому, что количество новых молочных продуктов в развитых странах мира за последнее десятилетие более чем удвоилось, а развитие рынка мяса, благодаря совершенствованию технологий, привело к троекратному увеличению объема торговли за последние три десятилетия.

В нашей стране Президент В.В. Путин, в духе лучших международных практик, четко сформулировал следующий вектор отношения к малым формам хозяйствования: «Кредитные потребительские кооперативы обслуживают ту часть населения, которая, как правило, "не интересна" для крупных коммерческих организаций».

Российская Империя и международная практика тех лет:

С первых шагов в новой области организации кредитных отношений возникла потребность в создании центрального аппарата (банка), который смог бы служить регулятором спроса и предложения на кредит внутри

кооперативной организации и отношений с внешним кредитно-финансовым рынком.

Теоретик и практик российского кооперативного движения А.Н. Анцыферов констатировал, что уже первый немецкий кооперативный конгресс, состоявшийся в 1859 году в Веймаре, обсуждал вопрос о необходимости создания особого центрального банковского механизма и писал: «Кооперации приходится создать свою собственную крепкую и сильную центральную организацию кредита для того, чтобы стать, по крайней мере, в равное положение на денежном рынке с капиталистическими банковскими «концернами».

Эволюция международного движения кредитной кооперации в развитых странах полностью подтвердила идею создания высокоэффективных центральных организаций кредита.

За вековую историю своего существования кооперативные банки, кредитные союзы, страховые кооперативы накопили большой опыт успешной деятельности в интересах их членов-учредителей, определены формы и схемы их групповой и региональной интеграции и кооперации. За это же время на федеральных и региональных уровнях отшлифованы законодательные основы деятельности кооперативных финансовых структур.

Благодаря своей оригинальности, которая сделала возможным успешное объединение кооперативного движения снизу доверху, целевой поддержке государства, способности к внедрению на финансовые рынки современного капитализма, а так же благодаря своему неоспоримому как финансовому, так и социальному успеху, историческая модель развития кооперативных банков является источником, из которого можно извлекать многочисленные уроки.

Дореволюционная Россия имеет свой, неразрывно связанный с международной практикой, богатый опыт кооперативного движения.

Идея о необходимости создания центрального банка впервые была провозглашена Всероссийским торгово-промышленным съездом 1896 года в Нижнем Новгороде. Но речь велась не столько о кооперативном банке, а, сколько об учреждении особого банка мелкого кредита.

Лишь в 1898 году Московский съезд принял проект устава Центрального банка кооперативных учреждений. Комиссией изучались формы нового учреждения из практики западноевропейских стран: государственного, чисто кооперативного, акционерного и смешанного типов центральных банков. Предпочтение отдали акционерной форме с сохранением кооперативных принципов.

Задачи созданного Московского народного банка были определены следующим образом - доставлять денежные средства учреждениям мелкого кредита и всякого рода кооперативным предприятиям для

обеспечения их оборотов. Свою деятельность банк направил исключительно в интересах кооперации и, в частности, все находящиеся в его распоряжении капиталы обращал на развитие кооперативных учреждений. Банк в своей работе опирался на существующие кооперативные союзы, отдельные кооперативы, земские кассы, поскольку они заменяют союзы, и содействовал возникновению новых кооперативных союзов.

Московский народный банк сыграл большую организующую роль в кооперативном движении. Банковский центр объединил всю кооперацию в общую кредитно-денежную систему России, осуществлял кредит, поставку крестьянству через кооперацию сельскохозяйственной техники, удобрений, семян, а также координировал работу местных кооперативных союзов. Банк кредитовал кооперативные учреждения и производил за них все банковские операции во всех городах и местностях России, а также за рубежом.

