



ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ
ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
«САМАРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

М.В. ГОРШЕНИНА, В.П. СУХИНИН

УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЕМ

Самара 2007

УДК 65.01
ББК65.050

М.В. Горшенина, В.П. Сухинин., **Управление изменением:** Учеб. пособ. 2-е изд., доп. и перераб.- Самара: Самарский гос. техн. ун-т., 2007. 132 с.

Рассмотрены проблемы управления изменениями, происходящими в организациях и характеризующих деятельность организации, структуры, культуры, процессы и т.д. Содержатся основные характеристики и теоретические концепции устройства организации, рекомендации по анализу ситуации и выбора путей изменения.

Одним из наиболее важных факторов, характеризующих жизнеспособность организации, является ее умение реагировать на изменения, происходящие как в самой организации, так и за ее пределами. При этом эффективность происходящих изменений зависит от уровня компетентности менеджера, обеспечивающего управление изменениями.

Предназначено в качестве учебного пособия для самостоятельной работы студентов специальности 080502 «Экономика и управление на предприятиях (по отраслям)».

Табл. 21. Ил. 35. Библиогр. 14 назв.

Печатается по решению редакционно-издательского совета Самарского государственного технического университета

Рецензенты: д.п.н., д.т.н, профессор *Щипанов Владимир Викторович*
д.ф.н., д.э.н., профессор *Субетто Александр Иванович*

ISBN 5-7964-0303-6

© М.В. Горшенина,
В.П. Сухинин, 2007

© Самарский
государственный
технический
университет, 2007

Введение

Изменение является частью организационной и управленческой жизни. Индивидуумы для своего выживания должны постоянно приспосабливаться к происходящим вокруг них событиям, а для своего развития - проводить коренные изменения и решать сложные проблемы. Группы людей также развиваются и приспосабливаются как к внутренним, так и внешним изменениям. То же касается и организаций, которые вынуждены адаптироваться к изменяющимся обстоятельствам для сохранения и развития своих позиций на рынке.

Как отмечает П. Друкер, все организации живут и работают в двух временных периодах – настоящем и будущем. Будущее формируется сегодня. Поэтому менеджерам приходится сейчас управлять обоими состояниями – сегодняшней ситуацией, которая является основой, и будущим. В связи с этим в наше время менеджеры должны уметь управлять изменениями [4].

Изменение должно рассматриваться как возможность для развития организации. Рассматривая изменение как компонент развития необходимо определить:

- объекты развития – что развивается;
- предметы развития – какое свойство развивается;
- законы развития – как развивается.

Объектами изменений в организации могут выступать:

- мотивация персонала;
- компетентность персонала;
- команды;
- процессы;
- структуры;
- взаимодействие с окружением;
- корпоративная культура и т.д.

Так как изменения касаются, прежде всего, людей, то необходимо учитывать реакцию личности на изменение как отражение общих проблем неопределенности и контроля. Таким образом, управление изменением является важной составляющей

менеджмента, и его результат зависит от компетентности менеджера в этой области.

Основным направлением профессионального роста и конкурентоспособности специалиста является самообразование, одним из компонентов которого является самостоятельная работа. В настоящее время на самостоятельную работу отводится до 60% времени, предусмотренного на обучение.

Самостоятельная работа – это вид деятельности, включающий в свою структуру следующие элементы:

- четкое и системное планирование самостоятельной работы;
- поиск необходимой информации;
- использование методов диагностики для обоснования проблемы и решения поставленных задач;
- представление и защита полученного решения;
- проведение самоанализа и самоконтроля.

Основным элементом организации самостоятельной работы по дисциплине «Менеджмент» является курсовая работа.

Целью курсовой работы является совершенствование навыков применения основных теоретических положений, изучаемых в курсе «Менеджмент», умение применять их при анализе ситуации, требующей изменения, и управление этим изменением.

Успешное выполнение курсовой работы предполагает анализ деятельности предприятия, выявление проблем, связанных с управлением, создание образа измененного предприятия, разработку программы изменений, связанных с решением выявленных проблем.

В задание по курсовой работе входит:

- анализ объекта исследования;
- выявление его особенностей;
- оценка существующей ситуации с точки зрения теории, положения объекта и исследования в будущем;
- анализ факторов внешнего и внутреннего окружения и их влияния на объект исследования;
- диагностика необходимых изменений;
- разработка программы изменений;

- оценка полученных результатов изменений.

Исходными данными для проектирования является информация, полученная на практике, либо информация, которая характеризует состояние других предприятий **энергетического и машиностроительного** профиля.

Объем курсовой работы составляет 30-40 страниц машинописного текста формата А-4. Курсовая работа состоит из:

- введения;
- основной части;
- заключения.

Во введении необходимо отразить актуальность темы, обосновать выбор объекта и предмета анализа, поставить цели и задачи для достижения этих целей.

Основная часть должна содержать решение перечисленных задач.

В заключении излагаются основные выводы по работе.

В приложение выносятся таблицы, графики, опросные листы, структурные схемы и т.д.

Учебное пособие предназначено для самостоятельной работы студентов специальности 080502 – Экономика и управление на предприятии.

1. СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ ИЗМЕНЕНИЕМ

Изменение – сложный процесс и управление им требует специальных навыков, одним из которых является системный взгляд на управление ситуацией. Особенно важно системное мышление при подготовке менеджеров, поскольку позволяет увидеть целостную картину предстоящих изменений. Системный подход позволяет упростить рассмотрение процессов и структур и облегчить их понимание и анализ.

Формально систему можно определить как совокупность взаимосвязанных элементов, объединенных для достижения на-

меченной цели. Любая система должна удовлетворять следующим признакам.

1. Система является совокупностью элементов, связанных между собой определенным образом. Например, вуз как образовательная система включает в себя следующие компоненты: специальности, студенты, преподаватели, материально-техническую базу и т.д.

2. Принадлежность к системе влияет на ее элементы и наоборот, поведение системы изменяется, если какой-либо элемент исключается из нее.

3. Упорядоченная совокупность элементов выполняет некую функцию. Например, основные функции вуза – образовательная, научная, методическая и т.д.

4. Совокупность элементов определяется с позиций заинтересованного субъекта, то есть целями анализа.

Элемент системы – компонент, который в рамках проводимого анализа нецелесообразно разбивать на более мелкие составляющие.

Подсистема – крупная функциональная составляющая сложной системы.

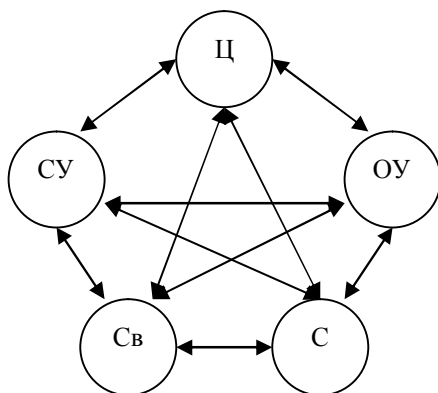
Граница системы определяет компоненты, которые входят в систему, их взаимосвязь внутри системы и связь с другими системами.

Функционирование системы – это взаимодействие системы с внешней средой, взаимодействия внутри системы и результат этих взаимодействий.

Используя методологию системного подхода, любой объект исследования можно представить в виде системной пентады (рис. 1.1.) [14].

В качестве примера рассмотрим вуз как образовательную систему. *Цель* – это совокупное представление о некоторой модели будущего результата, к достижению которого стремится система. Цель могут иметь только самоорганизующиеся системы, где имеется интеллектуальный блок – блок принятия решений при выборе оптимального поведения при своем саморазви-

тии или функционировании. Главной целью вуза является подготовка конкурентоспособных специалистов.



Р и с. 1.1. Системная пентада
Ц – цель, ОУ – объект управления;
С – содержание, Св – связи,
СУ – субъект управления

Объект управления. Объект управления характеризуется с трех позиций: надсистема, система, подсистема. В нашем случае это представлено на рис. 1.2.

Содержание. Выделяют морфологическое и функциональное содержание. Морфологическое описание включает в себя описание структуры системы, назначения, состава и размещения ее элементов. Для вуза – это специальности, студенты, преподаватели, методическое обеспечение, лаборатории и т.д.

Функциональное – описывает основные функции, выполняемые системой. Это позволяет оценить важность этой системы, определить ее место, оценить отношение к другим системам.

В нашем случае – это образовательная, методическая, научно-исследовательская, хозяйственная и другие функции.

Связи. Существуют различные толкования понятия «связь». С точки зрения кибернетики – это процесс обмена информацией,

регулирующий поведение системы. С философской точки зрения – это взаимообусловленность существования явлений, раз-



Р и с . 1.2. Системная альтитюдда

деленных в пространстве и времени. В обыденном понимании связь – это то, что объединяет объекты и свойства в целое. В нашем случае под связью будем понимать совокупность зависимостей свойств одного элемента от свойств других элементов системы. Все виды связей для социальных систем можно классифицировать по ряду признаков (табл. 1.1).

Таблица 1.1

Классификация видов связей

Классификационный признак	Вид связи	Характеристика
Предмет связи	Энергетический	Переносят энергию между элементами
	Информационный	Переносят информацию
	Вещественные	Переносят вещество, но в месте с ним энергию и информацию
Направление действия	Прямые	Передают вещество, энергию, информацию
	Обратные	Предназначены для управления процессами
	Нейтральные	Случайные связи, несвязанные с функциональной деятельностью системы

В случае образовательных систем имеют место все виды связей.

Субъект управления. Выделяют два канала управления: управление функционированием системы и управление развитием системы.

Управление функционированием системы направлено на текущее обеспечение всех процессов. Управление функционированием вуза осуществляется с помощью Устава и Положения о вузе, ГОСов, учебных планов, должностных инструкций, карт процессов и т.д.

Под управлением развитием системы подразумевается управление ростом потенциального качества системы. Для этой цели предназначены программы обучения и повышения квалификации персонала, модернизация лабораторной базы, совершенствование учебного процесса и пр.

Управление изменениями с позиций системного подхода предполагает формулирование четких критериев оценки для реализации цепочки «цель-результат». В качестве таких критериев для вуза можно установить:

- трудоустройство выпускников по специальности;
- удовлетворенность работодателей;
- карьерный рост выпускников и др.

Описание содержания системы удобно осуществлять с помощью схем и структур. Которые позволяют оценить сложность ситуации и наметить пути ее изменения.

При построении схем целесообразно придерживаться следующих правил:

- ясность – точность и аккуратность исполнения для прояснения ситуации;
- простота – схемы не должны быть перегружены информацией;
- логичность – схемы должны быть согласованными, то есть функции, действия, системы и последствия должны анализироваться на одном уровне;

- подписи – внутри каждого блока должно даваться краткое описание;

- предположения – пояснительный текст четко формулируется и располагается рядом со схемой;

- согласованность – использование единых символов и операций во всех схемах, если для описания ситуации используется несколько схем;

- обозначения – при введении нового типа схемы необходимо указывать расшифровку обозначений.

Управление изменениями предполагает:

1. Детальное описание текущей ситуации.

2. Четкий анализ проблемы и ее последствий в настоящем и построение образа желаемого будущего состояния.

3. Планирование и осуществление рассматриваемого изменения и развития.

На каждом этапе можно использовать тот или иной тип схем (табл. 1.2).

Таблица 1.2

Области применения различных типов схем

Область применения	Тип схемы
Описание и диагностика ситуации, предшествующей изменению	1. Системная карта 2. Схема последовательности действий 3. Схема отношений 4. Схема функциональных потоков 5. Схема «вход-выход»
Анализ проблемы и ее последствий	1. Схема влияния 2. Схема «вход-выход» 3. Причинно-следственная схема (диаграмма Исикавы) 4. Схема информационных потоков 5. Схема «Анализ поля сил»

Область применения	Тип схемы
Планирование и осуществление изменения	1. Системная карта 2. Диаграмма Ганта 3. Сетевой график 4. Схема «Контур управления»

В приложении 1 приведены примеры схем, которые можно использовать при анализе образовательной системы.

2. НЕОБХОДИМОСТЬ ИЗМЕНЕНИЙ

2.1. Анализ факторов внешнего и внутреннего окружения

Почему происходит изменение? Часто люди считают, что изменение вызывается воздействием внутренних причин и по чьей-либо личной инициативе (как правило, руководства). Однако, чаще всего причины изменения носят внешний характер по отношению к организации: рост конкуренции, сужение основного сегмента рынка, более высокие требования к качеству со стороны потребителей и т.д.

Любая организация существует и функционирует в определенной внешней среде, которая создает благоприятные или угрожающие условия. Все внешние факторы делятся на две основные группы: прямого воздействия (ближняя среда) и косвенного воздействия (дальняя среда). К среде прямого воздействия относятся поставщики, потребители, конкуренты, партнеры. Они непосредственно влияют на организацию, но и организация может воздействовать на эти факторы. К среде косвенного воздействия относятся факторы, которые находятся вне пределов контроля организации. Это состояние экономики, научно-технический прогресс, социокультурные, политические изменения и др.

Одна из возможных классификаций представлена в таблице 2.1.

Внешние причины изменений

Факторы, вызывающие изменения	Примеры
Социальные	Изменение вкуса и социальных ценностей; структура занятости, изменения в демографии, изменения в поведении полов и т.д.
Технологические	Повышение доступности новых производственных технологий, развитие информационных систем и коммуникационных каналов
Экономические	Общий спад производства; изменения обменных курсов и процентных ставок; изменения в системе финансирования, инфляция, безработица, цены на энергоносители
Экологические	Загрязнение окружающей среды; истощение сырьевых ресурсов
Политические	Смена лидерства в масштабе местных властей, правительства и на международном уровне; изменения в законодательном урегулировании, политика налогообложения
Рынок	Отказ/повышение спроса на определенные виды продуктов или услуг; слияние компаний розничной торговли
Конкуренты	Появление новых конкурентов, упадок существующих конкурентов
Стихийные бедствия	Землетрясение, пожар, авария, ураган

Внешняя среда может оказывать как положительное, так и отрицательное влияние на деятельность организации. Активную позитивную обстановку нужно умело использовать, а при противодействующих факторах нужно принимать меры по их компенсации. Выделение факторов среды и их оценку проводят с помощью STEEP – анализа (рис. 2.1.).

