Курсовая работа на тему

"Организационные изменения в менеджменте организации"

План

1. Изменения в организации. Управленческие нововведения
2. Инструменты управления изменениями в организациях
3. Основные этапы проведения изменений

1. Изменения в организации. Управленческие нововведения

Анализ всех сторон функционирования организации, в частности, анализ руководства, принятия решений и коммуникаций показывают, что организации не являются чем-то застывшим, а имеют динамический характер, вызванный определенными организационными изменениями. Изменения в организациях могут происходить по различным причинам. Некоторые изменения навязываются извне (конкуренция, политика, "жизненный цикл" развития организаций, НТП и т.д.), инициаторами других являемся мы сами. Изменение курса доллара или экономической обстановки в целом навязано вашей организации извне, и она вынуждена предпринимать ответные меры, чтобы сократить убытки. Переезд на другую квартиру, смена места работы, свадьба - изменения, инициаторами которых являетесь вы сами.

Иногда изменения являются вынужденными и происходят против желания организации, а иногда их приветствуют и к ним стремятся. Изменение может принести организации пользу или вред. Изменение может вызвать и подъем, и падение и перестройку. Изменения может привести к большей эффективности и наоборот.

В той или иной мере при организационных изменениях речь идет о внедрении нового, приводящего к изменениям, которые сталкиваются с сопротивлением приверженцев старого, хорошо проверенного и привычного. Острота и напряженность конфликта между старым и новым зависит от масштабов изменений, их значимости. Здесь мы можем заметить органическую связь между изменениями и инновациями, поскольку инновации (нововведения), в конечном счете, приводят к изменениям в организации, с другой стороны, организационные изменения привносят инновации в организационное функционирование.

Крупномасштабные изменения, осуществляемые в организациях, представляют собой сложные процессы, затрагивающие интересы многих людей. К числу основных видов изменений относятся:

* изменение стратегического курса организации;
* слияние нескольких организаций;
* внедрение или перестройка системы обработки данных, реализуемой на современных технических средствах;
* изменение принципов или рынков сбыта;
* внедрение нового стиля управления и т.д.

Нововведения включают развитие маркетинговой системы, финансовой системы, системы менеджмента (применяются новые методы управления, экономической оценки, изменение организационной структуры), персонала, объекта производства (например, изменение технологии).

Успех деятельности организации и ее развитие во многом определяются учетом влияния различных факторов, внешних и внутренних, и изменением их воздействия, поэтому непременно должно происходить изменение в управлении этой организацией. Таким образом, управленческие нововведения в организации являются обязательным условием ее развития.

Управленческие нововведения могут быть обусловлены различными причинами и факторами:

* политическими: смена строя или власти, изменение закона;
* экономическими: экономическая выгода или экономическая эффективность, экономическая стабильность/нестабильность; методы экономического управления, учета затрат, изменение подхода к расходованию средств;
* социальными: необходимость социальной поддержки определенных слоев, категорий работников;
* технологическими: развитие научно-технического прогресса -внедрение новых технологий, изделий, оборудования, совершенствование организации производства и труда;
* рыночными: состояние спроса и предложения, конкуренция; изменение функциональных возможностей товара, управленческие изменения;
* случайными: форс-мажор.

Чтобы выжить, люди вынуждены приспосабливаться к происходящим вокруг них изменениям. Но для того, чтобы не только выжить, но и развиваться, они должны вносить постоянные изменения в свою деятельность и преодолевать трудности. Необходимость учета происходящих изменений распространяется в определенной степени как на отдельных работников, так и на группы и организации в целом.

Уровни проведения изменений.

Индивидуальный уровень. Изменения связаны с различными событиями, происходящими в жизни индивидуума. Примером таких изменений могут быть различные события: назначение на должность, изменение организационной структуры.

Групповой уровень. Изменения затрагивают интересы групп людей, связанных с выполнением общей совместной работы.

Уровень организации. Изменения затрагивают всю организацию в целом, обеспечивают конкурентоспособность фирмы, учет внешних и внутренних факторов. Они могут проявляться в изменениях как организационной структуры, так и методов управления, а также могут быть связаны с решением руководства изменить одну или несколько внутренних переменных в задачах, целях организации, в структуре или технологии, в системе межличностных отношений.