При подготовке главы использовались следующие материалы:

1. Анцыферов А.Н. Центральные банки кооперативного кредита. – М.: Общество купцов и промышленников России. 2005.
2. Захаров И.В., Крутиков В.К., Рассказов А.Н. «Создание и организация деятельности сельскохозяйственных кредитных кооперативов. – М.: ФГНУ «Росинформагротех», 2005.
3. Папцов А.Г. Экономика аграрного сектора развитых стран в условиях мирового продовольственного кризиса. М.: Гриф и К. - 2009.
4. Папцов А.Г. Сельскохозяйственная кооперация в странах с развитой рыночной экономикой. - М.: ФГНУ «Росинформагротех». - 2009.
5. Сайт Президента РФ [Электронный ресурс].- Режим доступа: <http://президент.рф>.
6. Официальный сайт МСХ РФ [Электронный ресурс]. Режим доступа <http://www.mcx.ru>.
7. Сайт Дистанционный консалтинг. Управление организационными изменениями. [Электронный ресурс].- Режим доступа: <http://www.dist-cons.ru>

Глава 10. Планирование, мониторинг и контроль процесса изменений

Существует много различных методик мониторинга и контроля процесса изменений. Среди них есть наиболее популярные и часто используемые. Все методики можно использовать с разными целями и на разных стадиях процесса преобразований: для демонстрации необходимости в переменных, разработки программы действий, снижения сопротивления, помощи людям в решении новых задач в новых условиях, выработки чувства долга, ускорения внедрения, стимулирования инициативы и творческого подхода к достижению первоочередных целей и т.д.

Знание этих методик частично можно получить, изучая данные исследований и научных публикаций, но чаще всего они вырабатываются на практике. Мониторинг и контроль является важной составляющей частью процесса управления переменными. Осуществлять постоянный мониторинг необходимо для любого члена организации. Руководство должно не только непосредственно управлять и осуществлять проведение изменений, но и помогать организации в преодолении трудностей, которые могут возникать в процессе перемен.

Многие из методов помощи в осуществлении изменений основаны на бихевиоризме, и особое внимание уделяется переменам в отношениях, ценностях и взаимосвязях. Однако, за последние 15 лет произошел сдвиг в технологии планируемых изменений. Акцент сместился с создания групп, межгрупповых отношений и т.д. к процессам планирования действий для всей организации и окружающей среды, разработке методов организационного диагноза и применению всеобъемлющих программ для совершенствования работы организации. Все это время росло понимание того, что односторонний подход, должен уступить дорогу широкому взгляду на организацию, охватывающему все организационные факторы и подсистемы, а также их взаимодействие с окружающей средой.

В любых источниках информации способы помощи в осуществлении изменений описываются независимо друг от друга. Однако лишь очень редко один частный метод или подход позволяет успешно осуществить перестройку в организации. Во многих случаях руководителям и менеджерам приходится использовать несколько способов вмешательства. Опытные руководители гибко используют методы вмешательства для поддержки изменений и применяют одновременно несколько методов, если это целесообразно. Как правило, выбор более эффективен, если окончательное решение принимается не на начальной стадии, а позднее.

Возможная ошибка — выбрать неправильную методику в самом начале процесса изменения, быстро вызвать массу разочарований, но продолжать ее упрямо придерживаться, хотя она никуда не ведет. При выборе подхода к решению проблемы и осуществлению организационных изменений обычно подчеркивают разницу между «закрытыми» и «открытыми» проблемами, которые испытывает организация. В зависимости от этой классификации руководитель и менеджеры выбирают комплекс наиболее подходящих, по их мнению, методов.

«Закрытая» проблема имеет единственное решение, которое можно найти с помощью логического проблемного анализа и таких методов решения проблем, как анализ затрат и результатов и вычисление точки безубыточности. На такую проблему не влияет, кто работает в данном организационном подразделении, и все, что нужно для ее решения, находится под прямым контролем того, кто ею занимается.

