Федеральное агенство по образованию РФ

Ачинский филиал № 1

Федерального государственного образовательного учреждения

Высшего профессионального образования

"Сибирский федеральный университет"

Кафедра: Менеджмент организации

Специальность: Социальный менеджер

Группа СМ-06

Курсовая работа

Управление на основе предвидения изменений

Руководитель работы

Разработал студент

Ачинск, 2007 г.

**СОДЕРЖАНИЕ**

ВВЕДЕНИЕ 3

1. Роль изменений в организации 5

1.1. Изменения с точки зрения организации 5

1.2. Основные принципы управления процессом изменений 8

1.3. Основные методы проведения изменений в организации 9

1.4. Модели при переходе к переменам 14

1.5. Нестабильность внешней среды как объект для предвидения изменений 25

2. Процесс осуществления изменений 28

2.1. Мониторинг и контроль процесса изменений 28

2.2. Роль организационной культуры в осуществлении изменений 36

3. Анализ ситуации на предприятии ОАО "АГК" в плане воздействия факторов внешней среды 38

ЗАКЛЮЧЕНИЕ 50

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ 52

# ВВЕДЕНИЕ

В каждой организации происходит большое количество эволюционных, естественных перемен. Типичный пример - старение оборудования и людей, имеющее как отрицательные, проблематичные последствия так и положительные стороны.

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.

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.

Актуальность данной работы в том, что в настоящее время организации по большей части вынуждены внедрять изменения, различного типа. Без внедрения изменений или каких-либо преобразований предприятию трудно выжить на рынке с соответствующей конкуренцией.

Цель данной курсовой работы – определить сущность изменений и рассмотреть управление на основе предвидения изменений.

Для достижения данной цели были поставлены следующие задачи:

1. рассмотреть изменения с точки зрения организации;

2. определить основные принципы управления процессом изменений;

3. рассмотреть модели при переходе к переменам;

4. рассмотреть нестабильность внешней среды как объект для предвидения изменений;

5. определить роль мониторинга и контроля в процессе изменений;

6. рассмотреть роль организационной культуры в осуществлении изменений.

Объектом исследования в данной работе является ОАО "Ачинский глиноземный комбинат" (РУСАЛ). Предметом исследования является его деятельность.

## Роль изменений в организации

### 1.1. Изменения с точки зрения организации

Чтобы понять актуальность проблемы изменений в организации, должна быть заинтересованность, по меньшей мере, в трех вещах. Во-первых, в природе заложено много уроков для всех аспектов существования людей. Простейшим примером может служить внешний вид привычных для нас вещей. Многие принципы, лежащие в основе дизайна этих предметов, можно обнаружить и вывести из естественных форм, существующих в живой природе. Вторым интересующим моментом является тот факт, что работающие организации в буквальном смысле слова "заселены" отдельными представителями человеческого рода. Без понимания этого не возможно управлять организационными изменениями. Третьим пунктом выступает то, что изменение видов и индивидов обеспечивает теоретическую основу или идет в параллели с разнообразными объяснениями и моделями организационных изменений.

Определим ключевые положения об изменениях для организации:

Изменение - природный феномен.

Изменение непрерывно и поступательно.

Цель изменения - способствовать выживанию и росту.

Выживание и рост зависят от адаптации к изменяющимся условиям окружающей среды.

Решения и деятельность организаций могут влиять и влияют на окружающую среду.

Научение на основе опыта важно для успешной адаптации и изменения.

Индивиды и организации изменяются как в общих, так и в единственных в своем роде направлениях.

Все изменения, которые происходят, можно разделить на две ключевых группы, каждая из которых обладает двумя широкими возможностями. Первая группа фокусируется на локализации изменения. Таким образом, пытаемся управлять либо внешним изменением, либо внутренним. Это также относится и ко второй характеристике, которая касается причины или намерения, связанных с изменением. Здесь снова существуют две возможности. Изменение может быть намеренным, умышленным или желаемым, то есть плановым. И наоборот: оно может быть случайным или незапланированным, проистекающим из природы вещей и, следовательно, динамическим. Здесь проводится простое разграничение между намеренным и непреднамеренным изменениями. Сочетание двух характеристик порождает четыре возможных класса изменений. Ключевые характеристики управления изменениями представлены в таблице 1.

Таблица 1 - Управление изменениями: ключевые характеристики

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Характеристика основания / причины |  | Характеристика источника / локализации | |
| Внутреннее | Внешнее |
| Плановое | Квадрант А | Квадрант В |
| Динамическое | Квадрант С | Квадрант D |

Некоторые примеры могут помочь проиллюстрировать смысл и применение этих характеристик. Непредсказуемые капризы перестановки ключевых должностей в правительстве являются внутренними, но, поскольку в них нет организационного намерения, они носят динамический характер. Законы государства отчасти с очевидностью спланированы, поскольку они входили в намерение правительства, но столь же очевиден их внешний характер, так как изменение происходит за пределами организации. Напротив, изменение в структуре населения, вызванное или отраженное в демографических тенденциях, таким же образом оказывается внешним, хотя не входит ни в чье намерение и потому динамично. Это важно понимать, поскольку от этого зависят приемы и методы управления изменениями.

Управление плановым изменением, как вызревшим внутри организации, так и навязанным извне, в целом предусматривает применение в отведенном периоде времени принципов руководства процессами изменения. Однако управление динамическим изменением больше связано с характером организационного стиля и культуры. Некоторые формы организации наверняка окажутся эффективнее других, обладая гибкостью и приспособляемостью как реакцией на динамическое изменение.

При внедрении изменений следует учитывать:

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.

Необходимость периодических изменений не вызывает сомнений. На изменения необходимо реагировать быстро и четко. Обладать видением ситуации и предвидеть, как она будет меняться - ценное качество любого руководителя и менеджера.

Существуют факторы, которые будут замедлять осуществление перемен в организации. Одним из самых важных факторов является сопротивление изменениям со стороны работников компании. Организации без людей нет, поэтому чтобы осуществить изменения надо заручится поддержкой сотрудников компании. Это потребует многих усилий: понимания, почему возникает сопротивление, как на него реагировать, знания методов преодоления сопротивления. Изменения происходят во внутренней среде организации, а значит, затрагивают организационную культуру. Ее роль в осуществлении изменений велика. Культура - тонкая материя, затрагивающая каждого. Это требует от руководителей осторожности и внимательности при принятии любых решений, связанных с проведением изменений. [9]

### 1.2. 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.

Во-первых, 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 в организациях, где происходят крупные изменения, например, при массовом производстве, когда переход к новому продукту или технологии требует значительной реорганизации процессов производства и цехов, и вопрос, прежде всего, заключается в том, как добиться этого без существенных потерь в производстве и производительности.

Во-вторых, руководству следует определить, в каких конкретных мероприятиях, в какой степени, и в какой форме оно должно прямо принимать участие. Основной критерий - сложность выполняемых действий и их важность для организации. В крупных организациях старшие руководители 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.

В-третьих, необходимо согласовать друг с другом различные процессы перестройки организации. Может, это и легко в небольшой или простой организации, но в крупной и сложной могут возникнуть значительные трудности. Часто разные отделы работают над схожими вопросами (например, внедрение новой технологии обработки информации). Они могут выйти с предложениями, которые не вписываются в общую политику руководства и стандартные методики или же предъявить чрезмерные требования к ресурсам. Может также случиться так, что один из отделов разработал важные предложения и следует убедить другие принять их, а для этого отказаться от существующей системы или своих предложений. В таких ситуациях высшее руководство должно вмешиваться, соблюдая такт.