При этом руководитель может быть проактивным (сам проявлять интерес к изменениям) или реактивным (лишь реагировать на сложившуюся ситуацию). Время проведения изменений, трудности, возникающие при этом, и затраты для разных уровней различны (рис. 12.1.).

В организации могут осуществляться различные управленческие изменения - как крупные, так и мелкие, но необходимо сознавать, что значимость обоих видов изменений весьма высока.

Управленческие нововведения обусловлены изменениями в различных областях организации и функционирования предприятия (рис. 12.2.).

Цели. Для выживания организации руководство должно периодически оценивать и менять свои цели в соответствии с изменениями внешней среды и самой организации. Модификация целей необходима даже для самых успешных организаций — хотя бы потому, что текущие цели уже достигнуты. Часто необходимость менять цели обнаруживается с помощью системы контроля, которая должна информировать руководство об относительной эффективности организации в целом и каждого подразделения в отдельности. Радикальные изменения целей сказываются на всех остальных переменных.

Структура. Структурные изменения - часть организационного процесса — относятся к изменениям в системе распределения полномочий и ответственности, в координационных и интеграционных механизмах, делении на отделы, управленческой иерархии, комитетах и степени централизации. Структурные изменения — одна из самых распространенных и видимых форм изменений в организации. Они — реальная необходимость, когда происходят значительные изменения в целях или стратегии. Структурные изменения имеют очевидное влияние на человеческие ресурсы, поскольку в организацию могут влиться новые люди, из-за чего изменится система подчиненности. (Страх, что структурные изменения подорвут сложившиеся социальные и властные отношения, часто служит причиной сопротивления таким переменам.) Менее очевидным является воздействие на технологию, которая косвенно связана с новой структурой. Например, должна меняться информационная управляющая система, чтобы поставлять информацию, необходимую как новому подразделению, так и системе контроля за его деятельностью.

Технология. Изменения в технологии относятся к изменениям процесса и графика при внедрении нового оборудования или методов, изменении нормативов и самого характера работы. Как и структурные изменения, технологические изменения часто разрушают социальные стереотипы, обычно вызывая пересмотр планов. Изменение в технологии может потребовать модификации структуры и рабочей силы.

Персонал. Адекватное восприятие персоналом происходящих изменений внутри организации предполагает необходимость технической подготовки, подготовки к межличностному или групповому общению, мотивацию и комплекс приобретенных деловых качеств и навыков: лидерство, оценку качества выполнения работы, повышение квалификации руководящего состава, формирование групп, внедрение программ по повышению удовлетворенности работой и состояния духа, улучшению качества трудовой жизни.

2. Инструменты управления изменениями в организациях

Инструменты управления изменениями в организации представляют собой приемы и методы, которыми может пользоваться менеджер при осуществлении изменений.

Управляет изменением менеджер. Ему надо не только спланировать изменение, но и убедить исполнителей в целесообразности нововведения, в том, что оно принесет пользу, а также нейтрализовать действия противников изменения.

Анализ и описание изменений.

Существенный вклад в анализ и описание изменений внес известный ученый - психолог Курт Левин. Он использовал подход, основанный на понятии "стабильность организации". При этом, говоря о стабильности организации, он подразумевал обеспечение равновесия двух сил: движущих и сдерживающих (рис. 12.3.).

При анализе расстановки сил особое внимание следует обратить на следующие моменты:

* все ли силы вами учтены;
* правильно ли вы организовали процесс анализа и отнесли к движущим или сдерживающим соответствующие силы;
* правильно ли вы оценили мощность или важность этих сил;
* как можно ослабить или усилить их влияние.

Широко распространенными причинами сопротивления изменениям, а также разновидностями сдерживающих сил являются, например:

* личный интерес — ожидание ущемления личных интересов при проведении изменений;
* неправильное понимание - недоверие или низкое доверие либо скептическое отношение к этому новшеству;
* иная оценка ситуации — наличие другой информации;
* низкая способность к изменениям - no-мнению сотрудников, у них отсутствует необходимая для этого квалификация.

Их опасения объясняются отсутствием умения, навыков.