«Открытая» проблема имеет несколько возможных решений, на возникающие вопросы нет четкого ответа. Необходимо найти и осуществить решение, которое будет одновременно технически правильным и при этом пользоваться поддержкой и признанием людей, которые должны работать для получения желаемого результата. Это можно сделать только на основе их искреннего желания сотрудничать и чувства долга. Следует начать процесс решения проблемы (осуществления изменений), вовлекая тех, кто «владеет» проблемой, используя методы, которые сделают возможным это участие. Это может быть один из методов, описанных выше, или другой метод. Обычно требуется длительное время и постепенность в подходе. Руководство должно продемонстрировать искреннее желание устранить все причины проблемы, если даже это его собственные ошибки.

Руководители и менеджеры должны очень осторожно оценивать, относиться ли к проблеме управления как к «закрытой» или «открытой». Проблема, которая на первый взгляд кажется «закрытой», в действительности может оказаться «открытой». Решение, казалось бы, технически простое и оправданное, может затрагивать интересы людей неожиданным образом, и проблема «открывается».

Если правильно использовать обучение, оно может быть мощным методом, способствующим изменениям.

Опыт показывает, что менеджеры могут многому научиться там, где другие руководители описывают и анализируют конкретные примеры организационных изменений.

Обучение может помочь людям выработать навыки и развить способности, необходимые для эффективного осуществления перестройки, как, например, методы диагностики и решения проблем, планирования и оценки, коммуникации.

Целенаправленное и последовательное обучение может помочь в процессе изменений на различных стадиях, давая недостающую техническую информацию и умения, помогая, таким образом персоналу переходить на следующий этап и преодолевать сопротивление, оказываемое из-за невежества или недостатка уверенности в себе.

Обучение «внутренних» агентов по изменениям увеличивает число лиц, на которых может полагаться руководство в планировании и содействии программам организационных изменений.

Решаемые проблемы должны быть достаточно важными для рассматриваемых организаций и включать как технические, так и человеческие аспекты. Акцент делается на внедрении, наиболее сложной части процесса перестройки. Обмен опытом с другими руководителями, участвующими в обучении действием, организуется как регулярная часть программы. При необходимости участники получают также техническую помощь — по выбранному подходу предоставляется недостающая информация или совет эксперта. Конечная цель — изменение как индивидуальных навыков и отношений, так и работы организации в целом.

Для проведения мониторинга можно проводить собрания. Задача собрания как метода вмешательства — обеспечить возможность совместной работы разных людей по данной проблеме. Важно создать соответствующий климат, например, проводить собрание на «нейтральной почве», где ни у одной из сторон нет территориального преимущества. Для того чтобы собрания проходили плодотворно, необходимо чтобы роли и ожидания всех присутствующих были выяснены и определены до встречи.

Руководители могут образовывать временные группы, описанные выше, как одно из структурных формирований для руководства процессом осуществления изменений, которые также могут быть использованы для вмешательства. Членство в группе, которой дано особое задание, в сочетании с соответствующей мотивацией и лидерством может оказывать сильный стимулирующий эффект и помогать разработке изменений.

Создание групп также можно использовать как метод вмешательства. Некоторые считают, что этот метод используется чаще, чем другие. Как и другие методы, он должен быть основан на диагностированной необходимости. У этого метода имеется множество вариантов, но, как правило, он концентрируется на том, как функционирует группа, а не на содержании ее деятельности. Проблему или задачу следует представлять медленно и осторожно, после того, как работа над межличностными отношениями показала, что атмосфера благоприятствует переходу к реальности. Создание группы — не разовое

мероприятие, хотя некоторые руководители рассматривают его именно так. Во многих организациях необходимо создавать группы периодически.

Постановку целей можно рассматривать как способ вмешательства для оказания содействия в проведении изменений. При этом типе вмешательства используется много подходов. Основной акцент делается на том, что отобранные члены организации участвуют в постановке целей для себя и своих частей организации. Иногда, но не обязательно, это сочетается с «управлением по целям». В процессе постановки целей возникают различные проблемы, такие, как борьба за ограниченные ресурсы или расхождения по вопросу целей организации. В этот момент руководители должны использовать другие методы вмешательства.