Разграничение тех или иных факторов является в значительной степени искусственным. Многие политические решения



Р и с . 2.1. Схема выделения факторов внешней среды

имеют экономическую подоплеку, и почти все экономические факторы следует рассматривать в политическом контексте. На изменение социального поведения большое влияние оказывает внедрение новых технологий, и в свою очередь это влияет на принятие решений политического характера. Защита окружающей среды тесно связана с социальными, политическими и экономическими факторами, а реализация этой защиты часто зависит от внедрения новых технологий. Поэтому важно не столько правильно классифицировать факторы внешней среды, сколько определить, как они воздействуют на деятельность организации, чтобы выбрать правильное управляющее воздействие.

Результаты детального анализа каждого фактора представляются в виде табл. 2.2.

Качественные оценки получают экспертным опросом специалистов в соответствии со шкалой:

$$a = \left\{ \begin{array}{l} 1 - \text{влияние очень слабое,} \\ 3 - \text{слабое,} \\ 5 - \text{существенное,} \\ 7 - \text{значительное,} \\ 9 - \text{сильное} \end{array} \right.$$

Фрагмент STEEP – анализа

Факторы	Степень влияния (знак/балл)	Качественная оценка	Критический синтез
1. Социальные 1.1. Увеличение размера пенсий ...	+5	Существенное	Увеличить выпуск недорогих товаров для этой категории потребителей ...

Негативные факторы необходимо детально проанализировать и выработать стратегию их компенсации.

В приложении 2 представлен пример таблицы STEEP - анализа для образовательного учреждения.

Для успешного проведения изменений необходимо также проанализировать все имеющиеся организационные, ресурсные, социально-психологические условия. Для этого внутренняя среда анализируется с точки зрения выделения сильных и слабых сторон организации, внешняя среда – с точки зрения возможностей и угроз для организации извне. Сильные стороны – это то, в чем организация преуспела или какая-то особенность, предоставляющая ей дополнительные возможности. Сила может заключаться в навыках, значительном опыте, ценных организационных ресурсах или конкурентных возможностях, достижениях, которые дают преимущество на рынке. Слабые стороны – это отсутствие чего-то важного для функционирования организации или то, что ставит её в неблагоприятное положение по сравнению с другими. Возможностями с точки зрения SWOT – анализа являются не все возможности, существующие на рынке, а только те, которые могут быть использованы в настоящий момент. Угрозы, возникающие во внешней среде, могут привести к разрушению организации. Каждая характеристика записывается в соответствующий квадрант матрицы SWOT – анализа (рис. 2.2.).

	Сильные стороны	Слабые стороны
Возможности	I	II
Угрозы	III	IV

Рис. 2.2. Матрица SWOT – анализа

После фиксации характеристик проводится сопоставление слабых сторон с компенсирующими их возможностями и угроз с компенсирующими их сильными сторонами. Нескомпенсированные слабые стороны и угрозы могут привести к «разрушению» организации. Все нескомпенсированные сильные стороны и возможности становятся резервами развития. Места пересечения характеристик выявляют решения, позволяющие организации успешно функционировать в данных условиях. На основе данных SWOT – анализа организация выбирает стратегию действий. Стратегии могут быть направлены следующим образом:

- на устранение проблем (стратегия выживания – квадрант IV);
- на использование существующих решений (стратегия оптимизации – квадрант II и III);
- на использование резервов (стратегия развития – квадрант I).

На рис. 2.3. приведен пример матрицы SWOT – анализа для системы жизнеобеспечения вуза.

Система жизнеобеспечения вуза		Сильные стороны	Слабые стороны
		1. Рост самостоятельности в зарабатывании и распределении денежных средств 2. Высокий уровень научно-педагогической квалификации ППС 3. Имидж вуза	1. Отсутствие автоматизированной системы управления качеством 2. Старение контингента ППС
Возможности	1. Спрос на дополнительные образовательные услуги 2. Спрос на специалистов инженерного профиля		
Угрозы	1. Сокращение госбюджетного финансирования 2. Демографический спад		

Рис. 2.3. Матрица SWOT – анализа системы жизнеобеспечения вуза

Обычно изменение происходит под воздействием сочетания двух видов факторов, внутренних и внешних. К внутренним факторам может относиться потребность в росте производительности, необходимость в улучшении качества, росте объема продаж, улучшении обслуживания, мотивации персонала и его сохранении, потребность в укреплении позиции на рынке для противостояния конкурентам и др.

Деление на внешние и внутренние факторы – чисто условное, и различаются возможностью организации оказывать влияние на эти факторы.

Существуют следующие подходы к генерированию внутренних факторов, вызывающих изменения в организации:

- «сверху-вниз»,
- «снизу-вверх»,
- экспертный,
- тотального качества.

В таблице 2.3 дается сравнительная оценка подходов к изменению.

Таблица 2.3

Подходы к изменению

Подход	Суть	Достоинства	Недостатки
Сверху-вниз	Изменения проводятся с позиций власти	Четкое планирование. Высокая скорость. Обеспечивает соответствие специфическим условиям конкретной организации. Подходит для радикальных изменений	Успех зависит от компетентности руководства. Недемократичность. Недостаточно мотивирует сотрудников. Субъективность
Снизу-вверх	Изменение происходит по инициативе коллектива работников	Способствует сопричастности персонала. Подходит для постепенных изменений. Самодостаточный. Повышает ответственность персонала	Требует много времени на подготовку и планирование. Процесс может стать беспорядочным. Эффективность зависит от того, насколько руководство готово при-

Подход	Суть	Достоинства	Недостатки
			нять решение, исходящее от сотрудников
Экспертный	Использование специалистов для оценки предполагаемых изменений	Предполагает лучшее решение. Объективность. Сравнительно быстрый. Подходит и для радикальных и для постепенных изменений	Недостаток понимания ситуации. Может дорого стоить. Недостаточное участие менеджера в изменении. Проблемы с внедрением
Тотальное качество	Акцент на качество продукции/услуг и процессов	Обеспечивает непрерывное совершенствование. Лучшее удовлетворение требований всех заинтересованных сторон. Вовлеченность всего персонала, формирование эффективных команд	Необходимость идентификации всех процессов. Требуется время для обучения персонала

В действительности успешное планирование и осуществление любого изменения требует использования в той или иной степени всех подходов. Реальное соотношение вклада каждого подхода будет зависеть от имеющихся времени и ресурсов, правил и процедур, принятых в организации, её культуры и т.д.

2.2. Анализ причин изменения

Изменениям должна предшествовать тщательная диагностика проблем и возможностей их разрешения. Проблемы – это

сложные теоретические вопросы или практические ситуации, характеризующиеся несоответствием фактического и желаемого положения вещей. Анализируя причины изменения необходимо ответить на следующие вопросы:

- что? – определяет содержание проблемы;
- где? – определяет конкретное место возникновения проблемы;
- когда? – определяет время возникновения и разрешения, частоту повторяемости;
- сколько? – определяет количественные параметры, характеризующие проблему;
- кто? – определяет круг лиц, так или иначе причастных к проблеме.

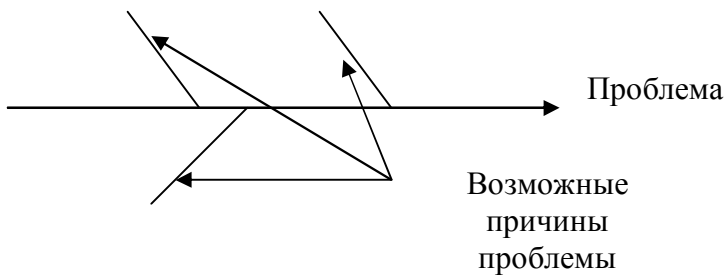
Эффективность проводимых изменений во многом будет определяться тем, насколько правильно была понята и сформулирована проблема. Часто в качестве проблемы ошибочно выделяют либо её внешние признаки, либо симптомы. Например, если организация терпит убытки, не следует проблему формулировать следующим образом: «Как сократить потери?». Это лишь симптом. Надо выяснить, что именно приводит к убыткам (например, заниженные цены на продукцию, чересчур высокие затраты).

Одним из способов анализа возможных причин возникновения проблемы является диаграмма Исикавы или «рыбий скелет» (рис. 2.4.).

Этот метод позволяет отделить одну причину от другой, а также показывает их взаимосвязь.

На рис. 2.5. представлен пример такой диаграммы для решения проблемы качества образовательных услуг.

Выявив основные причины проблемы, необходимо определить, что нужно изменить для ее решения.



Р и с . 2.4. Причинно-следственная диаграмма Исикавы



Р и с . 2.5. Пример причинно-следственной диаграммы

2.3. Диагностика изменений

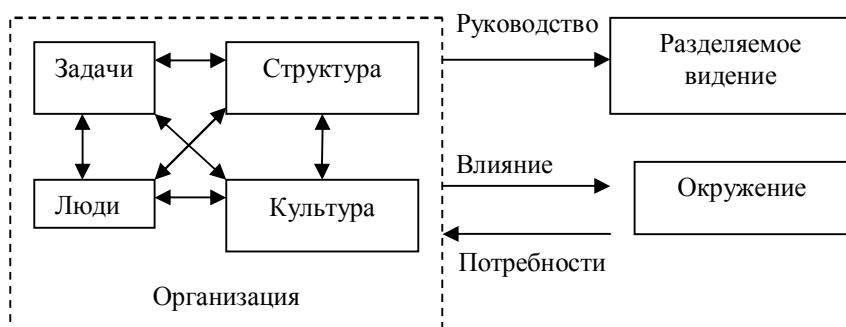
Планирование и осуществление изменений означает для организации движение от ее текущей ситуации к некоторому желаемому состоянию в будущем. Первым шагом на пути к изме-

нению является диагностика потребности в изменении. Для этого необходимо ответить на следующие вопросы:

- какие изменения необходимы для повышения эффективности работы;

- какие виды изменений необходимо осуществить, чтобы решить существующие проблемы?

Для диагностирования изменений можно воспользоваться моделью Надлера-Ташмена [11], представленной на рис. 2.6. Модель учитывает, что организация находится во взаимодействии с окружающей средой, а внутри самой организации существует четыре взаимосвязанных компонента: задачи, организационная структура, культура и люди, работающие в ней.



Р и с . 2.6. Модель Надлера – Ташмена

Задачи – основная часть организационной системы. Они включают виды работ, которые необходимо выполнять, характеристики самой работы, количество и качество товаров, которые производит организация, а также услуг, которые она оказывает.

Организационные структуры включают в себя линии подотчетности, информационные системы, механизмы контроля, должностные инструкции, формальные системы оплаты, структуры совещаний и т.д. Эти характеристики организации достаточно легко описываются, но часто устаревают, так как не успевают реагировать на изменяющееся окружение.

Организационная культура – это ценности, ритуалы, источники власти, нормы, неформальные процедуры, которые оказывают влияние на то, как делается работа в организации.

Люди привносят свои разнообразные навыки, знания и опыт, различные личностные качества, ценности и поведение.

Разделяемое видение – это образ усовершенствованного будущего организации; это та цель, на достижение которой направлены энергия и действия организации.

Руководство – инициаторы, направляющие организацию на путь изменений.

Окружение – поставщики, потребители, клиенты, которые влияют на организацию через свои потребности, а организация в свою очередь влияет на них.

Четыре внутренних элемента организации находятся в состоянии динамического равновесия друг с другом и с окружением. Из модели следует, что изменение одного из этих элементов обязательно влечет за собой изменение других.

В таблице 2.4. приведен пример использования модели Надлера-Ташмена для среднего профессионального образовательного учреждения, желающего изменить свой статус.

Изменения могут происходить на различных уровнях: индивидуальном, командном, групповом и организационном. На рис. 2.7. представлена взаимосвязь между сложностью изменений, временем, необходимым на осуществление изменения, и количеством вовлеченных людей.

Определив уровни изменения, можно оценить, сколько времени займет его осуществление, насколько сложным и трудным оно может быть.

Обычно изменения означают риск, неопределенность и перемещение. Некоторые люди сравнительно легко переносят изменения и даже с удовольствием в них участвуют. Для них изменение означает новую возможность. Другие видят в изменениях неудобство, угрозу. Они склонны рассматривать изменение как то, что отвлекает их от основной работы. Организации необходимы оба типа людей, так как энтузиасты стимулируют и

Анализ элементов изменения

Элемент	Текущее состояние	Желаемое состояние
Задачи	Среднее профессиональное образование	Высшее профессиональное образование
Люди	Преподаватели, мастера производственного обучения	Преподаватели, имеющие ученые степени и звание
Организационная культура	Ориентирована на учебный процесс	Ориентирована на учебный процесс и научную деятельность
Организационная структура	Отделения, специальности	Ректорат, деканат, кафедры, научный сектор
Окружение	Рынок средних профессиональных учреждений образования	Рынок высших профессиональных учреждений образования
Видение		Изменение статуса образовательного учреждения

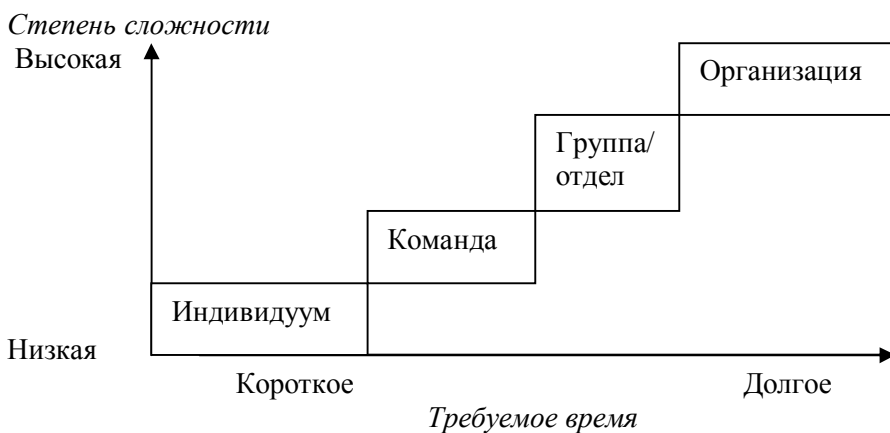


Рис. 2.7. Уровни изменения

осуществляют изменение, а скептики оказывают сопротивление неправильным предложениям. Менеджер же должен уметь устанавливать баланс между первыми и вторыми.