В-четвертых, управление изменениями включает различные аспекты - технологические, структурные, методические, человеческие, психологические, политические, финансовые и иные. Это, пожалуй, больше всего затрудняет обязанности руководства, так как в процессе участвуют специалисты, которые часто пытаются навязать свой ограниченный взгляд на сложную и многостороннюю проблему.

В-пятых, 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. [13]

### 1.3. Основные методы проведения изменений в организации

Рассмотрим, как же происходят изменения в организации.

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. [11]

Планирование не может полностью устранить необходимость в незапланированных переменах. 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.

Типичные вопросы задаваемые при планировании:

Как меняется окружающая среда?

Как это повлияет на организацию?

Что нужно изменить, чтобы добиться наших целей развития, усовершенствовать нашу деятельность, повысить нашу долю на рынке и т.д. ?

Какие нежелательные перемены произойдут в нашей организации, если мы не предпримем своевременные шаги для их предотвращения?

Какого рода изменения и в каком объеме мы способны осуществить?

Какого рода изменения и в каком объеме наши люди будут способны воспринять и поддержать?

Следует ли осуществлять перестройку поэтапно?

Каковы будут отношения между различными действиями, которые мы намереваемся осуществить?

Как они будут координироваться?

Каковы должны быть сроки и график осуществления изменений?

Последний вопрос имеет решающее значение. И организации, и отдельные люди могут воспринимать лишь ограниченное количество перемен в определенный период времени, и эта способность восприятия неодинакова в разных странах, организациях и среди разных лиц. Таким образом, тщательный выбор темпа является одним из главных профессиональных требований при руководстве изменениями и решающим элементом при их планировании.

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 дважды подумать, прежде чем решить навязать какое-либо действие. Он 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.

"Изменения с участием". 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. Однако во все большем числе стран предпочитают "изменения с участием", т.е. с привлечением к процессу подготовки и осуществления изменений тех людей, которых эти изменения затрагивают. 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. [8]

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.

Характерные черты изменений с использованием переговоров.

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. [3]

### 1.4. Модели при переходе к переменам

Использование модели "переходного периода".

При использовании модели переходного периода переход к переменам осуществляется методом "прорыва". В рамках этой модели (модели "прорыва") перемены рассматриваются как процесс передвижения организации от настоящего положения к желаемому будущему положению, которое определяется руководством организации.

Модели перемен: модель переходного периода и модель постепенного наращивания представлены на рисунке 1.

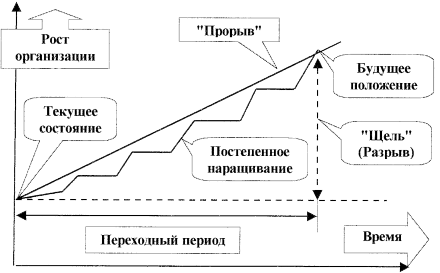


Рисунок 1 - Модели перемен: "модель переходного периода" и "модель постепенного наращивания".

Перемены, конечно, не являются гладким процессом. Неизбежны противостояния и проблемы. Период времени между настоящим статусом и желаемым в будущем является переходным, и, как правило, содержит в себе отдельные черты, как настоящего, так и будущего периодов.

Проблема сопротивления переменам обозначена на рисунке 2.



Рисунок 2 - Проблема сопротивления переменам.

Ключевой элемент модели переходного периода - анализ и прогноз ситуации. Чтобы удостовериться, что перемены воплощаются в жизнь, управляющие четко должны понимать настоящее положение организации, ее будущее положение и те противостояния и проблемы, которые могут мешать процессу перемен.

Только благодаря активной оценке настоящего положения управляющие могут составить реальный и выполнимый план действий для достижения поставленных целей и задач. Конкретные акции сегодня позволят организации выявить любое внутреннее сопротивление или, наоборот, готовность к переменам. При оценке реального состояния можно использовать различные подходы и методики. Важно только, чтобы эти подходы и методики действительно были направлены на решение задачи оценки организации и ее способности выполнять целевые функции, а не ограничивались подменой процедур оценки организации в целом процедурами описания отдельных ее компонент, т.е. ориентировались бы на использование "инновационных" методологических подходов в противовес традиционным.

Что подразумевается под будущим положением?

Это то, к чему организация или система должна придти. При этом руководство и менеджеры уже сейчас знают, в каком направлении следует двигаться. По сути, использование модели переходного периода (или прорыва) означает, что должна быть подготовлена почва для будущего положения, и должны быть разработаны детальные план и программа для проведения перемен.

Какое сопротивление может появляться в процессе перемен?

Все, что создает трудности для достижения цели, считается сопротивлением. Существует две формы сопротивления: систематическая (возникает из-за недостаточной осведомленности, информации, навыков и возможностей) и поведенческая (проистекает от реакций, восприятия и оценок людей, которых затрагивают перемены).

Для преодоления систематической формы сопротивления при управлении процессом перемен необходимы соответствующие программы учебно-консультационной поддержки деятельности "агентов перемен" - руководителей организаций, инициирующих и управляющих новыми проектами, программами и инициативами. Однако гораздо более трудная задача стоит перед теми из руководителей процесса перемен, которые встречают открытые, скрытые или полуоткрытые формы поведенческого сопротивления. В этом случае особенно важны хорошо организованные формы вовлеченности персонала в процессы управления изменениями. Для выявления данных форм сопротивления может быть полезным выявление так называемых "заинтересованных сторон" или стейкхолдеров (stakeholders) - отдельных людей, групп или организаций. При этом следует помнить о том, что заинтересованные стороны могут быть как у перемен (или их сторонников), так и у сторонников сопротивления переменам.

Можно отметить, что модель переходного периода может быть очень эффективна для таких организаций, где руководство имеет видение будущего положения организации и готово к активным действиям относительно внешнего мира. Для лидера в этой связи самым важным является приобщение людей к новому видению, которое влечет за собой понимание и участие в проведении перемен в большей степени, чем их насильственное подталкивание к новому состоянию. [1]

Использование модели "постепенного наращивания".

Если управляющий не имеет четкого и ясного представления о желаемой в будущем модели, то он может воспользоваться моделью постепенного наращивания. Эта модель управления переменами позволяет осуществлять перемены шаг за шагом, корректируя свои действия на каждом этапе.

В ситуации, когда конечная цель и положение организации расплывчаты и не ясны, самый выгодный подход к переменам будет основываться на модели постепенного наращивания. При использовании этой модели или подхода организация предпринимает некоторые пробные, экспериментальные шаги, освещая подробно каждый сделанный шаг. Используя, свежую информацию для совершения следующего шага, организация продолжает работать по подобной схеме до момента, когда желаемая модель была бы окончательно спроектирована и модель переходного периода (прорыва) стала бы возможной для реализации.

Чтобы понять, как выглядит эта модель, надо обратиться к предыдущей модели и взглянуть на рисунок "модели перемен". "Постепенное наращивание" изображено ломанной кривой. Началом кривой, также как и в модели переходного периода, является текущие состояние, а завершением - будущие положение. Руководством или менеджерами, которые управляют процессом перемен, совершается резкое, но незначительное изменение - шаг (каждый залом кривой). На протяжении некоторого времени происходит наблюдение и анализ за ситуацией после сделанного шага, поэтому наклон кривой никак не изменяется. В случае положительного эффекта после проведения изменения (шага), осуществляется следующие изменение (шаг). Таким образом, пошаговое изменение будет проходить до тех пор, пока у руководства не появится четкого видения положения организации в будущем. В результате формирования ясного представления о будущем состоянии организации руководство может осуществить прорыв к намеченным целям (последний залом кривой) и таким образом завершить процесс проведения перемен в организации. В итоге ломанная кривая достигнет той же точки (будущее положение), что и прямая кривая, изображающая модель переходного периода.