Для содействия изменениям часто применяют такие методы вмешательства, как инструктирование и дача рекомендаций. Они часто используются руководителями и менеджерами по инициативе работников или необходимости в прямом вмешательстве в процесс перемен. С помощью таких действий со стороны управленцев сотрудникам легче найти способы совершенствования собственной работы или межличностных отношений. Осуществляя инструктаж и давая рекомендации, менеджер наблюдает и анализирует индивидуальное поведение, устанавливает обратную связь по проблемам или характеру поведения, которые тормозят эффективность работ и осуществление изменений, а также помогает отдельным лицам получить новые знания и умения, которых требует изменившийся характер работы.

В большинстве организаций обычно ведется борьба за ограниченные ресурсы. Бывает время, когда ресурсы кажутся неограниченными, но эти периоды длятся недолго. Внешние влияния порождают ограничения.

Одним из видов реакции на проблему внутренней конкуренции за ограниченные ресурсы является ее игнорирование, но это просто заставляет различных членов организации и ее подразделения искать пути победы над другими элементами организации.

Это приводит к тому, что появляется потребность в какого-то рода конфронтации.

На собраниях с конфронтацией обычно применяется структурированный подход, при котором отобранные сотрудники занимаются следующим:

- выслушивают концептуальные идеи относительно развития организаций;
- готовят список существенных проблемных областей в собственных организациях или подразделениях;
- классифицируют определенные ими проблемы по категориям;
- разрабатывают планы действий для решения проблем;

- сравнивают выработанные предложения по действиям;
- планируют осуществление предложений.

В некоторых культурах конфронтацию рассматривают как отрицательное поведение, считают, что невежливо и некультурно принуждать человека принимать решения. Это не означает, что решения не принимаются, но они принимаются не через конфронтацию. Состояние экономического развития мало связано с этим аспектом культурного поведения. Руководитель должен также определить, в какой области конфронтация нежелательна, так как она, возможно, допустима лишь для определенных ситуаций или между определенными людьми.

Получение данных о работе отдельного лица, группы и организации по принципу обратной связи может помочь изменить их поведение.

Обратная связь очень нужна. Данные научных исследований и опыт доказывают, что без нее информация может быть бессмысленной. В частности, когда проводится изучение мнений и отношений, важно, чтобы участники исследования знакомились с анализом данных, полученных с их помощью.

Регулировать процесс обратной связи следует с большой осторожностью, так как необработанные данные часто неправильно интерпретируются. Анализ может оказаться критическим или неприятным для некоторых лиц, и в такой ситуации можно заранее предвидеть результаты. Ясно, что эти лица попытаются заблокировать любое продвижение в сторону изменений.

При положительном резонансе обратная связь может быть чрезвычайно полезной. Многие люди в организации не получают достаточно информации по обратной связи для того, чтобы оценить свою работу или работу организации в целом.

Менеджеры должны тщательно планировать, чтобы не было перегрузки информацией. Следует следить как за процессом, так и за содержанием обратной связи.

Рассмотрим ситуацию на примере обеспечения региональной экономической безопасности, которая определяется как такое состояние социально-экономических отношений региональной экономической системы, при котором она способна эффективно противостоять всем угрозам критического характера как внешним, так и внутренним.

Процесс обеспечения экономической безопасности в регионе должен проходить в два этапа – мониторинг безопасности и управление безопасностью.

Мониторинг безопасности – непрерывное наблюдение за возникновением негативных воздействий (угроз) на экономику региона, определение их видов и причин возникновения.

При его осуществлении необходимо придерживаться принципа непрерывности наблюдения за состоянием объекта мониторинга. Мониторинг целесообразно проводить ежеквартально и в целом за прошедший год, в исключительных случаях можно отслеживать кризисные ситуации ежемесячно.

Основными задачами мониторинга являются: оценка состояния и динамики развития экономики; выявление деструктивных тенденций и кризисных явлений в экономике региона; определение причин, источников, характера, интенсивности воздействия критических угроз на экономику региона; прогнозирование негативных последствий кризисных ситуаций.