Разновидности движущих сил:

* высокий кадровый потенциал — творчество персонала, самореализация, саморазвитие;
* личный интерес — понимание выгоды от перемен;
* осознание назревшей необходимости перемен - невозможность продолжать работу без внесения изменений либо по внутренним, либо по внешним причинам.

Выбор стратегии преодоления сопротивления.

Нововведения очень часто встречают сопротивление, активное неприятие. Задача менеджера - преодолеть их с наименьшими потерями. Эффективный менеджер при проведении изменений должен сочетать различные стратегии, оценивая конкретную ситуацию.

Выбор стратегии преодоления сопротивления во многом зависит от расстановки и соотношения движущих и сдерживающих сил, от уровня, на котором происходят перемены, и от других факторов.

Образование и общение — наиболее распространенный путь преодоления сопротивления, который заключается в предварительном информировании персонала о предстоящих переменах, новациях в организации, что позволяет осознать необходимость и логику, связанную с предстоящими изменениями (обсуждения, дискуссии и т. д.).

Участие и вовлеченность — вовлечение потенциальных противников перемен на определенном этапе проведения изменений. Но для этого нужны такие условия, как полная информированность, необходимые полномочия и т. д. Помощь и поддержка — предоставление возможности овладения новыми умениями и навыками. Такой подход особенно эффективен, когда в основе сопротивления лежат страх, беспокойство, неуверенность. Однако он требует больших затрат времени и средств на реализацию.

Переговоры и соглашения - учет взаимных интересов всех сторон, вовлеченных в проведение изменений. Однако ход продвижения нововведений может быть в значительной степени затруднен, так как заключение соглашений не всегда происходит однозначно и ровно.

Манипуляция и совместный выбор — сокрытие своих истинных намерений и избирательное использование информации. Данный метод может быть эффективным лишь с точки зрения затрат времени и других ресурсов. Его характерной чертой является то, что он требует от менеджера способности правильно оценивать ситуацию.

Явное и неявное принуждение — действие, заставляющее людей, персонал смириться с переменами путем скрытой или явной угрозы (увольнение, понижение заработной платы и т. д.). Это довольно рискованный метод. Однако он позволяет быстро достичь цели с минимальными издержками, если инициатор обладает достаточной властью.

Стратегии осуществления нововведений.

Под стратегией проведения изменений понимается общий подход, который во многом зависит от степени учета и выявления внешних и внутренних факторов. Наиболее распространенными стратегиями являются:

* директивная — навязывание со стороны руководства изменений в сфере управления, игнорирование различных соглашений;
* переговорная — учет интересов людей, групп; возможны соглашения и различного рода уступки;
* нормативная - попытка добиться поддержки и чувства ответственности заинтересованных людей, причем не только по конкретным нововведениям, но и по достижению общих целей организации;
* аналитическая — привлечение экспертов для изучения четко поставленных проблем. Результатом данного подхода является получение оптимальных решений, которые, однако, могут не учитывать интересы всех людей, участвующих в проведении изменений;
* ориентированная на действия — реализация изменений определяется условиями, когда проблема определена нечетко. Менеджер нацелен на действия, он оказывает небольшое влияние на группу, вовлеченную в изменения. Это метод проб и ошибок.

Факторы, оказывающие влияние на выбор стратегии:

* ожидаемая степень сопротивления и тип сопротивления;
* положение инициаторов перемен с точки зрения власти, полномочий и доверия к ним;
* наличие необходимой информации;
* степень риска — должна быть проведена оценка степени риска из-за введения изменений (использование теории рисков).

Морфологическая матрица для анализа и проведения изменений

С целью проведения анализа и внедрения изменений целесообразно использовать морфологическую матрицу для анализа и проведения изменений (табл. 12.1.).

3. Основные этапы проведения изменений

Процесс осуществления нововведений проходит в три этапа:

1) подготовка - обрабатываются идеи предыдущей практики и проводится подготовка персонала к изменениям;

2) непосредственное проведение изменений — работников убеждают в необходимости отказаться от старых принципов работы;

3) закрепление результатов — новые принципы работы закрепляются и перерастают в новую практику в целом.