Основные преимущества модели "постепенного наращивания":

Модель "постепенного наращивания" позволяет избежать очень многих ошибок при проведении перемен. Изменения происходят поэтапно, поэтому каждое изменение подвергается тщательному анализу, и все возникшие проблемы и ошибки устраняются в процессе анализа.

При использовании данной модели руководителям и менеджерам легче преодолеть или снизить возникающее как следствие изменений противостояние и сопротивление со стороны сотрудников.

В случае высокой неопределенности ситуации модель позволяет сократить риски принятия решений. Действия осуществляются последовательно в несколько шагов. На каждом шаге можно провести коррекцию планов действий и стратегии изменений с учетом изменения окружающей среды.

Позволяет осуществить прорыв наиболее эффективным способом, с наименьшими негативными последствиями для руководства, персонала и организации в целом.

Модель дает возможность выработать цели, которым должна следовать организация, и создать видение будущего положения организации.

Отсутствие четкого видения будущего положения возможно в двух случаях:

Во-первых, когда организация или система является достаточно сложным механизмом, ее внешняя среда подвергается серьезным изменениям, а при этом политика организации не ясна, или даже не ясно, каких организационных форм необходимо придерживаться.

Во-вторых, когда нет четко поставленных или согласованных целей, только рассеянная власть и конфликты, которые препятствуют определению целостной картины или подхода.

Однако, до наступления "момента истины" организация постоянно находится в состоянии переходного периода: постоянными остаются только изменения. Это не означает, конечно, что не нужна стратегия ведения перемен, но означает то, что стратегии должны быть гибкими, позволяя руководителям и менеджерам выбрать наиболее приемлемый подход. Стратегии должны содержать вариации и альтернативные сценарии и включать в себя план действий в непредвиденных обстоятельствах по ожидаемым случайностям. [12]

Модель "EASIER".

Модель "EASIER" - модель управления изменениями. EASIER переводится с английского как "проще", а как аббревиатура расшифровывается следующим образом:

Envisioning - создание видения;

Activating - активация;

Supporting - поддержка;

Implementing - внедрение;

Ensuring –обеспечение;

Recognizing - одобрение, признание.

Данная модель используется для анализа стратегии, она применима в ситуации любой сложности, связанной с изменениями.

Что включает в себя модель EASIER.

Модель "EASIER" представлена на рисунке 3.



Рисунок 3 - Модель "EASIER".

Данная модель состоит из шести элементов. Первые три элемента, EAS, в большей степени поведенческие. Элементы IER скорее связаны с вопросами системы и процессов. Все они взаимосвязаны друг с другом, что и объясняет соединяющие их линии: например, любая система контроля в рамках элемента "обеспечение" затрагивает как поведенческие аспекты, так и вопросы системы в целом.

Ни одну из составных частей этой модели нельзя игнорировать. Например, нет смысла концентрироваться на части IER, если при этом мало внимания уделяется остальным элементам. Другим важным моментом является то, что сам процесс внедрения должен быть спланирован заранее. То, насколько сложным и существенным будет сам процесс, обусловливает и сложность этой задачи. Стратегия, которая не предполагает коренных изменений и не идет вразрез с установившимся в рамках организации видением, потребует меньше усилий по планированию, чем та, которая перевернет все с ног на голову.

Рассмотрим каждый элемент модели более подробно.

Смысл создания видения, как элемента модели "EASIER".

Для того чтобы провести изменение, необходимо определить проблему. Когда проблема ясна, становится понятно, что и в какой области нужно менять. Но этого недостаточно для проведения преобразований. Необходимо определить как, каким образом и для чего нужно осуществлять изменения, т.е. создать видение того, что должно получиться после осуществления изменений. Если изменения носят координальный характер и должны затронуть многих, то необходимо донести до каждого, кто будет вовлечен в процесс изменения, новое видение ситуации. Оно может оказаться достаточно далеко отстоящим от общего видения. Само по себе видение при этом может быть вполне обоснованным и широко распространенным в организации, но расстояние между тем, что происходит в настоящий момент, и будущим организации, какое оно должно быть согласно видению, может быть слишком велико. Тогда здесь требуется сформулировать видение, которое теснейшим образом было бы связано с общекорпоративным видением.

При реализации данного элемента модели важным условием является формирование понятного и заслуживающего доверия видения (представления), которое показывает, как будет выглядеть эта часть организации после проведения изменений. Подумаем о том, какой эффект может возыметь заявление управляющего о том, что количество людей, занятых в организации, будет необходимо сократить на 5%. Это - описание действия, а не формулирование видения, и никому не стало понятнее, как будет выглядеть организация после того, как это задание будет исполнено. Это не очень-то помогает в мотивации и оставляет множество возможностей для различных слухов.

Смысл элемента активации.

Если только один человек понимает видение и верит в него, это приемлемо лишь для диктатора, но не для лидера. Здесь применение силы может иметь множество негативных последствий. Стадия активации призвана вызвать приверженность других участников процесса новому видению, так, чтобы оно получило широкое признание. Причины этого заключаются в том, что в этом случае становится легче мотивировать сотрудников к эффективному осуществлению изменений. Снижается уровень их сопротивления, так как создание приверженности является одним из проявлений участия. Если люди верят, что проведение изменений стоит того, чтобы их поддерживать, им гораздо легче принимать какие-либо негативные их стороны.

Лидер, которым в данном случае является человек, занимающийся проведением изменений, не должен думать, что приверженность возникает после простого объявления или опубликования служебной записки. Он должен запустить своеобразную "волну": внушить эту идею ключевым менеджерам, чья помощь необходима при осуществлении изменений, которые, в свою очередь, повлияют на своих подчиненных, и, таким образом, никто не останется в стороне.

Этот процесс можно эффективно начать с серии встреч, на которых сам лидер объяснит видение и планируемые изменения, с помощью которых предполагается претворить это видение в жизнь. Если изменения очень масштабны, такие встречи вполне можно проводить на разных уровнях организации, тогда они будут представлять собой некий каскад. Как правило, привлечение сотрудников к таким встречам таит в себе множество возможностей: это и работа с их персональной заинтересованностью, и возможность получить определенные идеи относительно деталей проведения изменений. Нельзя только забывать, что мотивация может измениться в процессе деятельности, и, таким образом, само вовлечение сотрудников в осуществление некоего проекта может способствовать созданию приверженности.

Здесь необходима ясная стратегия коммуникаций, которая использовала бы все внутриорганизационные средства информации. Многое здесь зависит и от лидера, и, в конечном счете - от всех основных людей, вовлеченных в процесс. Они должны просто жить этим видением, вспоминать о нем по любому формальному или неформальному поводу, спрашивать других об их мнении на этот счет и, прежде всего, вести себя соответствующим образом. Нетрудно понять, почему в девяностых годах возник некоторый диссонанс. В то время управляющие увеличивали свои зарплаты до астрономических высот, ратуя при этом за сокращение издержек, увеличение производительности и сокращение рабочей силы. Независимо от обоснованности роста увеличения зарплаты время было выбрано неверно, так как поведение менеджеров шло вразрез с их видением.