Аналитическим инструментом определения движущих и сдерживающих сил изменения является модель К. Левина «Анализ поля сил» [11]. Любая организация или ситуация находится в равновесном состоянии под воздействием двух типов сил:

- движущих;
- сдерживающих.

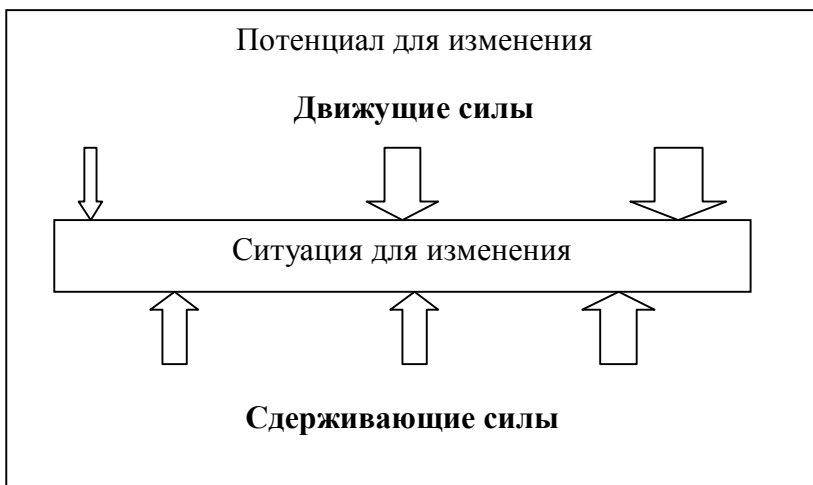
Изменения происходят в случае нарушения этого равновесия до тех пор, пока вновь не восстановится равновесное состояние.

На рис. 2.8. представлена диаграмма К. Левина, на которой ширина стрелок отражает удельный вес (мощность) силы, при этом количество движущих и сдерживающих сил может быть произвольным.

Потенциал для изменений представляет собой скрытые резервы, которые можно использовать для поддержки предлагаемых изменений. Примерами потенциала для изменения может быть поддержка руководства, незадействованные сильные стороны команды, пожелания клиента, государственное законодательство.

Однако усиление движущих сил может повлечь за собой увеличение уравнивающих их сдерживающих сил. Поэтому более предпочтительной обычно является тактика уменьшения сдерживающих сил. На рис. 2.9. приведен конкретный пример применения модели в ситуации, когда движущие силы имеют в основном внутренние происхождения. Текущее состояние определяется неудовлетворительным уровнем деятельности подразделения. В этом случае силы, поддерживающие текущее состояние, и силы, препятствующие изменениям, представляют собой ощущения людей, работающих в этом подразделении.

Из рис. 2.9. видно, что следует улучшить коммуникации, повысить степень участия сотрудников в делах подразделения и перестроить работу.



Р и с . 2.8. Анализ поля сил

Наиболее значительными являются силы сопротивления изменениям со стороны людей.

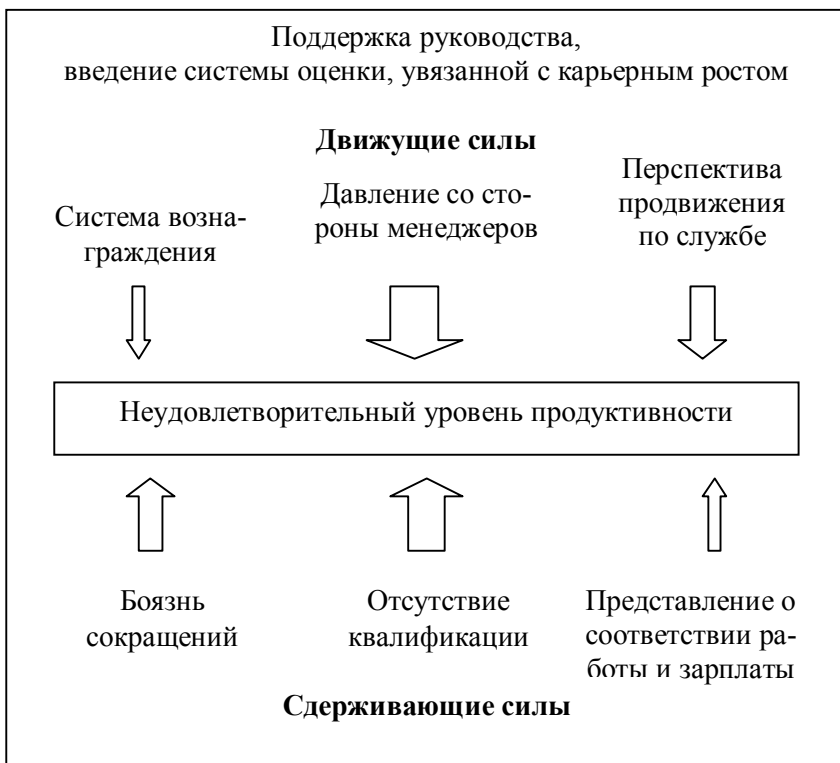
Коттер и Шлезингер выделили четыре основные причины того, почему люди сопротивляются изменениям:

- узкособственнический интерес (боязнь потерять что-то ценное);
- непонимание и недостаток доверия (слабая коммуникация между руководством и персоналом);
- различная оценка ситуации (недостаточная информированность, различие в восприятии);
- низкая терпимость к изменению (боязнь невозможности адаптации).

Кроме того, можно указать еще следующие причины (табл. 2.5).

Кроме того, негативно может сказываться и предыдущий неудачный опыт изменений.

Менеджеру важно определить, по каким причинам было оказано сопротивление, с тем, чтобы правильно выбрать способ преодоления данного сопротивления.



Р и с . 2.9. Применение диаграммы К.Левина к ситуации
неудовлетворительного уровня деятельности

Таблица 2.5

Причины сопротивления изменениям

Причина сопротивления	Чем вызвано сопротивление
Потеря контроля	Когда люди чувствуют, что изменение «делается над ними», а не «делается ими».
Потеря компетентности	Когда люди не имеют новой компетентности, чтобы работать в измененной ситуации.

Причина сопротивления	Чем вызвано сопротивление
Неожиданность Больше работы	Изменение застает людей врасплох. Обычно изменение означает дополнительную работу для тех, кто в неё вовлечен

Известно несколько подходов, позволяющих снизить сопротивление изменению (табл. 2.6).

Таблица 2.6

Подходы к снижению сопротивления изменению

Подход	Область применения	Достоинства	Недостатки
1. Образование и представление информации	При недостатке информации или неточной информации	Возможность получить сторонников изменений	Требует большого времени, если вовлекается большое количество людей
2. Участие и вовлечение	Когда силы сопротивления значительны	Развитие чувства сопричастности	Требует большого времени, если участники проектируют неподходящие изменения
3. Помощь и поддержка	Когда люди боятся изменений	Легкая адаптация к изменениям	Дорогостоящий и не гарантирующий положительного результата
4. Манипулирование и кооптация	Когда другие подходы не подходят	Сравнительно быстрый и недорогой	Возможны проблемы в будущем
5. Явное и неявное принуждение	Когда требуется быстрое осуществление	Высокая скорость, позволяет преодолеть	Рискованный способ, может вызвать недо-

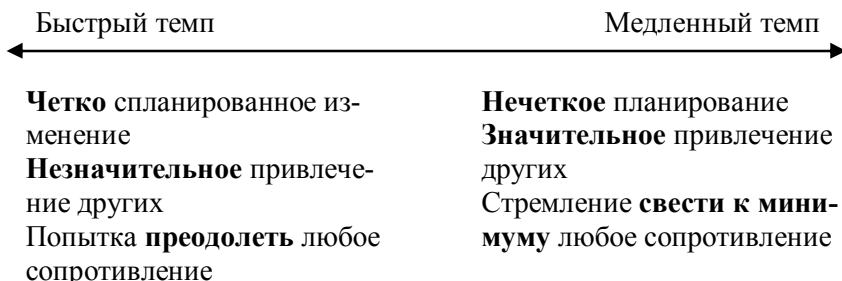
<i>Подход</i>	<i>Область применения</i>	<i>Достоинства</i>	<i>Недостатки</i>
6. Переговоры и соглашения	изменений Когда есть «проигравшие» от изменений	любое сопротивление Возможность сиюминутного решения	вольство у людей Узость решения, дорогостоящий

Определите, какой из подходов будет наиболее приемлемым в Вашей ситуации.

Результатом анализа ситуации изменения является выбор стратегии изменения, который зависит от:

- темпа осуществления изменения;
- степени управления со стороны менеджера;
- необходимости привлечения внешних экспертов;
- сосредоточения сил.

Для выбора темпа изменения можно воспользоваться так называемым стратегическим континуумом (рис. 2.10.)



Р и с . 2.10. Стратегический континуум

В каком месте континуума будет находиться изменение и сколько времени потребуется на его осуществление зависит от следующих факторов:

- степень и вид ожидаемого сопротивления – чем больше степень сопротивления, тем медленнее будет проходить изменение;

- власть и полномочия инициатора изменений – если власть инициатора является более мощной по сравнению с властью людей, сопротивляющихся изменению, то изменение можно передвинуть к быстрому концу континуума;

- объем информации – чем больше информации необходимо предоставлять людям и получать от других людей, тем больше изменение будет передвигаться к медленному концу континуума;

- факторы риска – чем больше угроза функционированию организации в случае не проведения изменения, тем быстрее его необходимо осуществить.

Разработка стратегии изменения начинается с выбора ядра проблем – 3-4-х проблемных «точек» ближайших и дальних изменений (рис. 2.11.).

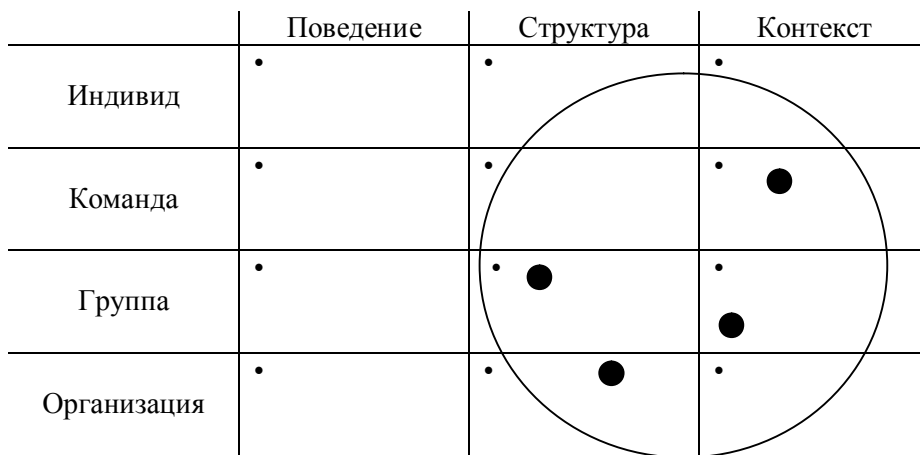


Рис. 2.11. Выбор ядра проблем

Затем следует обосновать переходы между «проблемными» точками и сформировать краткосрочную и долгосрочную стратегии изменений.

Можно предложить следующие стратегии изменения:

- директивная (навязывание мнения со стороны менеджера);
- основанная на переговорах (признание законности интересов других);
- нормативная (использование внешних консультантов);
- аналитическая (четкое определение проблемы, привлечение экспертов);
- ориентированная на действие (большое вовлечение людей).

Выбор стратегии из ряда альтернативных осуществляется в соответствии с критериями: осуществимость, стоимость, актуальность.

На выбор стратегии изменения оказывает влияние скорость проводимых изменений, количество задействованных людей, четкость плана изменений.

В приложении 3 представлен анализ поля сил и выбор стратегии для образовательного учреждения, изменяющего свой статус.

2.4. Осуществление программы изменений

Успех изменения во многом зависит от того, как качественно будет проведена подготовительная фаза.

Подготовительный этап включает в себя:

- осознание необходимости изменений (определение проблемы);
- определение уровня изменений и вероятной степени сложности;
- определение сил, действующих при изменении (анализ поля сил);
- выбор стратегии.

Программа осуществления изменений предполагает 4 этапа:

- размораживание;
- изменение;
- замораживание,
- оценка.

Размораживание – на этом этапе участникам изменений необходимо дать полную информацию о планируемом изменении, оказать поддержку тем, кого затронет изменение. Очень важно признание прошлых достижений людей и предоставление им необходимого времени для осознания идеи об изменении.

Изменение – это фактически реализация стратегии изменений. Здесь необходимо очень тщательное планирование, отслеживание наличия всех необходимых ресурсов, изменение должно стать постоянным и восприниматься как часть организационной культуры. Для этого персоналу оказывается необходимая организационная поддержка, проводится обучение, обеспечивается четкий обмен информацией, выявляются действия, которые должны быть совершены, и детально распределяется ответственность за эти действия, указываются ключевые точки промежуточного прогресса.

Замораживание – на этом этапе происходит закрепление изменения. Когда первоначальный энтузиазм к нововведению пропадает, люди начинают пользоваться старыми удобными для них способами работы. Чтобы этого не произошло, необходимо постоянно контролировать изменения и принимать своевременные корректирующие действия. Для этого опять можно использовать модель Надлера - Ташмена. Чаще всего проблемы замораживания изменения связаны с неадекватными нововведениям структурой, культурой организации. Необходимо также пересмотреть задачи, с целью приостановления некоторых заданий, чтобы дать персоналу время научиться выполнять новую работу. Считается, что замораживание изменения произошло, если возврат к прежнему состоянию невозможен без предварительной подготовки.