Таблица 12.1. Матрица для анализа и проведения изменений

|  |  |
| --- | --- |
| Признак изменения | Значение признака |
| Уровень | ИндивидуальныйГрупповойОрганизационный |
| Силы:* сдерживающие
* движущие
 | Личный интересНеправильное пониманиеИная оценка ситуацииНизкая способность к изменениямЛичный интересВысокий кадровый потенциал |
| Стратегия преодоления сопротивления | Образование и общениеУчастие и вовлеченностьПомощь и поддержкаПереговоры и соглашенияМанипуляция и совместный выборЯвное и неявное принуждение |
| Факторы, влияющие на выбор стратегии | Темп проведенияСтепень и вид сопротивленияПоложение инициаторовОбъем информацииРиск |
| Стратегия проведения | ДирективнаяПереговорыНормативнаяАналитическаяОснованная на действии |
| Этапы | РазмораживаниеИзменениеЗамораживаниеОценка |

Основными этапами проведения изменений являются следующие:

* размораживание: анализ и обработка идей и результатов предыдущей практики; персонал при этом готовят к изменениям;
* изменение: персонал убеждают в необходимости отказаться от старых способов работы;
* замораживание: новые способы работы закрепляются или перерастают в новую принятую персоналом систему;
* оценка: сопоставляются усилия и затраты, которые связаны с внедрением нововведений, с изначальными успехами, а также с тем, что ожидается в перспективе.

Основные проблемы на различных этапах проведения изменений:

* размораживание — необходимо определить и преодолеть первоначальное сопротивление, а также уметь заставить персонал принять образ мыслей или систему, необходимую для осуществления нововведений;
* изменение - требуется очень тщательное планирование;
* замораживание - необходимо обеспечить постоянный характер изменений. А для этого нужна заинтересованность людей, их умение планировать, способность рисковать;
* оценка - необходимо обеспечить адекватную оценку эффективности проведенных изменений, что довольно трудно сделать за короткий период. Основная проблема — выбор метода оценки.

Следует отметить, что особые трудности, сопряженные с проведением этапов размораживания и замораживания, заключаются в следующем:

* тот персонал, на котором сказываются изменения, может быть не в состоянии с ними справиться;
* некоторые аспекты нововведений могут не оправдать ожиданий;
* необходимая организационная поддержка может присутствовать в недостаточной степени;
* недостаточно обоснован выбор стратегии преодоления сопротивления.

Рекомендации для проведения изменений.

Подготовка:

* будьте постоянно готовы к необходимости осуществления изменений;
* определите цели, задачи, основные проблемы и уровень изменений;
* проведите анализ движущих и сдерживающих сил;
* определите, на кого повлияют изменения, а также причины возможного сопротивления;
* решите, кого еще необходимо привлечь к планированию нововведений;
* выберите стратегию изменений и метод преодоления сопротивления;
* постарайтесь предусмотреть возможные проблемы, вызванные изменениями;
* составьте реальный график проведения изменений и определите параметры контроля и оценки.

Размораживание:

* дайте время для снятия психологического напряжения в организации;
* выберите подходы общения и подготовки служащих соответственно выбранной стратегии;
* контролируйте процесс, по необходимости изменяйте подход, метод и инструменты. Изменения:
* изменяйте только то, что необходимо для достижения поставленных целей организации;
* имейте дополнительные резервы времени и ресурсов на случай непредвиденных обстоятельств;
* при необходимости будьте готовы изменить стратегию нововведения;
* информируйте персонал об успехах нововведений.

Замораживание:

* проведите исследование и анализ негативных и позитивных сторон происходящего, исключив по возможности негативные;
* поддерживайте обратную связь с теми, на кого влияют изменения;
* информируйте о результатах всю команду управленцев и персонал.

Модель Лэрри Грейнера.

Успешное проведение изменений в организации связано с теорией Лэрри Грейнера и использованием его модели (рис. 12.4.).

Этап 1. Давление и побуждение. Первый шаг состоит в том, что руководство должно осознать необходимость изменений. Высшее руководство или другие руководители, имеющие полномочия принимать и исполнять решения, должны хорошо чувствовать необходимость перемен и готовиться к их проведению. Это давление может быть оказано внешними факторами, такими как возросшая конкуренция, изменения в экономике или появление новых законодательных актов. Ощущение необходимости перемен может возникать от изменений внутренних факторов, таких как снижение производительности, чрезмерно возросшие затраты, большая текучесть кадров, дисфункциональный конфликт и большое количество жалоб работников.