В процессе проведения изменений, особенно если это проведение связано со значительными изменениями для организации, ключевой функцией лидера будет оказание поддержки тем, кто оказывается вовлеченным в этот процесс. Это подразумевает: эмоциональную поддержку, когда каждому из участвующих необходимо показывать его важность для всего дела; поддержку с точки зрения необходимых ресурсов, позволяющую удалить все реальные препятствия развитию проекта; и моральную поддержку, дающую возможность показать людям свою уверенность в их способности выполнить возложенные на них задачи.

Другой стороной этого вопроса будет тщательный отбор людей на различные роли в проведении изменений. При этом нужно принимать во внимание сильные и слабые стороны сотрудников, обеспечивать дополнительное обучение и тренинги для тех, кому необходимо развивать какие-либо навыки для успешного выполнения порученных задач.

Внедрение как системный и процессный элемент модели.

Под внедрением подразумевается процедура разбиения процесса проведения изменений на множество отдельных действий, которые необходимо предпринять для осуществления этих изменений, а также "встраивание" результатов изменений в другие процессы менеджмента.

Процедура разбиения включает в себя:

* средства преобразования изменений в детальные действия и задачи;
* обеспечение того, что все бюджеты и краткосрочные планы составляются именно исходя из планируемых изменений;
* механизмы измерения прогресса.

Изменения могут очень сильно различаться по своей сложности. Но, независимо от уровня сложности изменений, задача планирования их проведения крайне важна, она часто требует привлечения большого числа менеджеров и специалистов, как для идентификации задач, так и для поисков путей их решения. Часто слишком мало внимания уделяется необходимости планирования времени и денежных ресурсов, необходимых для проведения изменений. Если соответствующие приготовления относительно требуемых денег и времени не будут сделаны, то весь процесс проведения изменений может провалиться.

Для проведения очень сложных изменений особенно эффективен сетевой анализ. Существует много разных форм сетевого анализа (например, анализ методом критического пути, метод оценки и пересмотра планов), но в своей основе все они требуют определения каждого отдельного задания, идентификации его взаимосвязи с другими заданиями, а также оценки количества времени, необходимого для его исполнения.

Обеспечение, как элемент модели "EASIER".

Никакие действия, даже если они абсолютно верны, не будут происходить только потому, что они зафиксированы письменно или потому что кто-то сказал, что они должны быть осуществлены. Стадия обеспечения включает в себя наблюдение и контроль. Планы проведения изменений обеспечивают некий каркас, в рамках которого необходим контроль - как для гарантии собственно осуществления запланированных действий, так и для подтверждения соответствия результатов этих действий нашим ожиданиям.

Как организация может убедиться, что запланированные действия действительно осуществляются? Единственный ответ - нужно иметь систему наблюдения и активно ее использовать. Если какое-либо действие занесено в график работ или в план действий, лидер имеет полное право ожидать, что это действие будет выполнено. Если каждый работник организации будет знать, что такие системы наблюдения существуют, он с меньшей вероятностью будет делать ошибки по каким-то незначительным причинам.

Одна из частей процедуры контроля происходит из бюджета. Регулярное сопоставление произведенных работ с планом и анализ отклонений указывают на направление, в котором двигается организация. Все менеджеры могут ясно видеть, насколько они близки к плановым нормам прибыли, и принимать необходимые меры по исправлению неблагоприятных ситуаций. Принципы бюджетного контроля, конечно же, всем известны достаточно хорошо.

Сложные проекты в некотором смысле проще для определения системы контроля, чем простые. Сложные проекты чаще подконтрольны менеджеру проекта, которому можно делегировать ответственность за контроль. Сетевой анализ также облегчает предоставление отчетов по развитию и понимание последствий любых задержек.

Признание и одобрение, как элемент модели "EASIER".

Последним шагом этого процесса является необходимость признания заслуг тех, кто помогает успешному проведению изменений. В рамках этого этапа могут выплачиваться премии и надбавки к зарплате ключевым сотрудникам, проводиться интервью с их менеджерами там, где их роль обсуждалась и им была вынесена благодарность, а также использоваться другие поощрения. Это может быть сделано в масштабе всей организации, как, например, ужин для всех основных участников проекта, где лидер этого проекта подводит основные итоги и благодарит всех за оказанную помощь. Можно выразить благодарность отдельным людям и подразделениям компании во внутриорганизационной газете.

Данный этап позволяет расставить все точки над "i", сказать, что эта часть нашего путешествия в будущее завершена, но это стало возможным исключительно благодаря активной помощи и участию множества людей, играющих более или менее важные роли. И, самое главное, эта благодарность должна быть искренней, вы сами должны осознавать важность их помощи. Тогда это будет работать. [5]

### 1.5. Нестабильность внешней среды как объект для предвидения изменений

Внешняя среда - это совокупность активных хозяйствующих субъектов, экономических, общественных и природных условий, национальных и межгосударственных институционных структур и других внешних условий и факторов, действующих в окружении предприятия и влияющих на различные сферы его деятельности.

Общая цель прогноза состояния внешней среды - создать надежные основы для планирования собственного будущего развития бизнеса, поскольку развивающиеся системы, коим и является любой бизнес, должны всегда учитывать состояние внешней среды.

Специальная цель - выявить шансы и риски предприятия и его развития во внешней среде.

Возможности классификации прогнозов состояния внешней среды связаны с видом и величиной исследуемой области, видом исследуемых продуктов (переменных), с процессами сбора и обработки информации.

Например, объектами прогнозов могут быть следующие сферы внешней среды или их сегменты:

* экономическая;
* социально-культурная;
* демографическая;
* технологическая;
* политико-правовая;
* экологическая;
* международная.

Для каждого региона есть общие и отличительные черты прогноза состояния внешней среды. Прогнозы состояния внешней среды подразделяются на качественные и количественные, прочем, подобное разделение на качественные и количественные, есть и в методах сбора информации о состоянии внешней среды. [4]

Управление на основе предвидения изменений - это реакция организации на появление новых источников изменений и неожиданные явления, имеющие природу своего происхождения во внешней среде, когда темп изменений ускорился, однако не настолько, чтобы нельзя было вовремя предусмотреть будущие тенденции и определить реакцию на них путем выработки соответствующей стратегии. Здесь при построении системы управления организацией на первое место выходят задачи предвидения возможных ситуаций. Классик науки управления А. Файоль отмечал: "управлять - это предвидеть, а предвидеть - это уже почти действовать".

В условиях высокого уровня нестабильности внешней среды единственным способом формального прогнозирования будущих проблем и возможностей является стратегическое планирование, основополагающий принцип которого - обеспечение адаптивности организации к окружающим переменам.

Главное различие между долгосрочным и стратегическим планированием состоит в трактовке будущего. При стратегическом планировании отсутствует предположение о том, что будущее непременно должно быть повторением прошлого. Меняется исходный принцип планирования - идти от будущего к настоящему, а не от прошлого к будущему.

В системе стратегического планирования экстраполяция заменена развернутым стратегическим анализом, который связывает перспективы развития и цели организации между собой для выработки стратегии. При стратегическом анализе особое внимание уделяется факторам макроэкономического развития, социально-демографическим факторам, новейшим технологическим разработкам.