Оценка – это определение степени достижения результатов, желаемых последствий. Самым трудным здесь является опреде-

ление критериев оценки и начального значения контрольного показателя. Оценка может быть качественной и количественной. Источниками информации для оценки могут служить учетные документы, отчеты, данные фокус-группы, результаты анкетирования, опросы клиентов и т.д.

В результате оценки могут выявиться следующие проблемы:

- противоречивые критерии (возникают из-за привлечения к оценке большого числа заинтересованных групп);
- скрытая неэффективность (необоснованно громоздкие процедуры, приобретение дорогостоящих ресурсов, неэффективное использование служебных помещений и т.д.);
- повышенные обязательства (несоответствие обязательств имеющимся ресурсам);
- тайные соглашения (люди, чувствуя угрозу сложившемуся положению, могут предоставлять неверную информацию);
- противодействие результатам оценки (сопротивление персонала разработанным корректирующим действиям).

В идеале оценка должна укрепить и повысить эффективность изменения. Оценку можно проводить параллельно с выполнением программы изменения.

При осуществлении программы изменений на каждом из этапов могут возникнуть затруднения, например:

- часто изменение занимает гораздо больше времени, чем планировалось;
- возникают непредвиденные проблемы;
- внешние кризисы срывают график проведения изменений;
- неправильная оценка персонала.

Чтобы избежать этих проблем, следует:

- четко обосновать стратегию;
- обеспечить обмен информацией об изменениях;
- иметь в наличии необходимые ресурсы;
- иметь в наличии четкий план проведения изменений.

В приложении 4 представлен контрольный список по ситуации изменения.

Завершается разработка программы изменений составлением соответствующего плана с указанием перечня действий, сроков и ресурсов.

Для этого можно использовать следующие техники планирования:

- карта ключевых событий;
- ленточная диаграмма Ганта;
- сетевое планирование.

Карта ключевых событий представляет собой таблицу, где указаны события, время, в которое они происходят, и предшествующие действия. Достоинство этого метода – простота, свобода в выборе действий. Недостаток – малая наглядность и невозможность определения параллельности действий.

Полосовая диаграмма Ганта включает в себя не только события, но и позволяет определить их продолжительность и последовательность. Достоинства – наглядность, возможность параллельного планирования, определение времени результирующих действий. Недостаток – недостаточно информации о взаимозависимости задач.

Сетевой график – изображение полосовой диаграммы с помощью теории графов. Этот метод позволяет определить критический путь решения проблемы.

В качестве иллюстрации в приложении 5 приведена ситуация, связанная с открытием оптового склада для небольших розничных магазинов в крупном городе.

3. УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЕМ СТРУКТУРЫ

3.1. Формальные организационные структуры

Структура - это система взаимоотношений между должностями и людьми в организации. Назначение структуры заключается в распределении работ между членами организации и координации их действий, направленных на достижение общих целей организации. Структура определяет задачи и ответствен-

ность работников, рабочие роли и взаимоотношения, а также коммуникации между ними.

По мнению Л. Муллинса, структура позволяет осуществлять управление и служит основой порядка и дисциплины, благодаря чему действия организации могут планироваться, организовываться, направляться и контролироваться [12].

Организационная структура создается, как система связей для достижения целей, но она же оказывает давление и ограничения на людей.

При рассмотрении структур, следует учитывать, что структуры постоянно изменяются. То, что сегодня является приемлемым, завтра уже может оказаться неприемлемым. Та структура, которая является подходящей для одной организации, может быть неподходящей для другой, хотя их внешние данные могут оказаться одинаковыми.

Несмотря на то, что не каждый менеджер имеет возможность влиять на структуру, тем не менее, существующая структура может доставлять множество проблем, поэтому для менеджера важно научиться идентифицировать структурные проблемы. Однако, это не так просто, т.к. структурные проблемы чаще всего проявляются не явно, а скрыто.

Адекватная структура способствует повышению мотивации персонала, снижению числа конфликтов, повышению производительности.

Для описания организационных структур используются, чаще всего, структурные схемы, на которых отчетливо просматриваются линии отчетности, коммуникации, группы, уровни руководства, области ответственности.

Анализ структуры целесообразно проводить с позиций семи факторов:

- объем управления
- иерархия (вертикали и горизонтالي)
- централизация и децентрализация
- специализация
- регламентация

- единоначалие и двойное подчинение
- коммуникации.

Объем управления характеризуется количеством работников, непосредственно подчиненных менеджеру. Оптимальный объем управления зависит от многих факторов, но, как правило, не должен превышать 9 человек.

Иерархия характеризуется количеством уровней управления. Иерархия взаимосвязана с объемом, причем зависимость обратно пропорциональна. Чаще всего число уровней от 5 до 8, причем это не зависит от числа членов, входящих в эту организацию. Современная тенденция развития организации - снижение числа уровней, это объясняется, прежде всего, развитием коммуникационных связей.

Централизация и децентрализация. Объем власти и полномочий, которыми обладает менеджер на любом уровне, зависит от того, в какой степени власть в его организации централизована или децентрализована, причем каждый из подходов имеет достоинства и недостатки (табл. 3.1.).

Таблица 3.1

Достоинства и недостатки централизации и децентрализации

Подход	Достоинства	Недостатки
Централизация	Управляемость, согласованность, координация, подотчетность, экономия усилий	Опасность слишком сильного духа бюрократизации, замедление работ на местах, сужение функций, выполняемых каждым отдельным менеджером
Децентрализация	Быстрота, гибкость, ответственность, адекватность, мотивация	Ограниченность применения в службах финансовых, юридических и т.д.

Специализация определяется диапазоном обязанностей, выполняемых отдельными работниками. Различают специализацию, «основанную на знаниях», и «рутинную специализацию». Специализация, «основанная на знаниях», связана с необходимостью привлечения работников, обладающих специальными знаниями и навыками, экспертов. Рутинная специализация представляет собой разбиение рабочих заданий на более простые элементы.

Регламентация - четкое распределение обязанностей, которое дает преимущества, такие как

- облегчение координации отдельных работников с усилиями других;
- облегчение оценки производительности и качества работы каждого;
- устранение неопределенности способствует проявлению энергии и инициативы отдельных работников.

Но слишком жесткая регламентация может оказаться вредной, особенно

- в малых организациях;
- когда требуется гибкость в работе;
- когда требуются изменения.

Для каждой организации необходимо определить свой уровень самостоятельности в принятии решений, которую следует предоставить отдельным работникам или самоуправляемым командам.

Единоначалие и двойное подчинение. Желательно, чтобы каждый работник имел одного непосредственного начальника.

Коммуникации. Структура должна быть построена таким образом, чтобы обеспечивалось свободное распространение информации.

В приложении 6 представлен опросный лист «Дилеммы», который позволяет выявить наличие или отсутствие баланса между основными принципами в организации.

Построение организационных структур определяется принципом, положенным в основу структуры. Это могут быть структуры:

- функциональные
- продуктовые
- региональные
- проектные
- матричные
- смешанные

Функциональные построены по принципу исполнения одинаковых функций.

Достоинства

- высокая степень координации
- высокая производительность

Недостатки

- узкая специализация
- профессиональный эгоизм
- слабая обратная связь

Продуктовые построены по принципу объединения подразделений, занятых одним видом товаров или услуг.

Достоинства

- лучшее удовлетворение запросов потребителей

Недостатки

- обособление организаций

Региональные объединяют в себя группы по географическому расположению.

Достоинства

- лучшее изучение регионального рынка

Недостатки

- ослаблены информационные потоки
- дублирование работ

Проектные команды включают в свои структуры сотрудников из различных подразделений и создаются на время разработки проекта.

Достоинства

- эффективное использование персонала

Недостатки

- нарушается принцип единоначалия
- нарушается система карьерного роста

Матричные структуры можно рассматривать как функциональные с постоянно действующими проектными командами. Как уже отмечалось в случае несоответствия структуры целям и задачам организации, возможно проявление структурных недостатков, которые можно выявить, анализируя симптомы структурных недостатков.

Проводя анализ структуры организации необходимо выявить, к какому типу она относится, какие выгоды предоставляет и какие проблемы создает. Следует ли вносить изменения в эту структуру?

В приведенном в приложении 7 опросном листе «Симптомы структурных недостатков», можно попытаться проанализировать состояние дел в организации и сделать выводы о существующих проблемах.

3.2. Неформальные структуры

В каждой организации наряду с официальными структурами существуют неофициальные (неформальные) структуры. Это:

- структура карьеры
- политические структуры.

Каждый индивидуум в организации имеет собственные цели и планы, собственное мнение о том, как управлять организацией, как должна работать организация.

Люди думают по-разному и хотят поступать по-разному, и, когда эти различия вступают в противоречие, возникает полити-

ка. Это неизбежно в жизни любой организации в той или иной степени.

Участие в политической жизни может быть конструктивным и деструктивным, именно менеджер должен направлять политическую жизнь в нужное русло, от чего создаются соответствующие сети связей, основанные на дружеских отношениях, результатах постоянных рабочих контактах.

Сети связей могут быть неформальными и формальными (конференции, совещания и т.д.).

Вступая в те или иные сети связи, каждый из нас надеется достичь своих целей, используя власть и влияние членов сетей, обладающих большей властью и влиянием. Другим преимуществом участия в сетях связей является обмен информацией.

Если при рассмотрении политических структур Вы условно подразделяете всех на «союзников» или «врагов», то в карьерных структурах Вы видите свои следующие должности или людей, претендующих на Вашу должность.

Карьера - последовательность запланированных продвижений к намеченной цели, включающих в себя элементы самоотверженности личного развития.

Ф. Кларк выделяет 8 моделей карьеры:

- треугольник
- лестница
- спираль
- стационарное состояние
- обходной путь
- путешествия и маршруты
- тренажер
- роликовые горки

Э. Шейн выделяет три этапа развития карьеры:

- био-социальный этап (молодость, честолюбие, большое внимание карьере)
- семейные отношения (средний возраст, поворот к личной жизни)

- замыкание карьеры (высокопоставленные работники, обустроенная личная жизнь, интеграция личной жизни и профессиональной жизни).

Развитие карьеры в рамках одной организации имеет множество преимуществ, однако, с сокращением уровней управления в настоящее время большое внимание уделяется росту карьеры в горизонтальном направлении. В последнее время наблюдается тенденция перехода структуры карьеры в разряд официальных структур.

3.3. Порядок анализа структуры организации и управление её изменением

1. Составление существующей организационной, структурной схемы управления.

2. Анализ существующей структуры с точки зрения семи факторов, характеризующих структуру.

3. Определение принципа построения структуры и его описание.

4. Выявление неформальных структур.

5. Анализ структурных проблем и существующих дилемм на основе опросных листов (приложения 6 и 7).

6. Формулирование существующих проблем и определение путей их решения (видение будущей структуры).

7. Выявление причин изменения, диагностика изменения, выбор стратегии, составление программы изменений, построение новой структуры.

Внимание! В приложении к курсовой работе обязательно представляются схемы старой и новой структуры.

4. УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЕМ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ

4.1. Понятие организационной культуры

Если структуру, по крайней мере формальную, можно увидеть, осязать, то культура организации существует невидимо, но именно она диктует модели и типы поведения и напрямую связана с понятием качества.

Культура организации - это ее индивидуальность, характеризующая способ выполнения работы. Компании обладают культурой, как люди обладают индивидуальностью. Культура - это совокупность традиций, достижений, убеждений, легенд, мифов, истоки которых давно затерялись.

Культура организации проявляется двумя способами:

- через символы «высокого» профиля,
- через символы «низкого» профиля.

Символы «высокого» профиля формируют имидж организации. Это миссия, логотип, годовой отчет, финансовая отчетность, униформа и др.

Символы «низкого» профиля определяют, как выполняется работа. Это ритуальные процедуры, коммуникации, физические формы, общий язык.

Ритуальные процедуры – обряды, ритуалы, церемонии, принятые в организации. Коммуникации – это истории, мифы, символы и лозунги, которые могут существовать в организации. Такие истории диктуют предпочтительный способ выполнения работы и влияют на поведение сотрудников. Физические формы культуры проявляются в виде формы одежды, оформления офисов, мебели, расположения здания и т.д. Общий язык (жаргон) является сокращенной, удобной формой коммуникации и может влиять на отношение персонала к своей работе.

Следует отметить, что наряду с «доминирующей» культурой в организации могут существовать субкультуры, то есть каждый человек трудится как бы в двух или более культурах.

Для менеджера важно установить тип культуры, к которой принадлежит Ваша организация. Для этого существуют специальные процедуры, позволяющие определить культуру своей организации именно через символ высокого и низкого профиля.

В приложении 8 представлен опросный лист «Культура организации», который позволяет более четко представить культуру Вашей организации.

4.2. Типы организационных культур

Известно несколько моделей культуры.

Т. Дил и А. Кеннеди предложили четыре типа культур, которые могут существовать в организации с учетом:

- фактора риска в каждом из видов деятельности организации;

- обратной связи, которая выступает в виде премий, похвалы, продвижения по службе.

Рассмотрим эти типы организационных культур (рис 4.1.).

1. *Культура «крутого парня, мачо»*. Такой тип присущ организациям, где обратная связь поступает в форме финансовых вознаграждений (брокерские организации). Навыки, необходимые менеджерам, работающим в этой культуре - быстро принимать решения, рисковать, уметь «держат удар». В этой культуре жесткая внутренняя конкуренция, что приводит к острой политизации, конфликтам.

2. *Культура «ставка на свою компанию»*. Такие культуры встречаются в организациях, занимающихся проектами, требующими больших ресурсов и времени на их реализацию. Например, нефтяная компания, начинающая бурение на новом участке. Так как принимаемые решения сопровождаются высоким риском, то менеджер должен иметь навыки проведения производственных совещаний, привлечения экспертов.

3. *Культура «хорошо потрудился - хорошо отдохнул»*. Такие культуры характеризуются высокой степенью активности, т.к. риск небольшой, а успех определяется настойчивостью.