Управление безопасностью – непрерывный процесс обеспечения и защиты экономических интересов региона от внутренних и внешних угроз, обеспечиваемый путем осуществления комплекса мер, направленного на поддержание устойчивости и потенциала развития экономики региона. Основными задачами управления безопасностью являются: оценка и выработка направлений деятельности по обеспечению экономической безопасности; разработка предложений о совершенствовании взаимодействия между участниками системы; планирование и проведение контрольных и профилактических мероприятий по безопасности.

Последовательное выполнение всех стадий на этапах мониторинга и управления экономической безопасностью позволит не только отслеживать все негативные процессы в экономике региона, но и своевременно предотвращать все критические угрозы безопасности.

Результаты функционирования системы проявятся в следующем:

- создание единой информационной базы данных (системы индикаторов);
- определение основных угроз и разработка мер по их устранению;
- координация и методическое руководство деятельностью администраций городов и районов, государственных предприятий и учреждений региона, общественных организаций по вопросам, антикризисного управления;
- внедрение в практику органов власти принципов профессионального поведения антикризисных управляющих;
- выработка единых стандартов и методов антикризисного управления;
- разработка программ развития проблемных территорий региона.

В связи с тем, что основным барьером на пути возникновения кризисных ситуаций в социально-экономических отношениях региона должна стать скоординированная деятельность органов власти, возникает необходимость в определении инструмента реализации ими своих функций и полномочий по обеспечению безопасности. Таким инструментом должна стать региональная целевая программа по обеспечению экономической безопасности.

Под региональной целевой программой понимается комплекс производственных, социально-экономических, организационно-хозяйственных и других мероприятий, увязанных по задачам, ресурсам и срокам осуществления и обеспечивающих эффективное решение системных проблем в сфере экономического, экологического, социального и культурного развития региона. Именно системные проблемы в различных сферах региона и являются источником кризисных ситуаций, преодоление и предотвращение которых является главной задачей обеспечения экономической безопасности.

В настоящее время большинство региональных целевых программ имеют отношение к экономической безопасности, однако ни в названиях, ни в целях и задачах этих программ термин безопасность не употребляется.

Например, в Калужской области, по состоянию на 01.01.2009, действовала 41 областная целевая программа, на реализацию которых в бюджете 2008 года заложено более 3.2 млрд. руб. или 12.1% от общей суммы расходов областного бюджета.

Некоторые из них имеют схожие цели и задачи. Например, областные целевые программы «Предупреждение и борьба с социально значимыми заболеваниями в Калужской области (2008-2011 годы)», «Здоровое поколение (2007-2009 годы)», «Мужское здоровье (2007-2009 годы)» и «Улучшение демографической ситуации в Калужской области на 2007-2010 годы».

В конечном итоге программы направлены на одну цель – улучшение демографической ситуации в регионе. Использование единой областной целевой программы по обеспечению экономической безопасности позволит снизить общее количество программ, уменьшит расходы бюджета и сделает расходование средств более прозрачным.

При подготовке главы использовались следующие материалы:

1. Крутиков В.К., Доценко Д.В., Зайцев Ю.В. Инновационное развитие региона: экономическая безопасность и иностранные инвестиции . М.: Изд-во «Ноосфера». - 2011.
2. Сайт Дистанционный консалтинг. Управление организационными изменениями. [Электронный ресурс].- Режим доступа: <http://www.dist-cons.ru>.
3. Портал органов власти Калужской области [Электронный ресурс].- Режим доступа: <http://www.admoblkaluga.ru/main>.

ГЛОССАРИЙ

Агент изменений - это человек, играющий роль проводника изменений в организации.

Адаптивная структура – организационная структура, позволяющая гибко реагировать на изменения в окружающей среде и тем самым принципиально отличающаяся от механистической структуры.

Анализ поля сил - это анализ факторов и сил, способствующих и препятствующих изменениям.