Такой подход подразумевает интегрирование финансовых и долгосрочных планов в систему стратегического планирования, в которой ставятся две группы задач. Во-первых, краткосрочные, рассчитанные на текущее выполнение программ, бюджетов, ориентирующие оперативные подразделения организации в их повседневной работе. Другая группа задач - стратегические, которые закладывают основы будущей рентабельности. Такие задачи плохо вписываются в систему текущих операций и требуют отдельной системы исполнения, построенной на управлении проектами. Стратегическая система исполнения также требует отдельной, особой системы контроля. [6]

## 2. Процесс осуществления изменений

### 2.1. Мониторинг и контроль процесса изменений

Руководители имеют в своем распоряжении разнообразнейшие методы вмешательства, с помощью которых они способны облегчать развитие и изменения в отдельных людях, группах и организациях. Именно знания и практический опыт в выборе соответствующей методики и ее использование в жизненной ситуации является сильным оружием в руках руководителей и менеджеров в процессе осуществления 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 переменах, 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 переменами. 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, которого придерживались некоторые ученые - бихевиористы в прошлом, 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. [15]

Отличие "закрытой" проблемы от "открытой".

"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. Например, руководитель или консультант могут установить со значительной точностью, следует ли заменить станок на другой, более производительный, но более сложный и дорогостоящий. После того как решение найдено и осуществлено, обычно проблема "закрывается".

"Открытая" проблема имеет несколько возможных решений, на возникающие вопросы нет четкого ответа. Например, могут появляться претензии к качеству изделия, хотя с технической стороной все вроде в порядке. Причины неясны, и на проблему влияют как работники подразделения, имеющего проблемы с качеством, так и тот, кто ее решает. Проблема широка, многогранна и зависит от того, как к ней относиться. 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".

Может ли обучение и повышение квалификации способствовать осуществлению мониторинга и контроля процесса изменений.

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

Семинары по управлению, как во вне, так и внутри компании, могут заставить руководство и рядовых сотрудников прочувствовать необходимость перемен; осознать ограничения, накладываемые окружающей средой, а также увидеть новые возможности; различные альтернативные варианты для организаций и для них лично; стандарты работы, уже достигнутые в других местах, и т.д. 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.

Обучение действием основано на допущении, что руководители учатся лучше всего, решая реальные проблемы в своей или других организациях, а также, обмениваясь соответствующей информацией с другими менеджерами. 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.

Следуя успешному примеру японской промышленности, чтобы улучшить качество товаров, техническое обслуживание, рабочие условия, повысить производительность и т.д., во многих странах стали создавать кружки качества. Это небольшие группы, образованные на добровольной основе (как правило, в той же рабочей зоне), с равным участием всех членов. Кроме коллективного поиска решений технических проблем, связанных с работой, в центре внимания кружка находится взаимное повышение квалификации членов, а также совершенствование общения и человеческого климата. Поскольку кружки качества по природе автономны, они не могут организовываться или непосредственно управляться руководством. Однако менеджеры могут способствовать их созданию и обеспечивать условия, при которых кружки качества могут внести вклад в осуществление желаемых организационных изменений.

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 должен 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. [7]

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. Это ситуация, когда индивиды должны столкнуться лицом к лицу и действовать. Это может привести либо к компромиссу (победа - победа), либо к ситуации, когда подразделение или человек завоевывает очки за счет другого (победа - поражение). Конфронтация - не обязательно отрицательное явление, все зависит от того, как вести себя в таких условиях.

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.

Один из способов привнести требуемую конфронтацию как метод вмешательства - использовать третью сторону, когда конфронтирующие в организации группы или лица, не встречаются лицом к лицу. Вместо этого руководители процессом изменений занимаются так называемой "челночной дипломатией", что дает положительный эффект на вступительной стадии применения метода. Предусматривается, что на более поздней стадии стороны все же встретятся. В других ситуациях вся конфронтация может проходить без непосредственных контактов.

Является ли обратная связь эффективным способом контроля изменений.

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. [2]

### 2.2. Роль организационной культуры в осуществлении изменений

Идти в ногу с развитием окружающей среды и эффективно меняться самим легче, если возможность изменений занимает важное место в организационной культуре компании.

Следующие характеристики организационной культуры создают благоприятные условия для планируемых изменений:

Принятие необходимого темпа изменений;

Изменения на основе творческой активности людей;

Ориентирование изменений на приоритетные цели;

Назначение высоких премий за рационализаторство и изменения.

Компании с высоким уровнем технологии в области электроники и др. сейчас работают в атмосфере непрерывных перемен. Тем не менее, работающие там люди понимают, что это неизбежно.

Требуемый темп изменений во многих других организациях не так высок. Каждая организация должна определить оптимальный темп изменений в своей отрасли и попытаться сделать так, чтобы сотрудники приняли его как один из базисных показателей. При этом надо уравновесить развитие и стабильность, чтобы не допускать изменений ради них самих.

Почему нужно внимательно относиться к любым проявлениям творческой активности сотрудников?

Это требование ко всем уровням руководства и категориям служащих. Там, где применяется этот принцип, каждый член организации чувствует, что его предложения по изменениям приветствуются и серьезно рассматриваются. Выработка предложений и планирование изменений не являются исключительной прерогативой старших руководителей; существует схема сбора и изучения таких предложений от менеджеров, специалистов и рабочих, включающая схему предложений рабочих по операциям. Руководство должно реализовать полученные идеи.

Должно ли руководство реагировать на все предложения сотрудников?

Люди должны знать, чем озабочено руководство и в каком направлении лучше совершенствовать свою работу, чтобы не распылять ресурсы и помогать компании там, где это нужнее всего. Однако необходимо изучать каждую интересную идею, даже если она не входит в приоритетную область.

Должна ли существовать связь между изменениями и высоким вознаграждением?

Отдельные лица и коллективы должны знать, что выгодно положительно относиться к переменам и постоянно искать изменения, которые пойдут на пользу организации.

Новаторство и творчество можно стимулировать финансовыми вознаграждениями, общественным признанием, продвижением по службе, более интересной работой, возможностями обучения и самосовершенствования и т.д. С другой стороны, люди должны иметь возможность убедиться, что консерватизм и сопротивление нововведениям и изменениям не оправдывают себя.

Отношения и коллективные нормы, образующие организационную культуру, вырабатываются несколько лет, а когда установились, меняются с трудом. Однако повлиять на них и в конечном итоге изменить их все же можно. Таким образом, если организационная культура - основное препятствие перестройке, не стимулирует ее в условиях непрерывно меняющейся окружающей среды, может быть, нужно сконцентрировать усилия руководства, прежде всего на организационной культуре. [10]

## 3. Анализ ситуации на предприятии ОАО "АГК" в плане воздействия факторов внешней среды

Ачинский глинозёмный комбинат – крупнейшее в России и в мире предприятие, занимающееся комплексной переработкой нефелиновых руд. Доля его продукции на российском рынке превышает 30%.

Основным продуктом комбината являются металлургический глинозём (более миллиона тонн ежегодно), кальцинированная сода (свыше 500 тыс. тонн в год), поташ, сернокислый алюминий, сульфат калия (калий сернокислый), который в качестве минерального удобрения экспортируется в Европу и Юго-Восточную Азию.

99,7 акций предприятия принадлежат компании "Русский алюминий". Основными потребителями глинозёма АГК являются Красноярский и Братский алюминиевые заводы, также входящие в структуру РУСАЛа.