Р и с . 4.1. Тип организационных культур

Такие культуры типичны для крупных организаций типа IBM. Основную ценность для этой культуры составляет предоставление потребителю высококачественных товаров и услуг. Особенностью менеджерской деятельности является умение мобилизовать людей на выполнение нужных заданий.

3. *Культура процесса.* Это культура характерна для бюрократической организации, служащие больше заботятся о том, как выполняется работа, а не о том, что выполняется. Менеджер, работающий в таких культурах, должен быть готов к тому, чтобы разрабатывать процедуры для результативной работы.

Как же влияет культура на выполнение функций менеджером? Например, культура и руководство. При выборе соответствующего стиля руководства необходимо учитывать контекст, что фактически означает культуру организации, в которой осуществляется руководство.

При наборе персонала, так или иначе, предпочтение отдается кандидатам, соответствующим доминирующей культуре, т.к. им легче адаптироваться к окружающей среде.

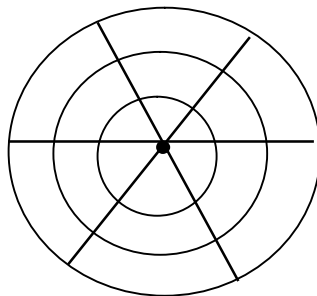
Можно ли легко изменить организационную культуру? Как следует из определения, на это требуется значительное время. С

другой стороны, на формирование культуры оказывают влияние такие факторы, как внешнее окружение, цели, задачи организации.

Ч. Хэнди предложил другой подход для определения культуры, основанный на понятиях **власти, роли, задачи и личности**

Культура власти. Культуру власти можно обнаружить в небольших предпринимательских организациях. Схематически структуру соответствующую такому типу власти, можно представить в виде паутины (рис. 4.2.).

Распределение власти и влияние распределяется от центра к периферии. Контроль осуществляется централизованно. Организации с таким типом культуры быстро реагируют на изменения извне, но эффективность зависит от центра. Основу власти составляет власть ресурсов и опирается на отдельные личности.

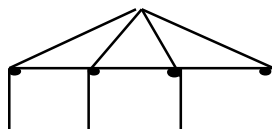


Р и с . 4.2. Культура власти

Культура роли. Олицетворением этой культуры является классическая форма организации (бюрократия), которую можно представить в виде храма (рис. 4.3.).

Для этой культуры характерна строгая специализация различных подразделений организации. Основным источником власти является власть положения, влияние осуществляется с помощью методик, процедур, правил. Эффективность этой культуры зависит от рационального распределения работы и ответственности. Эта культура хорошо работает в стабильной обстановке, но плохо адаптируется к внешним изменениям.

В такой культуре хорошо работает менеджерам, предпочитающим безопасность и предсказуемость, которые хотят



Р и с . 4.3. Культура роли

достичь успеха, выполняя определенную роль.

Культура задачи. Эта культура ориентирована на конкретный проект и работу. Соответствующий ей образ можно представить в виде сетки (рис. 4.4.).

Основной акцент в этой культуре делается на выполнение работы, в расчете на способности группы отождествлять себя с целями организации. Влияние базируется на власти специалиста. Культура задачи имеет высокую степень адаптивности, быстро реагирует на изменения.

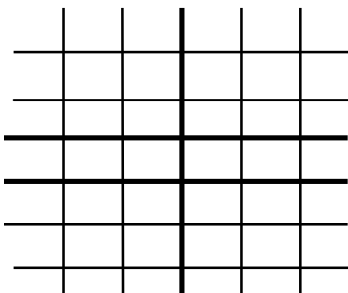


Рис. 4.4. Культура задачи

Менеджер в такой культуре должен быть достаточно гибким и уверенно чувствовать себя в нестабильной атмосфере.

Культура личности. Эта культура специфична и, как правило, это субкультура. Ей соответствует схема - «пчелиный рой» (рис. 4.5.).

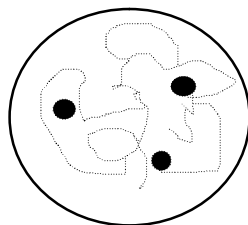


Рис. 4.5. Культура личности

Это адвокатские конторы, творческие союзы, консультационные фирмы.

В центре организации находится личность. Все остальные существуют только для обслуживания этой личности. Основой власти является власть личности. Личность трудно поддается контролю и управлению. Единственная возможность у менеджера оказывать давление на личность только за счет предоставления необходимых ресурсов и контроля за их использованием.

В одной организации могут существовать два и более типа культур (при одной доминирующей). Рассмотренные модели помогут определить тип культуры Вашей организации с тем, чтобы можно было принимать подходящие решения.

4.3. Формирование корпоративной культуры

Эксперты считают, что в настоящее время соотношение осознанно и неосознанно сформированной культуры различных организаций выглядит следующим образом: западные компании – 70%:30%, восточные – 90%:10%, российские компании – 20%:80%.

Корпоративная культура формируется в процессе совместного преодоления людьми, работающими в данной организации, трудностей внешней адаптации и внутренней интеграции.

Трудности внешней адаптации – это все то, что связано с выживанием организации во внешнем окружении: определение своей рыночной ниши, установление контактов с партнерами и потребителями, характер конкурентной борьбы. Результаты преодоления этих трудностей выражаются в миссии, целях организации, в тактике взаимодействия с конкурентами, в критериях оценки результатов работы и пр.

Трудности внутренней интеграции – это формирование единого коллектива сотрудников: распределение власти и ответственности, разрешение конфликтов между отдельными людьми и группами, выбор стилей работы и поведения и др. в результате преодоления этих трудностей формируется общая внутренняя идеология, внутренний устав организации, критерии и правила распределения власти, способы структурирования рабочего времени и др.

Для формирования корпоративной культуры важно, чтобы личные цели сотрудников и цели организации имели один вектор развития. Менеджер должен найти точки соприкосновения интересов конкретных людей и организации в целом. Согласование целей позволит превратить наемного работника, главные интересы которого лежат за пределами компании, в сотрудника, который разделяет культуру, ценности и судьбу организации. Для согласования этих целей можно использовать сбалансированную систему показателей (ССП), разработанную Р. Капланом и Д. Нортеном [6], и рассмотреть организационную систему сба-

лансированных показателей (ОССП) и личную систему сбалансированных показателей (ЛССП). Можно выделить четыре сферы, в которых необходимо достичь результатов: финансы, потребители, внутренние процессы, знание и обучение (табл. 4.1.).

Таблица 4.1.

Значение основных сфер деятельности организации

Сфера	ОССП	ЛССП
Финансы	Финансовая устойчивость: как оценивают организацию сотрудники, акционеры	Финансовая стабильность: возможность удовлетворять собственные финансовые потребности
Внешние потребители	Удовлетворенность потребителей - оценка организации потребителем	Отношения в семье, с друзьями, с работодателем, с коллегами и другими людьми
Внутренние процессы	Контроль процессов. Выявление процессов для совершенствования	Управление своим физическим и психическим состоянием
Знания и обучение	Навыки и отношение персонала, способность организации к обучению и развитию	Навыки и способность к обучению и развитию

Для реализации ССП можно предложить модель, в основе которой лежит цикл PDCA Деминга. Модель включает в себя пять этапов:

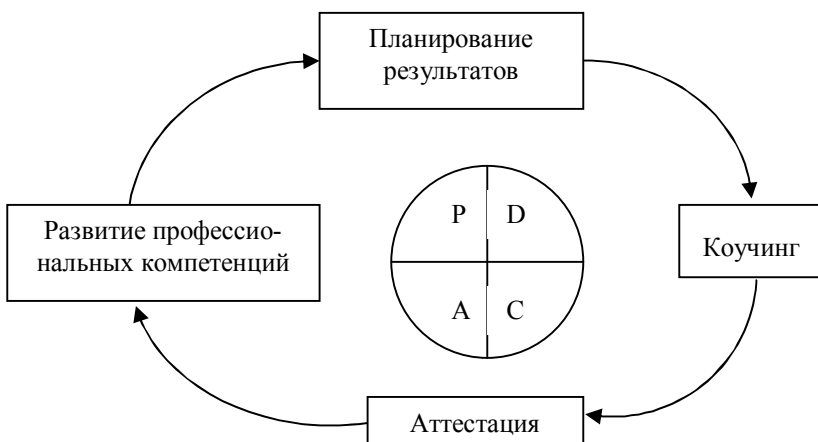
- 1) формулирование – формулирование ОССП и ЛССП;
- 2) информирование – вовлеченность персонала, увязывание личной и организационной систем показателей;
- 3) совершенствование – корректировка индивидуальных и организационных действий в сторону улучшения;
- 4) развитие – развитие профессиональных компетенций и оптимальное использование потенциала сотрудников;

5) анализ и обучение – проверка уровня достижения поставленных целей, корректировка сбалансированных показателей, изменение индивидуального и коллективного поведения персонала.

Тремя основными силами модели выступают совершенствование, развитие и обучение. Действия по совершенствованию подразделяются на

- собственно совершенствование (как лучше выполнять существующую работу);
- обновление (как иначе выполнять существующую работу).

Развитие персонала осуществляется в соответствии с четырьмя фазами цикла развития (рис. 4.6.).



Р и с . 4.6. Цикл развития

Планирование результатов включает в себя:

- договоренность относительно ожидаемых результатов и необходимых для этого компетенций;
- формирование профиля компетенций;
- разработку индивидуальных планов работы.

На фазе коучинга уточняются обязанности сотрудника и на основании

- обсуждения прогресса,

- предоставления обратной связи,
- оказывается помощь анализа достигнутых соглашений:
- в развитии компетенций,
- в достижении согласованных результатов.

Для оценивания показателей индивидуальной работы и формализации обратной связи проводят аттестацию персонала. Как инструмент управления показателями работы персонала аттестация предоставляет потенциальные выгоды для всех вовлеченных сторон (табл. 4.2.).

Таблица 4.2.

Выгоды аттестации

Для сотрудника	Для организации
Возможность поощрять персонал к осмыслению своих недавних достигнутых показателей работы и своего развития	Помощь при планировании успешного развития: определение сотрудников, которых можно продвинуть по служебной лестнице
Осознание аспектов работы, вызывающих затруднения	Определение требований к развитию персонала внутри организации
Пересмотр или переутверждение рабочих норм	Обеспечение баланса личных и организационных целей
Определение конкретных единиц измерения для улучшения показателей работы	Улучшение показателей выполнения работы
Возможность определить программу карьерного роста	Улучшение обмена информацией внутри организации
Улучшение рабочих взаимоотношений посредством улучшения взаимопонимания и обмена информацией	

Деятельность сотрудника будет тем успешнее, чем больше его качества будут соответствовать требованиям рабочего места. Каждый работник выполняет вполне определенные функции, очерченные должностными обязанностями и ограниченными спецификой деятельности на конкретной должности. Фаза развития профессиональных компетенций включает в себя развитие компетенций сотрудников путем:

- специальных курсов или обучения на рабочем месте;
- моделирования практических ситуаций;
- наблюдение за работой более опытных коллег;
- получения обратной связи от потребителей;
- стажировок;
- тренингов и внедрением специальных программ по развитию способностей.

Благодаря постепенному развитию способностей и обучению персонала, качество его работы улучшается, а организация получает возможность оптимальным образом использовать их потенциал. Подробнее о развитии персонала представлено в главе 7.

Таким образом, корпоративная культура является самодостаточным механизмом по согласованию отношений внутри системы и обеспечения всеобщего понимания индивидуальности организации как внутри, так и снаружи. Поэтому задача формирования корпоративной культуры становится одной из важнейших задач управления.

4.4. Порядок анализа организационной культуры и управление её изменением

1. Заполнение ответов на вопросы опросного листа, приложение 8.
2. Определение символов «высокого» и «низкого» профиля, характеризующих культуру организации.
3. Определение типа культуры, согласно модели Т. Дила и А. Кеннеди и обоснование выбора.
4. Установление соответствия между структурой и культурой организации по модели Ч. Хэнди.
5. Сравнение теоретических моделей и существующих культур и анализ их отклонений.
6. Уточнение причин изменения, диагностика, выявление стратегии и составление программы изменений.

Внимание! Изменения в культуре организации протекают очень медленно, и их можно считать завершенными, если абсолютное большинство персонала принимают эти изменения.

5. ПРОЕКТИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА

5.1. Основные подходы к управлению качеством

Качество – сложная категория и для ее понимания необходимо раскрытие связей с такими категориями как свойства системы, структура, количество, потребительская стоимость, эффективность, оценка, управление.

Качество является основной составляющей конкурентного преимущества организации.

Стандарты ИСО 9000 определяют качество как «совокупность существенных свойств объекта, соответствующих потребностям или ожиданиям заинтересованных сторон».

Основные подходы к управлению качеством сформулированы Э. Демингом, который говорит о том, что всегда существуют отклонения, поэтому необходимо выяснить причины, лежащие в их основе и их устранить.

Дж. Джуран считает необходимым вовлекать персонал в процедуры, обеспечивающие качество и решение проблем, связанных с качеством продукции или услуги.

Наконец, Ф. Кросби утверждает, что качество можно достичь, имея «нулевой брак», то есть все делать правильно с первого раза.

Все три автора считают, что управление качеством будет обеспечено, если

- вопросам качества уделяется первостепенное внимание;
- вопросами качества занимаются все сотрудники в организации;
- качеством управляют;

- качество достигается совершенствованием персонала и систем.

Управляя качеством, следует помнить, что качество – это полное удовлетворение требований потребителя, причем при малых внутренних затратах. А это возможно, если на это ориентированы совокупность традиций, ценностей, политических течений, убеждений и отношений, которые формируют всеобъемлющий контекст для всего, что мы делаем, о чем думаем, работая в организации, то есть организационная культура и качество следуют неразрывно друг с другом.