Изоляты - лица имеют выраженную техническую направленность, много читают по своей конкретной теме, часто посещают встречи и конференции и путешествуют для ознакомления с новыми схемами.

Командность – это готовность подчинить личные интересы интересам.

Кооптация - это предоставление личности желаемой роли при планировании и осуществлении изменений.

Организационное изменение – это изменение в том, как организация функционирует, кто ее члены и лидеры, какую форму она принимает и как распределяет свои ресурсы.

Организационное развитие - это мероприятия в области менеджмента, направленное на осуществление крупных изменений в организациях.

Подсистема - это часть системы любого уровня агрегирования ее элементов.

Процесс изменений - последовательность событий, которые привели к наблюдаемому содержательному изменению в организации, т.е. совокупность причин, вызвавших изменение, и подпроцессов принятия решений об изменении, его детальной проработки и внедрения в организации.

Реинжиниринг - это плановый, управляемый и систематический процесс преобразований в области культуры систем и поведения организации с целью повышения ее эффективности в решении проблем и достижении целей.

Система – целостность, состоящая из взаимозависимых частей, каждая из которых вносит свой вклад в характеристики целого.

Системный анализ – совокупность методов и средств исследования объектов, процессов как сложных, многоуровневых и многокомпонентных систем, опирающихся на комплексный подход, учет взаимосвязей и взаимодействий между элементами системы.

Системный подход – комплексное изучение исследуемого объекта как единого целого с позиции системного анализа.

Ситуационный подход - акцент на то, что самым эффективным методом является тот, который более всего соответствует ситуации.

Стратегический континуум - скорость проведения изменения.

Управление изменениями - это структурный подход к переводу индивидов, команд и организаций из текущего состояния в желаемое будущее состояние.

Управление изменениями - воздействие управляющей системы на управляемую систему в связи с изменениями во внутренней и внешней обстановке организации

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

- 1) Кожевина О.В. Управление изменениями. Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 286 с.
- 2) Распопов В.М. Управление изменениями: учебное пособие [для студентов, обуч. по программам магистратуры, и слушателей программ MBA]. – М.: Магистр, 2013. – 336 с.
- 3) Сулейманкадиева А.Э. Управление организационными изменениями: Практикум. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2010. – 59 с. (http://elibrary.fines.ru/materials_files/343932267.pdf)
- 4) Шермет М.А. Управление изменениями: учеб.пособие. – М.: Изд-во «Дело» АНХ, 2010. – 128 с.
- 5) Широкова Г.В. Управление изменениями в российских компаниях: учебник. 3-е издание./ Г.В. Широкова; Высшая школа менеджмента СПбГУ. – СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента», 2009. – 480 с.

Дополнительная литература

- 1) Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации/ Ицхак Калдерон Адизес: Пер.с англ. – СПб.: Питер, 2007. – 384 с.
- 2) Адизес И. Управляя изменениями/ Ицхак К. Адизес: Пер.с англ. – СПб.: Питер, 2010. – 224 с.
- 3) Алексеева М.М. Планирование деятельности фирмы: Учебно-методическое пособие. - М.: Дело и сервис, 2006.
- 4) Бланшар К. Лидерство: к вершинам успеха / К. Бланшар; [пер. с англ. под ред.Т. Ю. Ковалевой]. - СПб.: Питер, 2011. - 368 с.
- 5) Ветлужских Е.Н. Стратегическая карта, системный подход и КРІ. Инструменты для руководителей / Е. Н. Ветлужских. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. - 204 с.
- 6) Григорьев М.Н., Долгов А.П. Логистика: Учебное пособие для ВУЗов. – М.: Гардарики, 2006. – 526 с.
- 7) Джумиго Н.А. Менеджмент организации в условиях стратегических изменений/Н.А. Джумиго, О.В. Кожевина. – Барнаул: Изд-во Алт.гос.ун-та, 2009. – 140 с.
- 8) Долан С., Гарсия С. Управление на основе ценностей. Корпоративное руководство по выживанию, успешной жизнедеятельности и умению зарабатывать деньги в XXI веке. – М.: Претекст, 2008. Ил. 26. Табл. 21. 313 с.
- 9) Иванова С.В. Развитие потенциала сотрудников: Профессиональные компетенции, лидерство, коммуникации/ Светлана Иванова, Дмитрий Болдогоев, Эмма Ботчанинова, Анна Глотова, Оксана Жигилий. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 278 с.