Комбинат обеспечивает рабочими местами 7,6 тыс. человек: 4,1 тыс. работников занято на самом комбинате, ещё 3,5 тыс. – на дочернем предприятии "Глинозём-сервис", которое было выделено из состава АГК в 2003 году и специализируется на обслуживании техники и оборудования.

Основной проблемой ОАО "АГК", влиявшей на устойчивость предприятия, была проблема с поставщиками. Ситуация сложилась таким образом, что многочисленные забастовки и блокирования железных дорог привели к перебоям с поставкой сырья. Несмотря на то, что "АГК" принадлежали пакеты акций всех основных поставщиков, проблемы с сырьём росли и множились. Неэффективные способы работы горнодобывающих компаний приводили к тому, что себестоимость добычи руды увеличивалась иногда в 2 раза. Железная руда стала очень недёшева для предприятия, и с 2001 года произошло сокращение добычи руды на рудниках, подконтрольных "АГК".

Из этой проблемы автоматически вытекают две других. Одна - проблема с потребителями.60% продукции шло за границу. Иностранные клиенты, привыкшие получать свои заказы вовремя и работать по системе "just-in-time" начали отказываться от сотрудничества с данным предприятием в пользу других российских и зарубежных компаний, которым удалось организовать свою работу так, чтобы не было задержек с выполнением требований клиентов. Такой организацией, например, стал Новолипецкий металлургический комбинат, который сумел изъять средства из основного производства и инвестировать их в подконтрольные ему горнодобывающие компании. Таким образом, он сделал сразу два полезных дела: увеличил свою долю, а значит и свой вес, в добывающих компаниях, и позволил избежать дефицита сырья. В связи с проблемами с осуществлением сроков поставки приходилось осуществлять более большие заказы сырья в тот момент, когда его могли привезти, чтобы создать крупные заделы на случай непредвиденных обстоятельств. Подобная тактика крайне неблагоприятно отражалась на финансовом состоянии фирмы.

Предпринимались попытки изменить ситуацию с помощью толлинговых систем, однако, выгода от ввоза сырья в Россию, переработки его здесь и отправки за границу оказалась крайне небольшой из-за достаточного количества дешёвого сырья на территории России (надо отметить, что толлинг вообще прижился, по сути, только в алюминиевой отрасли, где в нашей стране просто нет нужно количества руды с большим содержанием полезного компонента).

Вторая проблема - экологическая. Это очень серьёзный момент для "АГК", у которого были определённые трудности с экологами. Низкокачественное сырьё и общий низкий уровень технологии металлургических предприятий привели к многочисленным жалобам на них со стороны международных и российских организаций. Некоторые металлургические компании сумели обойти последствия этих жалоб, другим же, как и "АГК" пришлось платить достаточно большие суммы, а в некоторых случаях даже изменять технологию.

Проблемы возникли у предприятия и при выходе на внешний рынок. Кроме вышеупомянутых срывов контрактов, был ещё и вопрос о качестве продукции (алюминий) (потери от брака составили порядка 15%, кроме того, по приблизительным оценкам экспертов, при повышении качества и вложении в это порядка 50 000 000 долларов, отдача через 2,5 года должна составить около 170 000 000 долларов, однако, где взять эти 50 000 000 долларов?).

Однако, за счёт более низкой себестоимости, алюминий российского производства был достаточно конкурентоспособен на мировом рынке до определённого момента. К 2001 году закончилось действие "эффекта девальвации", возникшего после обвала курса рубля, и предприятиям российского алюминиевого комплекса пришлось изыскивать новые преимущества российского алюминия. К этому процессу они, в большинстве своём, оказались не готовы.

Также возникли законодательные трудности: США сначала пыталось ограничить импорт российского алюминия, но потом под давлением России несколько увеличило квоты, однако, от фиксирования цен не отказалось. Всё это со стороны американцев называлось антидемпинговой политикой, а на деле являлось обыкновенным протекционизмом по отношению к местным предприятиям, так как кроме России, затронуты, оказались интересы ещё и Японии и Бразилии. Надо отметить, что в данной ситуации руководство ОАО "АГК" повело себя очень грамотно и провело ряд антикризисных мер, которые привели к сохранению доли экспорта в 60% на фоне общего сокращения объёмов производства.

Правда, во внешней ситуации были и плюсы. Один из них связан с братской республикой Украиной. В связи с крайне плохим финансовым состоянием украинской металлургии и горнодобывающей отрасли, достаточно большое количество российского алюминия и проката экспортировалось именно в эту республику. Местные производители пытались законодательным путём перекрыть кислород российским металлургическим комбинатам, торгующим на Украине, но правительство и президент Леонид Данилович Кучма пока не поддержали инициативу Союза металлургов Украины.

Часть возникшей финансовой проблемы также была связана с поставщиками. По причине того, что ОАО "АГК" являлось владельцем крупных пакетов акций горнодобывающих компаний, которые при этом не приносили предприятию прибыли, но позволяли контролировать эти фирмы, некоторые акционеры были недовольны снижением выплат дивидендов по акциям ОАО "АГК", что привело к расколу между ними. Конфликт в руководящих кругах не пошёл на пользу предприятию. Другая сторона отношений с поставщиками выразилась в распространённости вексельной оплаты, то есть, по сути, товары продавались и покупались в долг, что само по себе не является очень выгодным и хорошим (по причине омертвления капитала, который можно было бы вложить в производство) и характеризует предприятие не с самой лучшей стороны.

Серьёзной проблемой, которую тоже можно отнести к факторам внешней среды, влияющим на надёжность функционирования предприятия, явилось отсутствие достаточно квалифицированных кадров. Так, к примеру, руководящий менеджерский состав в ходе реформирования пришлось менять почти на 60%. Нехватка была даже в обычных производственных рабочих, в связи с тем, что профессия металлурга у современной молодёжи не считается престижной, несмотря на достаточно высокую оплату, а старые кадры постепенно покидали предприятие.

Кроме того, из-за расположения предприятия в Красноярском крае (Ачинск), компания никак не могла выйти на московский рынок, который является сейчас самым динамично развивающимся в стране (темпы роста более 65% в год) за счёт больших объёмов строительства. Места на московском рынке, по традиции, отданы компаниям из европейской части России, а является этот кусок пирога очень лакомым. Попытки работать на московском рынке через трейдеров провалились в силу специфики управления предприятием - трейдерам выгодно работать только в тех случаях, когда торговая наценка составляет порядка 20%, а это не учитывалось руководством ОАО "АГК" при назначении цен, в результате чего трейдерские компании отказались работать с фирмой.

Всё это, в совокупности с практически отсутствующими методами мониторинга изменений внешней среды, привело к потере авторитета фирмы (доля в российском экспорте снизилась с 65% до 42%), проблемам в отношениях с поставщиками и клиентами, проблемам в организационной структуре предприятия и управленческим проблемам.

Мероприятия по решению проблем, влияющих на надежность функционирования предприятия:

Один из вариантов решения проблемы с поставкой сырья на предприятие можно решить следующим способом. Этот способ заключается в тесной интеграции с поставщиками и создании торгово-промышленного холдинга с головным предприятием в лице "АГК". Таким образом, ОАО "АГК" сможет диктовать свою политику всем своим предприятиям-поставщикам и подстраивать сроки их работы под себя. Минусом данного проекта является то, что он требует достаточно серьёзных финансовых вложений и окупится очень нескоро. В свете конфликтов в высшем руководстве предприятия этот проект вряд ли вызовет первоначальное одобрение акционеров. Однако, несмотря на затраты, этот способ является самым проверенным в мировой практике и, пожалуй, самым надёжным. Конечно, мгновенно проблема не решится, однако, за годы работы холдинга предприятия добывающей отрасли окончательно подстроятся под работу головного предприятия и даже начнут приносить солидные стабильные дивиденды своим акционерам и, в первую очередь, ОАО "АГК".