В последние годы многие организации уделяют значительное внимание идее тотального управления качеством (TQM). К наиболее характерным подходам и методам TQM можно отнести следующие:

- ответственность руководства за разработку и реализацию философии качества, содержание которой обозначается в определенных подходах и принципах;

- взаимосвязь деятельности по качеству на всех этапах жизненного цикла продукции с другими видами деятельности, регулярный анализ и оценивание работ в области качества, непрерывное улучшение качества и самооценка организаций по более высоким его критериям;

- экономичность качества (отсутствие качества обходится дороже);

- постоянное изучение потребностей;

- обеспечение качества на стадиях проектирования и разработки продукции;

- обеспечение качества процессов и управление ими на основе цикла Деминга;

- управление контрольно-измерительными средствами;

- управление несоответствующими установленным нормам результатами;

- обучение персонала, стимулирование, мотивация.

В теории и практике управления качеством выделяют две проблемы: качество продукции и менеджмент качества. Анали-

зируя отечественный и зарубежный опыт передовых организаций, можно сделать вывод о том, что их успехи во многом определяются тем, что основу их конкурентной стратегии составляет создание систем менеджмента качества (СМК) в соответствии с требованиями международных стандартов ИСО 9000:2000. Следуя предписаниям этих стандартов, управление качеством можно осуществлять через реализацию совокупности программ, которые могут вписываться в любую действующую систему управления [5].

Программы должны отражать содержание, сроки, ресурсы, функции человека и группы людей.

Международные стандарты предписывают при разработке СМК опираться на восемь принципов:

- 1) ориентация на потребителя;
- 2) лидерство руководства;
- 3) вовлеченность всего персонала в деятельность по обеспечению качества;
- 4) процессный подход к деятельности организации;
- 5) системный подход к процессу управления качеством;
- 6) постоянное улучшение качества;
- 7) принятие управленческих решений на основе достоверных данных;
- 8) взаимовыгодные отношения с поставщиками.

5.2. Восемь принципов менеджмента качества

1. Ориентация на потребителя. Качество в конечном итоге оценивает потребитель, поэтому продукция (услуги), которую производит организация, должна быть соотнесена с его требованиями и ожиданиями. Дж. Бэнк [13] считает, что оценка качества потребителем проходит с позиций пяти элементов:

- спецификация – что потребитель ожидает получить, покупая ваш товар;
- соответствие – получил ли он то, что ожидал;

- надежность – продолжает ли это оправдывать его ожидания;
- стоимость – сколько он за это заплатил;
- поставка – когда он сможет это получить.

Для определения требований потребителя можно использовать метод QFD (развертывание функции качества) [2]. QFD – это структурированный подход к интеграции требований потребителя с разработкой технических условий на продукт или услугу. QFD включает в себя:

- выявление и ранжирование относительной важности потребительских требований (что);
- выявление конструктивных параметров (или технологических характеристик), вносящих вклад в требования потребителя (как);
- оценку взаимосвязи между различными конструктивными параметрами и требованиями потребителя (связи);
- установление целевых значений для конструктивных параметров, обеспечивающих наилучшее удовлетворение требований потребителя (цели).

С помощью различных методов (интервьюирование, метод номинальных групп и др.) можно определить абстрактные требования - «голос потребителя» - которые в последствии переводятся в общие характеристики продукта. Отслеживание «голоса потребителя» происходит в четыре этапа:

- планирование продукта;
- проектирование продукта;
- проектирование процесса;
- проектирование производства.

Матрица QFD на первом этапе представляет собой совокупность требований потребителя по вертикали и набор общих характеристик продукта по горизонтали. То есть матрица QFD должна показывать критерии потребительского качества (ЧТО?) и аспекты возможного их достижения (КАК?) при проектировании продукта.

Следовательно, первоначально необходимо составить список пожеланий потребителя. Далее проводится группировка требований по принципу «средства», строится дерево потребительской удовлетворенности и выявляются связи между соответствующими компонентами ЧТО и КАК. Связи имеют определенный вес:

● - сильные-9; ○ - средние-3; △ - слабые-1.

На рис. 6.1. представлен пример плановой матрицы для проектирования СМК.

Как Что	Важность с позиций потребителя	Характеристики					
		Определение конкретных целей	Постоянное усовершенствование	Делегирование полномочий	Обучение персонала	Определение ресурсов	Формирование эффективных команд
Возможность разрабатывать альтернативные пути	4	○		△	○	△	●
Обеспечение приоритетности качества	5	●	○		△		
Обеспечение наилучшего использования ресурсов	4	△	○	○	○	●	○
Обеспечение функционирования и развития организации	5		●	○	●	○	○
Абсолютный вес		60	72	28	70	55	63
Относительный вес %		17	21	8	20	16	18
Ранг		4	1	6	2	5	3
Цели		1. Проводить постоянное усовершенствование 2. Разрабатывать программы обучения персонала 3. Формировать эффективные команды					

Р и с . 6.1. Фрагмент плановой матрицы

Конечным результатом первого этапа является идентификация важнейших характеристик продукта, обеспечивающих его конкурентоспособность. Вторым этапом является проектирование продукта. На третьем этапе определяются основные пара-

метры процесса изготовления продукта. Четвертый этап является производственным.

Использование метода QFD позволяет не только установить соответствия между требованиями потребителя и выходными характеристиками товара (услуги), но и принимать обоснованные решения по их совершенствованию.

Жизненно важна для любой организации категория внутреннего потребителя. Каждый сотрудник является частью цепочки «поставщик – потребитель», поэтому удовлетворить ожидания внешних потребителей без удовлетворения потребностей внутренних невозможно.

2. *Лидерство руководства.* Эффективность процессов управления качеством будет тем выше, чем активнее руководство будет внедрять в своей организации идеи TQM. Основная задача руководства заключается в определении миссии, видения и политики организации.

Миссия – это осознанная производителем потребность потребителя. Формулировка миссии должна содержать следующие элементы:

- глагол (улучшить, повысить и т.д.);
- объект (система, стратегия, процесс и т.д.);
- значение цели (сколько, % и пр.);
- временной промежуток (когда).

В отличие от миссии видение является продуктом некой регулярной деятельности. Одной и той же миссии могут соответствовать несколько разных видений. Это зависит от ресурсов, которыми располагает организация, квалификации персонала, от алгоритма движения и других возможностей.

На основе миссии и видения формируется политика организации. Политика – это документ, в котором описываются действия организации в конкретной области.

Политика качества используется руководством как средство управления с целью улучшения деятельности организации. Для этого она должна:

согласоваться со стратегией высшего руководства по перспективам организации;

позволить понять цели в области качества;

подтверждать приверженность высшего руководства качеству и обязательство обеспечивать необходимыми ресурсами (финансы, оборудование, квалификация персонала, сырье и т.д.);

включить постоянное улучшение, связанное с удовлетворением потребностей и ожиданий всех заинтересованных сторон;

быть четко сформулирована и доведена до сведения всего персонала.

3. Вовлеченность персонала в деятельность в области качества. Никакие изменения, направленные на улучшение качества, будут невозможны, если нет вовлеченности персонала в деятельность по улучшению существующего положения дел, если не принимается во внимание возможное сопротивление и противодействие со стороны отдельных сотрудников.

Необходимо осознание каждым сотрудником, что процесс совершенствования – это не добавление к повседневной работе, а метод, позволяющий каждому лучше выполнять требования любого внутреннего и внешнего потребителя.

Для эффективного участия каждого сотрудника в стратегии качества необходимо следующее.

1. Обучение персонала основам TQM. Для этого проводятся семинары, конференции, во время которых сотрудники узнают инструменты и методы совершенствования качества, основные концепции улучшения работ.

2. Наделение всех работников ответственностью и правами, соответствующими выполняемой работе.

3. Выявление реальное заинтересованности персонала в результатах своего труда.

4. Поощрение улучшения результатов работы, обеспечение благоприятного «климата» в рабочих коллективах, признание заслуг и вознаграждение.

Это позволит максимально использовать способности каждого конкретного человека.

4. *Процессный подход*. Важный аспект программы качества – фокусирование на процессе, а не на конечном продукте. Все виды действий необходимо рассматривать как логически упорядоченные последовательности шагов, преобразующих входы в выходы. Причем выходы одного процесса служат входами для других. Модель процессного подхода, адаптированная к системе образования, представлена на рис. 5.2.

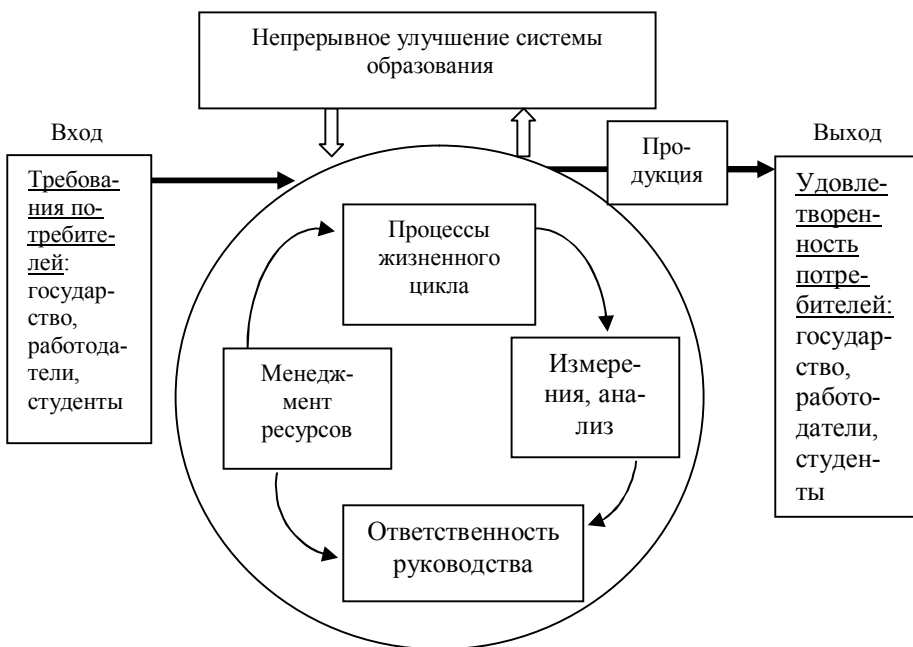


Рис. 5.2. Модель процессного подхода

К основным процессам относятся процессы управленческой деятельности руководства, процессы жизненного цикла продукции, менеджмент ресурсов и измерения.

Процессы жизненного цикла продукции означают совокупность действий, которые необходимо выполнить, чтобы получить выходной результат в виде продукции или услуги. Процессы измерения и оценки служат важным средством обратной связи

зи, необходимой для обеспечения эффективности системы. Блок «ответственность руководства» обращает внимание на необходимость того, чтобы руководители организации изучали данные, поступающие по каналам связи, и учитывали их при принятии решений. Ресурсы включают в себя инфраструктуру, персонал, материально-техническое обеспечение, финансы и т.д. и они должны быть достаточными для гарантированного обеспечения надлежащего качества товара/услуги.

Основные процессы должны быть подкреплены вспомогательными процессами второго, третьего и так далее уровней. Пример иерархической структуры процесса управления ресурсами представлен в табл. 5.1.

Таблица 5.1

Иерархическая структура процесса управления ресурсами

Макропроцесс	Микропроцессы	
	1-й уровень	2-й уровень
Управление ресурсами	Управление персоналом	Найм и отбор
		Обучение
		Мотивация
	Управление информационными ресурсами	Управление программными средствами
		Записи
		Хранение
		Документирование
	Управление инфраструктурой	Управление зданиями
		Управление оборудованием
		Управление коммуникациями
	Управление производственной средой	Обеспечение безопасности
		Обеспечение соответствия санитарно-гигиеническим нормам

Макропроцесс	Микропроцессы	
	1-й уровень	2-й уровень
	Управление финансами	Определение финансовых потребностей подразделений
		Составление отчетности
		Бюджет

Для общего описания и функционального моделирования процессов рекомендуется использовать методологию IDEF0 (рис 5.3.).

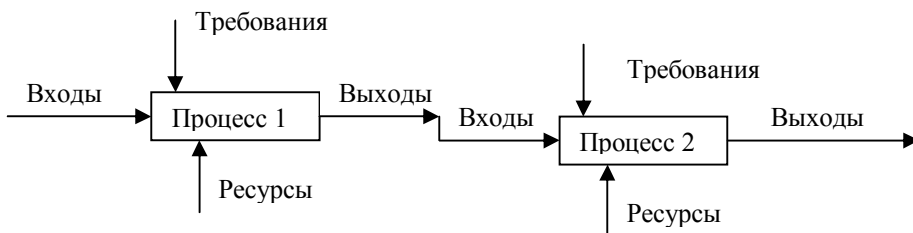


Рис. 5.3. Процесс с точки зрения методологии IDEF0

В приложении 9 представлена IDEF0 – диаграмма процесса проектирования учебной дисциплины.

5. Системный подход к менеджменту. Как уже отмечалось в главе 1 системный подход является основополагающим при исследовании организации. Организация как социальная система относится к плану самореферентных или эргатических систем. Под самореферентной системой понимают осознающую себя систему. Такая система сама существенно влияет на свое последующее изменение в целях выживания за счет селективного восприятия сигналов среды. Основной особенностью таких систем является рефлексивность. Рефлексия (от лат. обращение назад) – это

- 1) размышление, самопознание;

2) форма теоретической деятельности человека, направленная на осмысление своих собственных действий и их законов. Свойство рефлексивности позволяет системам эволюционировать в направлении осмысленных целей.

Системный подход дает возможность понять взаимозависимость процессов в системе и выбрать оптимальную траекторию движения к поставленной цели.

6. Постоянное улучшение. В условиях рынка успешная деятельность любой организации неэффективна без постоянного совершенствования, нацеленного на улучшение качества продукции и оказываемых услуг. Постоянное улучшение начинается с человека, с совершенствования его личных качеств и профессиональных компетенций. Вторым шагом является совершенствование работы команды за счёт систематического обучения и создания культуры, нацеленной на качество. И, наконец, необходимо совершенствовать «среду обитания», рабочее место.

Существует два основных подхода к осуществлению постоянного улучшения процессов:

1) проекты прорыва, ведущие к пересмотру и улучшению существующих процессов, осуществляемые вне рамок повседневных операций;

2) постоянное улучшение, проводимое в рамках существующих процессов.

При определении несоответствий полезно использовать набор систематизированных вопросов «5W и 1H» (табл. 5.2.).