- 10) Каплан Р.С. Сбалансированная система показателей/ Роберт С. Каплан, ДейвидП.Нортон: Пер.с.англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 304 с.
- 11) Кабушкин Н.И. Основы менеджмента. – М.: ЗАО «Экономпресс», 2004.
- 12) Куприянцева З.П. Менеджмент организации. Учебное пособие. – М.: ИНФРА – М., 2006.
- 13) Мак-Кин Д. Стратегии. пер.с англ./ Д. Мак-Кин. – М.: Дело и Сервис, 2010. – 247 с.
- 14) Минцберг Г. Действуй эффективно! Лучшая практика менеджмента/ Пер.с англ. – СПб.: ПИТЕР. 2011. – 288 с.
- 15) Панфилова А.П. Громова Л.А., Богачек И.А., Абчук В.А. Основы менеджмента. Полное руководство по кейс-технологиям./ Под ред.проф. Соломина В.П. – СПб. Питер, 2004, с. 136-139.
- 16) Переверзев М.П. Предпринимательство и бизнес: учебник для студентов вузов / М. П. Переверзев, А.М. Лунева; под ред. М. П. Переверзева. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 176 с.
- 17) Фитценц Я. Рентабельность инвестиций в персонал: измерение экономической ценности персонала/ Як Фитц-енц; пер.с англ.: [Меньшикова М.С., Леонова Ю.П.]; под общ.ред. В.И. Ярных. – М.: Вершина, 2009. – 320 с.
- 18) Харрингтон Дж. Совершенство управления ресурсами. Искусство совершенствования управления ресурсами / Д. Харрингтон; с предисл. Й. Кондо; пер. с англ. [А. Л. Раскина, В. В. Шахлевича; под науч. ред. В. В. Брагина]. - М.: Стандарты и качество, 2008. - 352 с.: ил.

Полнотекстовые базы данных

публикации в следующих отраслевых журналах:

Гид руководителя проектов

<http://www.pmguide.info/>

Журнал Управление компанией

<http://www.zhuk.net/>

Кадры предприятия

<http://www.kapr.ru/>

Корпоративный менеджмент

<http://www.cfin.ru/>

Креативная экономика

www.creativeconomy.ru/

Менеджмент в России и за рубежом

<http://www.mevriz.ru/>

Справочник кадровика

<http://www.propersonal.ru/journal/SK/>

Справочник по управлению персоналом

[http://www.pro-](http://www.pro-personal.ru/journal/SUP/)

[personal.ru/journal/SUP/](http://www.pro-personal.ru/journal/SUP/)

Интернет-ресурсы

Источником дополнительной информации могут выступать следующие Интернет-ресурсы:

<http://www.aup.ru> (сайт журнала «Административно-управленческий портал»)

<http://www.bcp.ru> (сайт журнала «Управление непрерывностью бизнеса в России»)

<http://www.businessdecision.ru> (портал «Business & Decision»)

<http://www.chumanresources.com> (сайт журнала «Change Management and Organization Development»)

<http://www.cio.com> (сайт журнала «Change Management»)

<http://www.ecsocman.edu.ru> (портал «Экономика. Социология. Менеджмент»)

http://www.elitarium.ru/management/upravlenie_izmenenijami (портал «Элитариум: Центр дистанционного образования»)

<http://www.gpronline.ru> (сайт журнала «Система совместного управления»)

<http://www.hbr.com>, <http://www.hbr-russia.ru> (сайт журнала «Harvard Business Review»)

<http://www.institutiones.com> (сайт журнала «Экономический портал»)

<http://www.mckinsey.com/russianquarterly> (сайт журнала «Вестник McKinsey»)

<http://www.mckinseyquarterly.com> (сайт журнала «The McKinsey Quarterly»)

<http://www.quality.eup.ru> (сайт журнала «Менеджмент качества и ISO 9000»)

<http://www.strategy-business.com> (сайт журнала «Strategy & Business»)

ТЕМЫ КУРСОВЫХ РАБОТ.