Этап 2. Посредничество и переориентация внимания. Руководство, даже чувствуя необходимость перемен, не всегда может суметь сделать точный анализ проблем и провести изменения должным образом. Не исключено, что возникнет необходимость в посреднических услугах внешнего консультанта, способного объективно оценить ситуацию. Можно также привлечь в качестве посредников своих сотрудников, но при условии, что они могут считаться беспристрастными и выразить мнение, которое вряд ли понравится высшему руководству.

В любом случае, чтобы это посредничество было эффективным, оно должно вылиться в изменение ориентации. Ответственные руководители должны осознать необходимость перемен и истинные причины возникновения этой необходимости. А это часто подразумевает восприятие новых точек зрения.

Этап 3. Диагностика и осознание. На этом этапе руководство собирает соответствующую информацию, определяет истинные причины возникновения проблем, которые требуют изменения существующего положения. Согласно Грейнеру "этот процесс начинается наверху, а затем постепенно спускается к нижнему уровню организационной иерархии". Однако, если руководство пытается выявить проблему до того, как получит информацию от более низких уровней иерархии, оно рискует построить свои решения на неадекватной или неправильной информации. Определение области проблемы ведет к осознанию конкретных проблем.

Этап 4. Нахождение нового решения и обязательства по его выполнению. После того как признано существование проблемы, руководство ищет способ исправления ситуации. В большинстве случаев руководство также должно заручиться согласием на проведение нового курса тех, кто отвечает за его выполнение.

Этап 5. Эксперимент и выявление. Организация редко берет на себя риск осуществлять крупные изменения одним махом. Она скорее начнет проводить испытания планируемых изменений и выявлять скрытые трудности, прежде чем внедрять новшества в крупных масштабах. С помощью механизмов контроля руководство определяет, в какой степени планируемые изменения помогают поправить неудовлетворительное положение вещей, как их воспринимают и как можно улучшить их осуществление. Руководство, например, может обнаружить, что некоторым людям необходимы дополнительные полномочия или дополнительная подготовка, или нужно создать комитет, который следил бы за выполнением этой программы, или одна из групп оказывает сильное сопротивление этим нововведениям. Путем эксперимента и выявления отрицательных последствий руководство может скорректировать свои планы, чтобы добиться их более высокой эффективности.

Этап 6. Подкрепление и согласие. На последнем этапе необходимо мотивировать людей, чтобы они приняли эти изменения. Этого можно достичь, убеждая подчиненных, что изменения выгодны как организации, так и им лично. Возможные способы подкрепить согласие на новшества - похвала, признание, продвижение по службе, повышение оплаты труда за более высокую производительность, а также допуск участников проведения изменений к обсуждении того, как проходит этот процесс, какие возникают проблемы, какие поправки должны быть внесены и т. д.

Література

1. Агеев М. Управление депозитами комерческих банков//Бизнес информ - 2003 № 3-4.

2. Балабанов И.Т. Основи финансового менеджмента-М.: Финансы и статистика, 1994.

3. Банківська статистика / А.В. Головач, В.Б. Захожай, Н.А. Головач Ю.О. Веретельникова. -- К.: КДТЕУ, 1998.

4. Паливода К. Інвестиційний фонд чи традиційний депозит і кредит: порівняльний аналіз іпотечних інструментів // Банківська справа. - 2003.

5. Банківські операції/ Під ред. Мороза. -К.:КНЕУ, 2000.

6. Банковское дело: Справоч. пособие / Под ред. Ю. Бабичевой. -- М.: Экономика, 1993.

7. Банковское дело: стратегическое руководство.-М.: АО "Консалт-банкир", 1998.

8. Банковское дело: Учебник / Под ред. проф. В.И. Колесникова, Л. П. Кроливецкой. -- М.: Финансы и статистика, 1995.

9. Батракова Л.Г. Экономический анализ деятельности коммерческого банка-М.: ЛОГОС, 1998.

10. Валравен К.Д. Управление рисками коммерческого банка. - Мировой банк реконструкции и развития., 1993.

11. Васюренко О.В. Банківський менеджмент - К.: 2001.