Таблица 5.2

5W и 1H

Английский вопрос	Русский вариант	Комментарий
What?	Что?	Что именно делается в этом процессе?
Why?	Зачем?	Зачем это делается? Можно ли этого не делать?
Where?	Где?	Где это делается? Не лучше ли это делать в другом месте?

Английский вопрос	Русский вариант	Комментарий
When?	Когда?	Когда это делается? Может быть это делать раньше или позже?
Who?	Кто?	Кто это делает? Не стоит ли поручить это дело другим людям?
Here?	Как?	Как это делается? Все ли рационально?

Для постоянного улучшения деятельности стандарт предусматривает процедуры самооценки, мониторинга и внутреннего аудита. Все эти процессы являются составной частью контроля качества и проводятся в определенной последовательности и по определенным схемам. Целью всех этих процедур является выявление слабых сторон и сторон, нуждающихся в усовершенствовании.

Роль самооценки – оценить текущее положение и определить оптимальное состояние, к которому должна стремиться организация.

Мониторинг не только выявляет отклонения, но и является механизмом корректировки целей организации и путей их достижения на основе обратной информации. Главная задача мониторинга заключается в уменьшении границы между планируемыми показателями и реально полученными результатами.

Внутренний аудит включает в себя аудит адекватности и аудит соответствия. Под аудитом адекватности понимают определение степени соответствия документов системы менеджмента качества установленным требованиям. Под аудитом соответствия – установление степени, в которой система управления качеством понята, внедрена и соблюдается персоналом. Нужно иметь в виду, что внутренний аудит касается СМК, а не оценок персонала. Типовые причины возникающих несоответствий и типовые корректирующие действия представлены в табл. 5.3.

По результатам аудита разрабатываются корректирующие действия, которые могут быть направлены либо на переработку

соответствующих форм документов, либо на пересмотр существующих методик.

Таблица 5.3

Типовые причины несоответствия

Типовая причина несоответствия	Типовое корректирующее или предупреждающее действие
Отсутствие типовой процедуры выполнения деятельности. Установленная процедура (документ): - не содержит исчерпывающей информации; - не отражает произошедших изменений. Недостаток ресурсов. Халатность персонала	Разработка, утверждение и внедрение документа по выполнению (управлению) деятельности. Разработка, внесение, внедрение изменений к документу по выполнению деятельности. Выделение ресурсов. Обучение и мотивация персонала

В приложении 10 представлены основные алгоритмы, используемые в процессе улучшения.

7. *Принятие решений, основанных на фактах.* Постоянное улучшение деятельности возможно только на основе достоверных данных, полученных с помощью специальных статистических методов регрессионного и корреляционного анализа, специфических методик, рекомендованных стандартами ИСО 9000 (табл. 5.4). В приложении 11 представлен алгоритм процесса принятия решения. Использование всех этих методов и методик снижает огромные потери от неэффективных управленческих решений.

8. *Взаимовыгодные отношения с поставщиками.* После подтверждения собственных качественных процессов организации необходимо начать работать с поставщиками, чтобы обеспечить у них наличие процессов соответствующего качества. Тип и степень управления, применяемые по отношению к поставщику и закупленной у него продукции, должны зависеть от его воз-

действия на последующие стадии жизненного цикла продукции или готовую продукцию. Для этого должны быть разработаны критерии отбора, оценок и повторной оценок.

Таблица 5.4

Инструментарий процесса принятия решения

Семь инструментов контроля качества	Семь наборов инструментов организации творческого процесса	Семь инструментов планирования и управления
1. <i>Блок-схема</i>. Наглядное представление процесса. 2. <i>Диаграмма причин и результатов</i>: диаграмма Парето, диаграмма Исикава. 3. <i>Временной график</i>. Выявление трендов. 4. <i>График</i>. Выявление взаимосвязей между переменными. 5. <i>Гистограмма</i>. Разброс и форма процесса. 6. <i>Контрольная карта</i>. Выявление источников вариации. 7. <i>Стратификация</i> (группировка) данных	1. <i>Пере формулирование проблемы</i>. Выявление структуры проблемы. 2. <i>Метод «мозгового штурма»</i> и его разновидности. Коллективная генерация идей. 3. <i>Метод «мозговой атаки»</i>. Процесс генерации идей в письменной форме. 4. <i>Простые аналогии</i>. 5. <i>Сложные аналогии</i>. 6. <i>Разрушение стереотипов</i>. Препятствия, мешающие творческому мышлению 7. <i>Морфологический анализ</i>. Изучение всех возможных сочетаний параметров	1. <i>Диаграмма сродства</i>. Группировка идей. 2. <i>Граф связей</i>. Выявление причинно-следственных связей. 3. <i>Дерево</i>. Разложение задач. 4. <i>Матрицы приоритетов</i>. Поиск наилучших возможностей. 5. <i>Матричная диаграмма</i>. Поиск взаимосвязей. 6. <i>Блок-схема</i> процесса принятия решений. Сопряжённое планирование 7. <i>Сетевой график</i>. Составление плана решения проблемы

5.3. Порядок анализа изменений в области качества

1. Определение миссии, видения организации.
2. Анализ социокультурных условий (внешние, внутренние)
3. Определение процесса, который нуждается в усовершенствовании и выявление причины несоответствия.

4. Разработка диаграммы процесса на основе методологии IDEF0.

5. Уточнение причин изменения, диагностика, выявление стратегии и составление программы изменений.

6. ПЕРЕПРОЕКТИРОВАНИЕ РАБОТ ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ МОТИВАЦИИ

6.1. Основные модели поведения людей

Основным элементом деятельности менеджера является общение и управление людьми, поэтому необходимо, чтобы менеджеры стремились к лучшему пониманию поведения людей. В идеале, каждый менеджер должен стремиться к тому, чтобы выполнялись задания, а люди, выполняющие их, получали бы удовлетворение от результатов своего труда. Поэтому мотивирование исполнителей – важнейший компонент профессиональной деятельности менеджера. Существует три формы воздействия на человека:

- страх;
- убеждение;
- игра на мотиве.

Объясняют поведение людей с этой точки зрения теории «Х и У» (Д. МакГрегор) и «Z» (У. Оучи), основные положения которых представлены в табл. 6.1.

Таблица 6.1

Теории «Х», «У», «Z»

Теория Х	Теория У	Теория Z
• Среднему человеку присуще нежелание работать и он уклоняется от работы. • Большинство лю	• Обычному человеку несвойственна неприязнь к работе и работа может быть источником удовле	• Отказ от политики увольнений • Участие работников в принятии решений

Теория X	Теория Y	Теория Z
• дей следует принуждать, контролировать, направлять, запугивать, чтобы они прилагали усилия для достижения целей организации. • Средний человек предпочитает, чтобы им руководили и старается избежать ответственности	• творения. • Люди будут осуществлять самоуправление и самоконтроль для достижения целей, которым они привержены. • Средний человек стремится к принятию на себя ответственности. • Вознаграждение должно быть неотъемлемой функцией достижения поставленных задач	• Программы служебной карьеры • Явная нацеленность на обеспечение состояния всех работников

Рассмотрим основные факторы, влияющие и объясняющие поведение людей при выполнении заданий.

Менеджеру необходимо выявить, какие мотивы двигают людьми и побуждают их к совершению вполне конкретных действий. Мотив – это побудительная причина, повод к какому-либо действию. В основе мотива лежит потребность (рис. 6.1.).

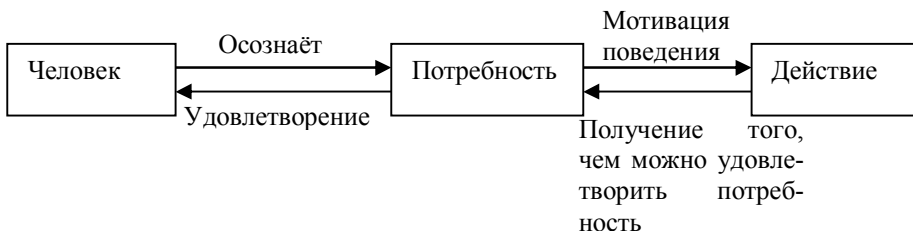
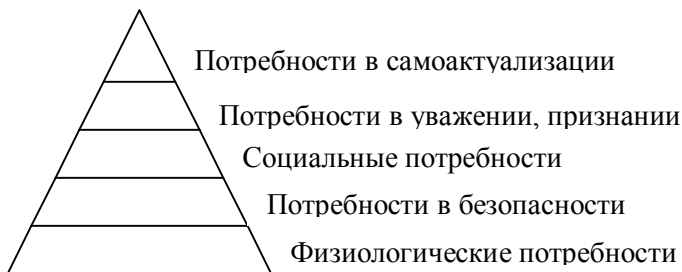


Рис. 6.1. Схема мотивации поведения

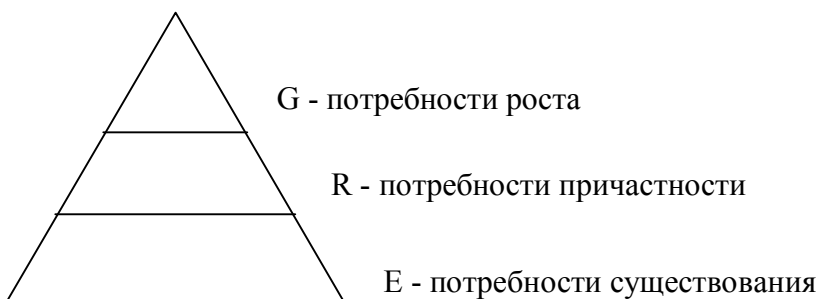
Потребность – нужда в чем-либо объективно необходимом для поддержания жизнедеятельности и развития организма, группы, общества в целом.

А. Маслоу пытается объяснить поведение человека на основе его потребностей, которые он формирует в виде пирамиды потребностей. Особенностью этой пирамиды является то, что потребности более высокого уровня появляются после удовлетворения потребностей более низкого уровня (рис. 6.2.).



Р и с . 6.2. Пирамида потребностей А. Маслоу

Дальнейшее развитие эта теория получила в разработках К. Альдерфера, который выделяет лишь три уровня потребностей, причем эти потребности могут проявляться в поведении человека одновременно. Он назвал свою теорию ERG (рис. 6.3.).



Р и с . 6.3. Пирамида потребностей К. Альдерфера

Особенности, которые следует учитывать при изучении и объяснении поведения людей:

Наши предположения о поведении людей базируются на наших собственных пристрастиях.

На поведение человека очень сильное воздействие оказывает социализация, которая является причиной усвоенного поведения.

6. 2. Основные модели и теории мотивации

Э. Шейн описал четыре модели, в основе которых лежат различные предположения о факторах, от которых зависят усилия людей и выполнение работ в организации.

Рационально-экономическая модель.

Эта модель основывается на том, что основным мотивирующим фактором является личный экономический интерес. Основной вывод этой модели - усилиями людей можно управлять, посредством регулирования денежного вознаграждения.

Это можно достичь за счет узкой специализации, тщательного отбора работников и установления жесткой связи между величиной зарплаты и качеством выполненной работы.

Основной недостаток модели - упрощенное понимание человека и человеческих систем, пришедшее от научного управления Тейлора, что не представляет возможности активизации работников, снижает возможность проявления творческих способностей работников.

Социальная модель.

Основной вывод этой модели - люди положительно реагируют на проявляемое к ним внимание и признание значимости их работы.

Основные положения:

- сильным мотивирующим фактором является удовлетворение социальных потребностей,
- на поведение людей влияют их сослуживцы, члены группы, в которую входят люди,

- люди реагируют на руководство в той степени, в какой руководство обеспечивает причастность людей к группе.

Внимание менеджеров должно быть нацелено на:

- потребности людей больше, чем на производственные задачи,

- признание наличия у людей, как социальных потребностей, так и экономических, материальных,

- учет групповых ценностей и принятой практики коллективной работы.

Основной недостаток этой модели связан с изменяющимися условиями труда в сторону индивидуализации.

Модель самоактуализации.

Определяющие факторы этой модели - желание людей принимать участие в принятии решений, влияющих на их работу, и задача менеджеров - в оказании помощи работникам в осознании значимости своей работы и возможности реализации своих способностей.

Основной недостаток этой модели - чрезмерная индивидуализация подхода к управлению.

Комплексная модель.

Сущность этой модели заключается в том, что потребности человека и мотивирующие факторы изменяются в зависимости от ситуации, в которую попадают люди, от их опыта, ожиданий и возраста.

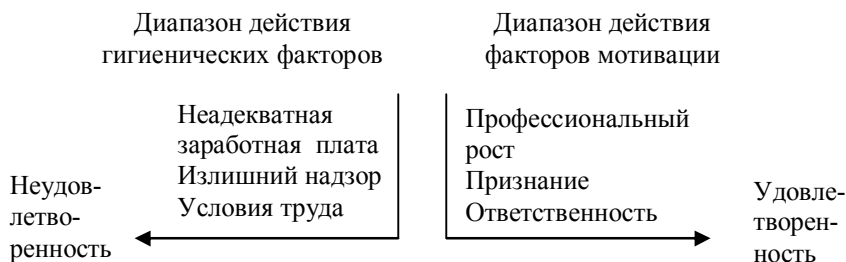
Основной недостаток этой модели - ее трудно применить на практике. Устранить этот недостаток можно, если менеджер хорошо владеет методами диагностики, умеет ценить различие, разнообразие ситуаций и культур.

Следует заметить, что мотивации формируются во взаимоотношениях между организацией и работниками на основе психологического контракта.

Двухфакторная теория мотивации и удовлетворения Ф.Герцберга.

Сущность этой теории заключается в том, что существуют две группы факторов, влияющих на результаты труда: гигиенические факторы и факторы мотивации (рис. 6.4.).

Гигиенические факторы – внешние факторы по отношению к процессу труда. Они отражают степень неудовлетворенности человека работой. Факторы мотивации связаны с характером и сущностью работы.



Р и с . 6.4. Двухфакторная модель Герцберга

Изменение одной группы факторов не может повлиять на факторы другой группы, то есть ослабление неудовлетворенности работой не приведет к повышению мотивации (рис. 6.4.).