1. Значение дисциплины «Управление изменениями»
2. Основные факторы, влияющие на развитие организации.
3. Психологические особенности поведения человека в условиях изменений.
4. Особенности лидерского поведения в условиях изменений.
5. «Измерения» управленческой деятельности.
6. Модели организационных изменений в деятельности организаций.
7. Планирование организационных изменений.
8. Виды сопротивления изменениям и методы их преодоления.
9. Технологии организационных изменений.
10. Модели организационного развития.
11. Порядок разработки проекта реинжиниринга бизнес-процессов.
12. Сравнение функциональной структуры управления и процессного управления.
13. Влияние организационной культуры на формирование организационной структуры.
14. Использование современных информационных технологий в управлении организацией.
15. Обучающаяся организация как метод изменения организационной культуры.
16. Организация проведения реинжиниринга бизнес-процессов.
17. Модели организационного развития.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Управленческая деятельность: понятие и основные специфические черты.
2. Цели и задачи управленческой деятельности в области управления изменениями.
3. Ключевые положения об изменениях для организации.
4. Характеристика основных изменений организации.
5. Классификация изменений.
6. Особенности управления плановым изменением и управления динамическим изменением.
7. Основные методики осуществления перестроек в организациях.
8. Незапланированные изменения и их характер.
9. Понятие «планируемая перестройка».
10. Понятия «навязанные изменения» и «изменения с участием».
11. Характерные черты изменений с использованием переговоров.
12. Модель процесса успешного управления организационными изменениями
13. Особенности понятия «сопротивление переменам».
14. Причины сопротивления. Характеристика личных и структурных барьеров.
15. Типы негативного отношения к изменениям и способы их преодоления
16. Шесть способов преодоления сопротивления
17. Шесть способов преодоления сопротивления, их достоинства и недостатки, особенности использования данных способов на практике.
18. Особенности процесса принятия решений в условиях реализации изменений в организации.
19. Модель Карнеги как один из подходов к процессу принятия решений
20. Общий метод получения поддержки изменений и его основные аспекты.
21. Необходимость формирования личностного состава участников процесса изменений.
22. Проявление возражения против изменений и способы с ним справиться.
23. Характеристика альтернативных подходов: применение власти, переподготовка специалистов, применение разумных расчетов.
24. Факторы, от которых зависит подход к осуществлению изменений.

25. Сущность стратегии изменений.
26. Цель разработки и реализации стратегии изменений.
27. Сущность понятия «стратегический континуум».
28. Естественные законы изменений.
29. Основные виды стратегий изменений.
30. Основные принципы управления процессом изменений и их характеристика.
31. Роль руководства в управлении изменениями.
32. Необходимость создания специальных структур для проведения изменений.
33. Основные формы систем для проведения изменений в организации: их сущность и условия, в которых необходимо их применять.
34. Особенности процесса планирования изменений в организации.
35. Особенности мониторинга и контроля процесса изменений.
36. Основные методики мониторинга и контроля процесса изменений.
47. Использование конфронтации для достижения положительных результатов в процессе изменения организации.

**Крутиков В.К., Дорожкина Т.В.,
Зайцев Ю.В., Федорова О.В.**

УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ
Учебно-методическое пособие

Подписано в печать 20.05.2014. Формат 60x90_{1/16}. Печать офсетная.
Гарнитура «Times new Roman Cyr»
Печ. л. 4,5. Тираж 300 экз. Заказ № _____