Завладев контрольными пакетами акций горно-обогатительных и алюминиевых комбинатов, "АГК" сможет вкладывать деньги в реконструкцию их производства, повышая, таким образом, качество сырья, поставляемого на комбинат. Это будет решением ещё одной проблемы - экологической. После модернизации производства на самом комбинате согласно европейским нормам экологии "АГК" не придётся платить многомиллионные штрафы и повысится качество продукции.

Законодательные вопросы постепенно решаются. Здесь особо надо отметить старания фирмы TACIS, благодаря которой Российская Федерация получит преимущества от закона о государственной поддержке. Три пилотных предприятия цветной металлургии станут финансово прозрачными, что предоставит возможности для эффективного финансового менеджмента, инвестиций и защиты против антидемпинговых процедур. Основной вклад проекта в это состоит в следующем:

Создание законодательной базы для регулирования вопросов государственной поддержки в РФ и в цветной металлургии.

Совершенствование российского законодательства о конкуренции и его гармонизация с законодательством ЕС.

Обеспечение выполнения Протокола B российским правительством.

ОАО "АГК" при поддержке "TACIS" имеет все шансы попасть в новую тройку предприятий, если согласится сделать свои финансы прозрачными. Таким образом, выход на европейский рынок ему будет намного облегчен.

С другой стороны, в связи с усилившейся угрозой конкуренции со стороны ещё более дешёвой продукции с Украины, возможно, придётся предпринимать какие-либо шаги по введению антидемпинговой политики против заводов других республик.

Уход от вексельной оплаты при работе с поставщиками и потребителями приведёт к оздоровлению финансовой ситуации на фирме и улучшению отношений с окружающей средой.

Наконец, при выходе на внешний рынок в случае появлении возможности капитальных вложений в предприятие существует схема достаточно динамичного и эффективного завоевания рынка. Смысл подхода состоит в изменении традиционного отношения к дистрибьюции товаров и использовании восточноевропейского рынка, находящегося сейчас не в лучшем состоянии, не как важной цели развития, а всего лишь в качестве полигона для серьёзного прыжка в Европу. А для этого надо покупать уже существующие дистрибьюторские пункты и на их основе создавать масштабные центры сервисных услуг. В Восточной Европе менталитет людей уже полностью европейский, и поэтому они хотят, чтобы от крупных компаний был серьёзный сервис. Если ОАО "АГК" возьмётся осуществить это, то он будет первой российской компанией, решившейся на подобное.

Если со снабжением металлом крупных потребителей особых трудностей не возникает, то с мелкими всегда проблема. Она связана с коренным противоречием между производителем металла, которому выгодно поставлять однородные крупные партии, и мелким потребителем, которому, как правило, нужны небольшие объемы металла, но разного сортамента. По мере роста единичной производительности металлургических агрегатов и с появлением все новых мелких потребителей металлопродукции это противоречие усугубляется. В мировой практике данная проблема успешно разрешается с помощью специально организованного промежуточного звена логической цепи производитель - потребитель металла в виде так называемых сервисных центров. По предложению Ассоциации независимых экспертов в области металлургии в отечественной литературе это промежуточное звено получило название "сервисные металлоцентры - СМЦ" или "сервисные металлосклады - СМС".

Отличие сервисных металлоцентров от сервисных складов заключается лишь в предпродажной подготовке ими металлопродукции. Если говорить о наиболее массовой и важной разновидности металлопродукции - прокате, то наиболее зримым отличием СМЦ от СМС является наличие в нем средств для осуществления продольного роспуска полосы. Именно этот высокотехнический процесс в сочетании с поперечной резкой распускаемой полосы и вырезкой готовых деталей в наибольшей степени приближает металлопродукцию к ее конечному потребителю. Предпродажная подготовка на СМЦ сортового проката и труб имеет свою специфику, в основу которой положена также идея о необходимости доработки готовой металлопродукции с приданием ей кондиции, максимально приближенной к требованиям потребителя. Сочетание СМЦ и СМС обеспечивает выгоду, если традиционная складская торговля металлом гармонично дополняется расширяющимся спектром предпродажных услуг, "оттягивающих" на себя часть операций по подготовке и доработке металлопродукции, которые обычно вынуждены осуществлять сами ее потребители. Для этого непосредственно при складских помещениях должно быть организовано специальное металлообрабатывающее производство. Это и есть СМЦ. [14]

Идея создания СМЦ проста: металл крупными партиями доставляется в регион, аккумулируется на складах, разукрупняется, подбирается, здесь же дорабатывается или перерабатывается по желанию покупателя. Обычно это раскрой на заготовку любой формы и размеров, продольная и поперечная резка, обработка кромок, пробивка отверстий, формовка, гибка, шлифовка и др. Более того, проданный металл в виде подготовленного полуфабриката доставляется потребителю непосредственно к месту сборки конечной продукции. При этом в СМЦ оказываются и инжиниринговые услуги, начиная от сертификации и контроля качества продаваемого металла, решения металловедческих и конструкторских задач и кончая гарантийным обеспечением и авторским надзором в течение длительного времени.

По существу, система СМЦ в сочетании с СМС в развитых странах все больше превращается из торгово-распределительной структуры в специфическую отрасль промышленности, на предприятиях которой завершается обработка металла, поступающего из металлургического завода, и выполняются многие, а иногда и все операции заготовительного производства, которые многочисленные металлообрабатывающие предприятия в прошлом вынуждены были осуществлять собственными силами. Последние годы развития рассматриваемой системы металлоснабжения характеризуются дальнейшим весьма существенным углублением деятельности СМЦ. Эти центры теперь все чаще переходят к так называемой "сверхобработке" металлопродукции. При этом СМЦ не ограничиваются простым раскроем металла и вырезкой из него заготовок, а организуют изготовление на своих производственных площадях и на собственном оборудовании практически готовых деталей. В этом случае радикально трансформируется и техника доставки металла потребителям. Изготовленные у себя детали СМЦ часто подвозят уже не на склад потребителя, а непосредственно в производственный поток и именно к тому его участку и в тот момент времени, когда эта деталь должна быть введена в производственный цикл металлообрабатывающего предприятия.

Как сформировавшуюся тенденцию можно отметить возникновение при металлоскладах дополнительных небольших производств, выполняющих заказы по изготовлению металлоконструкций для предприятий и частных лиц. В этой связи наиболее "продвинутой" можно, пожалуй, назвать компанию "Глинозем - сервис", которая не только пустила в эксплуатацию новый профилегибочный стан, и сформировала сеть трейдеров во всех административных округах России, но и создает у себя достаточно солидное производство металлоконструкций для строительства быстровозводимых зданий. У "АГК" есть возможность организовать подобные СМЦ, и возможно, что это будет очень полезно для предприятия.

Вопрос с выходом на московский рынок нужно решать несколько иным способом, который потребует меньших затрат. При этом есть смысл смотреть на наиболее надёжных партнёров из уже существующих трейдерских компаний, и вот по каким причинам.