12. Васюренко О.В. Управління залученням ресурсів у комерційних банках// Фінанси України - 2000 №11.

13. Вступ до банківської справи / Під ред. Савлука. - К.: Лібра,1998.

14. Головач А.В. Статистика банківської діяльності - К.: МАУП, 1999.

15. Дзюблюк О. Формування процентної політики банків// Економіка України - 2000, №12

16. Дмитренко М.Г. Управління фінансами комерційного банку - Черкаси: БРАМА-ІСУЕП, 2000.

17. Довгань Ж.Н. Оптимізація ресурсної бази комерційних банків//Фінанси України - 2001, №6.

18. Закон України "Про банки і банківську діяльність" від 07.12.2000 р. № 2121 - ІІІ.

19. Закон України "Про Національний банк України" від 20.05.1999 р. № 679 - XIV.

20. Заруба О.Д. Банківський менеджмент і аудит. -- К.: Лібра, 1996.

21. Заруцька О.П. Особливості управління процентними банківськими операціями // Вісник Національного банку України. - 2003. - № 2. - С. 16-19.

22. Заруцька О.П., Коваленко В.В. Тенденції ціноутворення банківського процентного продукту // Вісник Національного банку України. - 2002. - № 8. - С. 36-38.

23. Захожай В.Б. Банківська статистика: завдання для самостійної роботи, ситуації для практичних та індивідуальних занять. -- К.: КДТЕУ, 1996.

24. Иванов В.В. Анализ надежности банка - М.: 1996.

25. Івасів Б.С. Гроші та кредит: підручник / НБУ - Тернопіль: "Карт-бланш", 2000 р.-510с.

26. Інструкція з бухгалтерського обліку депозитних операцій установ комерційних банків України, затвердженою постановою Правління НБУ від 20.08.99 №418.

27. Інструкція про відкриття банками рахунків у національній та іноземній валюті, затверджена постановою Правління НБУ від 18.12.98 №527.

28. Казимагомедов А.А. Банковское обслуживание населения: зарубежный опыт - М.: Финансы и Статистика, 1999.

29. Кириченко О. Банківський менеджмент - К.: 1999.

30. Корнієнко Т. Стратегічне управління активами та пасивами комерційного банку в умовах перехідної економіки//Вісник НБУ - 2004, №10.

31. Котовська Р.Р. Банківські операції./Підручник. Львівський банківський коледж, 1998 - 85 с.

32. Котовська Р.Р., Ричаківська В.М. Операції комерційних банків. Львів.:"Центр Європи", 1997.-312с.

33. Кочетков В., Омельченко А. Основы экономического анализа банковской деятельности. - К.: УФИМБ, 1998. - 168 с.

34. Кредитна система України та банківські технології: Навч.посіб.: У 3 кн./ За заг. ред. д.е.н., проф. Сала І.В. - Львів: ЛБІ НБУ, 2003. - 578 с.

35. Кумок С.И. Анализ деятельности коммерческого банка - М.: АОЗТ "Вече", 1994.

36. Курочкин А.В. Основы управления ресурсами комерческих банков в современных условиях//Финансы и кредит - 2004, №5.

37. Лабанова А. Проблеми формування ресурсної бази комерційних банків України//Економіка.Фінанси.Право. - 2001, №12.

38. Лаврушин О.И. Банковские операции.- М.: ИНФРА-М,1996.-208с.

39. Лаврушина О.И. Анализ экономической деятельности клиентов банка - М .: ИНФРА, 1996.

40. Лукасевич И.Я. Анализ финансовых операций. Методы, модели, техника вычисления - М.: ЮНИТИ, 1998.

41. М.: Финансы и статистика, 1996.

42. Мельникова І.М. Модель управління якістю депозитних послуг комерційного банку//Банківська система України: теорія і практика встановлення: Збірник наукових праць - Суми, 1999.

43. Нетребчук Л.О. Проблеми залучення коштів комерційними банками//Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України Т.4 - Суми, 2000.

44. Нєізвестная О.В. Операції комерційних банків по залученню коштів: сучасні технології та світові тенденції розвитку//Фондовий ринок - 2003. №32.

45. Олійник Д. Ресурсна база українських банків як джерело ліквідності// Банківська справа №1, 2003.