Во-первых, за последние годы почти все производители имели опыт создания в Москве своих представительств, и ни из одного из них не получилось торговой компании, занимающей значительную долю рынка.

Во-вторых, работающие сегодня трейдеры имеют многолетний опыт, профессиональный коллектив, сложившуюся инфраструктуру, готовые складские площади, широкую клиентскую сеть. Они глубоко изучили рынок и владеют всеми инструментами для эффективной работы на нем, аккумулировали достаточное количество оборотных средств. Все это нарабатывалось и строилось годами, и скопировать такую компанию за несколько месяцев невозможно.

В-третьих, если производители решат строить свою сбытовую сеть, они будут вынуждены отказаться от продажи своей продукции независимым трейдерам, а те, в свою очередь, переориентируются на импорт металлопроката из Украины, Белоруссии, и др., а впоследствии и дальнего зарубежья, что приведет к избытку металлопроката на внутреннем рынке и демпингу.

Решение проблемы видится в создании совместных дилерских компаний производителями и трейдерами на паритетной основе, где производитель обеспечивает своевременную и достаточную поставку продукции и ограничивает проникновение своей продукции на данный рынок в обход созданного дилера, а трейдер решает все вопросы, связанные с созданием компании и персоналом, изучением рынка, продвижением и реализацией продукции, организацией приемки, складирования и отпуска продукции, предоставления потребителям дополнительных услуг, рекламой, привлечением новых потребителей и расширением клиентской базы, стимулированием сбыта, расширением занимаемой доли рынка, выходом на новые рынки.

Также целесообразно ввести двухуровневую систему продаж в дилерской компании, то есть организовать:

* реализацию продукции конечным покупателям в розницу через собственные складские комплексы и оптом посредством работы напрямую с крупными потребителями и участия в государственных и городских программах с использованием преимуществ нахождения персонала в Москве и наличия "страхового" запаса продукции на складах;
* оптовую реализацию продукции посредством привлечения на постоянной основе нескольких независимых торговых компаний, имеющих собственные складские площади и клиентуру с предоставлением последним определенного статуса, скидок, льгот и постоянным обеспечением их достаточным количеством продукции. Кроме того, целесообразно построение собственной сети складов (создание торговых компаний) в близлежащих городах и областях или привлечение трейдеров на местах для расширения географии сбыта и максимального продвижения продукции к потребителю.

Вполне возможно и создание в ближайшее время объединенных компаний трейдеров из различных регионов. В этом случае целесообразно участие в этих объединениях производителей. Если предприятию-производителю удается объединить вокруг себя и "привязать" несколько крупных опытных торговых компаний из разных регионов и использовать их потенциал для продвижения и реализации исключительно своей продукции, то успех практически обеспечен. Такая "команда" при грамотной организации и управлении со временем способна занять определяющую долю рынка и лидирующие позиции.

При реализации приведенных вариантов мощь созданного потенциала была бы определяющей в конкурентной борьбе за рынки сбыта, участие в государственных программах, тендерах и конкурсах и ограничение доступа импортной продукции на внутренний рынок. Создание дилерской сети или объединенной компании намного упростило бы процесс привлечения банковских структур для кредитования процесса реализации продукции, создания товарных запасов в регионах, построения складской инфраструктуры и закупки необходимого оборудования для дальнейшей переработки металлопродукции.

Однако, все эти варианты возможны только при налаживании работы с поставщиками и грамотной ценовой политике, так как именно эти два факта во многом отпугивали трейдеров от работы с Красноярскими (Ачинским) предприятиями.

Кадровые проблемы можно решить путём создания современных тренинговых центров, в которых займутся переподготовкой, прежде всего руководящего состава организации. Кроме того, возможно проведение целенаправленной рекламной кампании, направленной на повышение престижности профессий, связанных с металлургической отраслью, причем, этим должна заниматься Ассоциация металлургов России, а не какое-то конкретное предприятие, так как эта проблема является общей для большинства металлургических комбинатов РФ.

# ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Любое изменение - это очень сложный процесс. Существует несколько систем управления изменениями, из них управление на основе предвидения изменений занимает особое место.

Управление на основе предвидения изменений - это реакция организации на появление новых источников изменений и неожиданные явления, имеющие природу своего происхождения во внешней среде, когда темп изменений ускорился, однако не настолько, чтобы нельзя было вовремя предусмотреть будущие тенденции и определить реакцию на них путем выработки соответствующей стратегии.

В первом разделе данной курсовой работы было раскрыто понятие изменения с точки зрения организации, откуда следует, что при рассмотрении изменений с точки зрения организаций, всегда надо учитывать, как воспринимают изменения отдельные люди, также необходимо помнить, что не только окружение влияет на людей, но и люди оказывают влияние на свое окружение и организационное изменение невозможно без изменения людей. Также в первом разделе работы были определены основные принципы управления процессом изменений, среди которых согласование методов и процессов изменений с обычной деятельностью и управленческими процессами в организации, согласование друг с другом различных процессов перестройки организации и другие. Также были определены модели при переходе к переменам, к которым относятся: модель переходного периода, модель постепенного наращивания и модель EASIER. Чтобы успешно управлять необходимо, анализировать и прогнозировать внешнюю среду. Общая цель прогноза состояния внешней среды – это создать надежные основы для планирования собственного будущего развития бизнеса, поскольку развивающиеся системы, коим и является любой бизнес, должны всегда учитывать состояние внешней среды.

Во втором разделе работы был рассмотрен процесс осуществления изменений, была определена роль мониторинга и контроля процесса изменений. Контроль необходим на всех этапах различных преобразований, от его эффективного осуществления зависит дальнейшая деятельность любого предприятия. Также была определена роль организационной культуры в осуществлении изменений, таким образом, каждая организация должна определить оптимальный темп изменений в своей отрасли и попытаться сделать так, чтобы сотрудники приняли его как один из базисных показателей.

В третьем разделе было проанализировано конкретное предприятие, а именно ОАО "Ачинский глиноземный комбинат", рассмотрены и проанализированы его внешние факторы и проблемы. Рассмотрены пути преодоления возникших проблем в форме рекомендаций.

# СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Бухалков М.И. Внутрифирменное планирование. М.: ИНФРА-М, 1999;
2. Гольдштейн Г.Я. Стратегический менеджмент. - М.: ТРТУ, 2001;
3. Кныш О. Управление изменениями в организации // Управление человеческим потенциалом, №2. – 2005. – 7с.;
4. Купер Э. Управление изменениями // Интерфейс, 2002. – 5с.;
5. Льюис Г. Фактор страха – изменения. – 2001. – 4с.;
6. Любишина Е.В. Нестабильность внешней среды. – М.: 2000. – 19с.;
7. Мескон М., Ф. Хедоури Основы менеджмента. Пер. с англ. М.: "Дело". - 1999;
8. Мустафин Н. Управление изменениями в организации. – А.: КНТУ, 2004. – 15с.;
9. Фрайлишер К. Управление изменениями в организации. Как успешно провести преобразования. – М.: 2002. – 264с.;
10. Шнайдер Р. Управление изменениями в организации // Деловое совершенство. – 2006. – 6с.;
11. Электронный ресурс: режим доступа: www. dist-cons. ru;
12. Электронный ресурс: режим доступа: www. eyecenter. com. ua;
13. Электронный ресурс: режим доступа: www. dis. ru;
14. Электронный ресурс: режим доступа: www. i-u. ru;
15. Электронный ресурс: режим доступа: www. aup. ru.