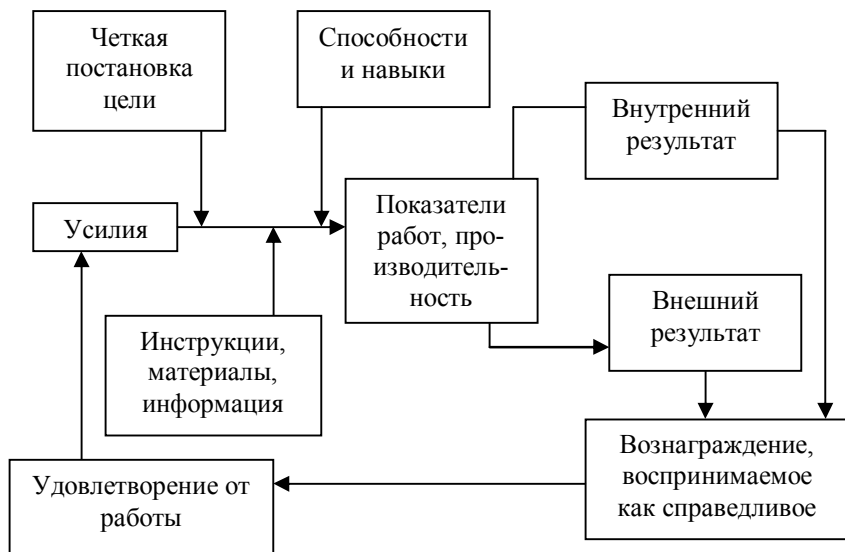
Теория ожиданий.

В этой теории подчеркивается важность связи между усилиями и вознаграждениями. То есть, чтобы человек прилагал дополнительные усилия в работе, необходимо, чтобы он верил, что прикладывание усилий увеличивает вероятность получения им вознаграждения (рис. 6.5.).

Вознаграждение – это все то, что человек считает ценным для себя. Оно может быть внутренним и внешним.

Внутренне вознаграждение дает работа:

- самоуважение,
- чувство достижения,
- ощущение новизны, ценности, необходимости,
- усталость.



Р и с .6.5. Связь между усилиями и выполнением работ

Внешнее вознаграждение дается организацией:

- заработанная плата,
- статус в компании,
- статус вне компании,
- дополнительные выплаты,
- условия труда,
- похвала,
- продвижение по службе.

Здесь возможны три ситуации:

- 1) фактическое вознаграждение адекватно ожидаемому;
- 2) фактическое вознаграждение близко к ожидаемому;
- 3) фактическое вознаграждение не имеет ничего общего с ожидаемым.

В практике работы второй и третий случаи наиболее опасны.

Мотивирующие факторы проявляются при проектировании работ.

В настоящее время разрабатывается новая концепция мотивации, основанная на сбалансированной системе показателей.

Она состоит из двух элементов: системы согласования целей и согласованной с ней системы стоимостной и нестоимостной мотивации. Чтобы обеспечить функционирование такой системы мотивации, необходимо выполнение следующих требований:

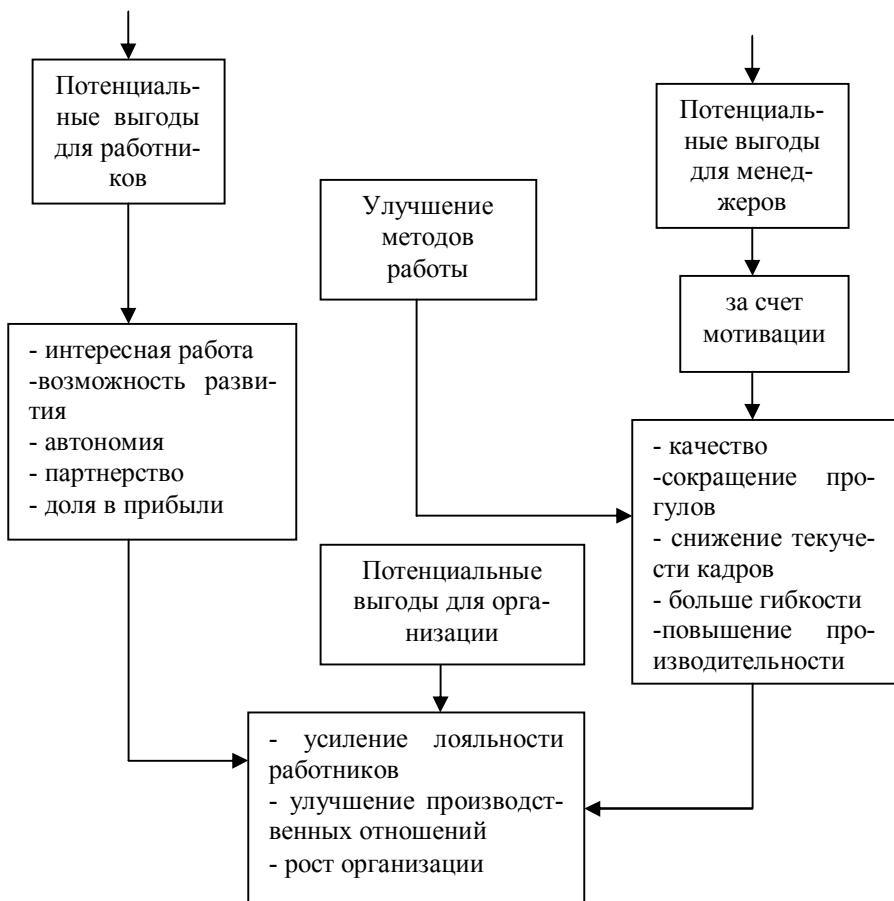
- практичность – построение оптимальных процессов и формирование умеренной сложности системы;
- прозрачность – цели, оценочные показатели и система оплаты труда должны быть понятны сотрудникам;
- рентабельность – сбалансированное соотношение между размером оплаты труда и достигнутыми результатами;
- легитимность – соблюдение правовых норм.

6. 3. Проектирование работы

Правильное проектирование работы дает потенциальные выгоды работникам, менеджерам, организации, так как оно способствует улучшению разнообразных аспектов деятельности организации, включая качество и производительность (рис.6.6.).

Основные подходы к проектированию работ:

- Ротация рабочих мест, т.е. перемещение с одного рабочего места на другое. Проводится через регулярные промежутки времени продолжительностью от нескольких часов до нескольких дней.
- Расширение объема работ, то есть выполнение одним работником работы, ранее выполняемые несколькими. Позволяет устранить монотонность в работе.
- Обогащение содержания работы, т.е. отмена некоторых видов контроля, повышение ответственности, предоставления дополнительных полномочий (табл. 6.2.).
- Повышение целостности работы, то есть выполнение работы от начала до конца с видимым результатом.
- Автономные рабочие группы – предоставление отдельным группам служащих более широких возможностей самостоятельного планирования и выполнения работ.



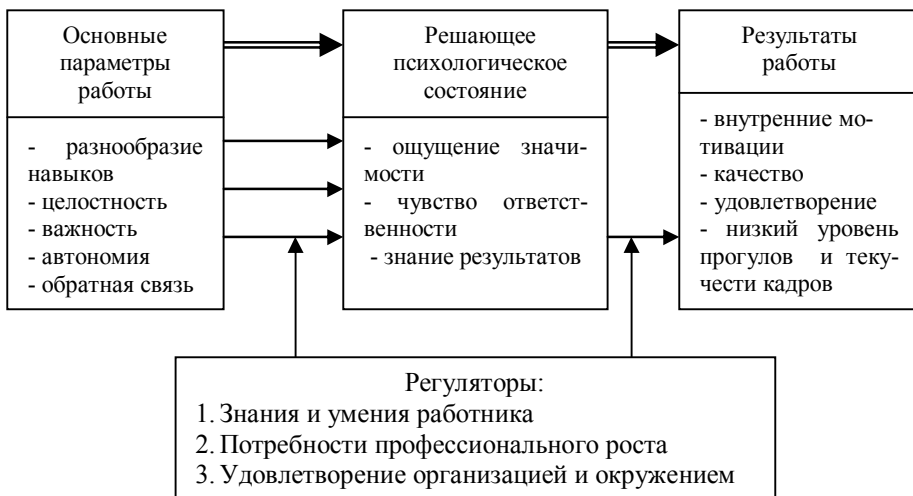
Р и с .6.6. Выгоды совершенствования проектирования работы

Таблица 6.2

Принципы обогащения содержания работы по Герцбергу

Принцип	Задействованные факторы мотивации
1. Отмените некоторые виды контроля, сохранив ответственность	Ответственность и чувство достижения

Принцип	Задействованные факторы мотивации
2. Повысьте ответственность работников за результаты их работы	Ответственность и признание.
3. Выделите работнику целостный блок работы (деталь, группа, отдел, направление работы и т.д.)	Ответственность, чувство достижения и признание.
4. Предоставьте работнику дополнительные полномочия (увеличение свободы действий при выполнении работы)	Ответственность, чувство достижения и признание.
5. Периодически советуйтесь с самим работником, а не с его непосредственным начальником	Внутреннее признание, самоуважение.
6. Предлагайте работнику новые, все более и более трудные задачи, с какими ему не приходилось иметь дело ранее	Профессиональный рост и обучение.
7. Поручайте работникам задание, требующие особых знаний и навыков, что позволит им приобрести опыт и стать ценными специалистами	Ответственность, профессиональный рост и обучение.



Р и с . 6 . 7 . Модель Хакмена и Олдхэма

Основы проектирования работ разработали Дж. Хакмэн и Г. Олдхэм, которые установили взаимосвязь основных параметров работы, психологического состояния и результатов работы (рис. 6.7.).

Основные параметры работы оказывают влияние на решающее психологическое состояние работника, которые, в свою очередь, определяют то, что люди думают о работе и как они воспринимают выполняемую ими работу.

Занимаясь проектированием работы, помимо основных параметров работы необходимо учитывать следующее:

- возможности для социального взаимодействия;
- психологические и физические требования, предъявляемые работой.

6.4. Анализ и управление перепроектированием работ

1. Определение уровня мотивации в организации по результатам работы по схеме Хакмэна и Олдхэма. Рекомендуется заполнить опросный лист приложения 12.

2. Установление параметров работы, которые необходимо изменить.

3. Установление основных подходов, которые можно использовать для перепроектирования работ.

4. Определение выгод, которые получают работники, менеджеры, организация в случае перепроектирования работ.

5. Определение уровня мотивации до и после перепроектирования работ путем сравнения положения дел с теориями мотивации, для чего использовать анкету приложения 13.

7. УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ ПЕРСОНАЛА

7.1. Необходимость развития персонала

В последнее время развитие персонала все больше и больше входит в сферу ответственности менеджеров. Организация теря-

ет колоссальные ресурсы, а может быть и будущее, не планируя работы по развитию сотрудников. Развитие персонала- это одновременно личностное развитие и развитие группы или организации в целом.

Развитие означает любые мероприятия или процессы, способствующие полному раскрытию потенциала индивидуумов.

Мероприятия по развитию персонала могут быть:

- индивидуальными или частью групповой работы;
- частью повседневной работы или осуществляться вне рабочего места.

Далеко не всегда просто выявить потребности в развитии и удовлетворить их соответствующим образом. Для этого необходимо добиваться согласования трех основных составляющих:

- приоритеты организации (планы и будущее);
- требования и возможности текущей работы;
- способности, опыт, устремления индивидуума.

Часто потребности персонала в развитии можно предвидеть заранее, например при изменении направления деятельности организации. Однако при реализации программы развития могут возникнуть следующие проблемы:

- кому предоставить возможность развития;
- кто несет ответственность за развитие персонала.

Развитие почти всегда предполагает обучение. Обучение – это целенаправленно организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, профессиональными компетенциями и способами общения под руководством наставников, специалистов и т.п. Различают три вида обучения:

- подготовка кадров – планомерно организованное обучение квалифицированных специалистов;
- повышение квалификации – совершенствование профессиональных знаний и способностей с целью продвижения по службе;

- переподготовка кадров – освоение новых профессиональных компетенций в связи с изменившимися требованиями к профессиональной деятельности.

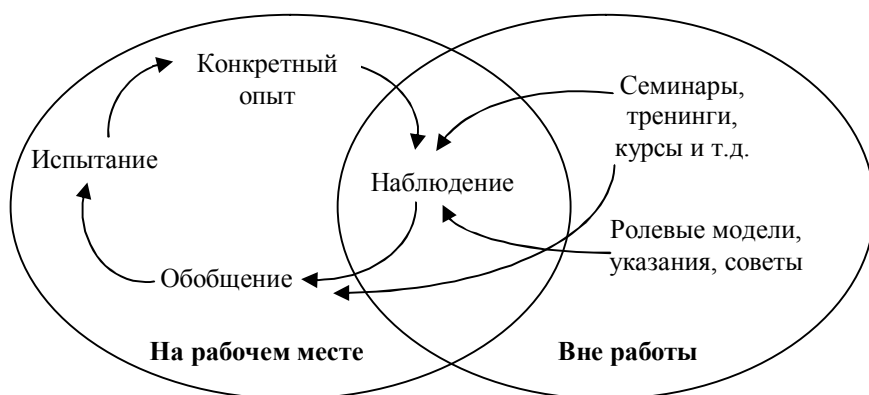
Вклад в развитие персонала вносят обучение на рабочем месте и обучение вне работы (рис 7.1).

Различные элементы этой схемы поясняют, с помощью каких способов можно способствовать развитию сотрудников.

Развитие персонала не просто улучшает выполнение работы, оно имеет и целый ряд других преимуществ, включая эффективное делегирование полномочий, повышение гибкости, высвобождение времени менеджера, повышение удовлетворения от работы и улучшение морального климата в коллективе.

Развитие персонала представляет собой процесс, включающий в себя:

- обеспечение равных возможностей;
- введение в должность;
- определение потребностей в развитии;



Р и с . 7 . 1 . Интеграция обучения на рабочем месте и обучение вне работы

- предоставление возможностей обучения.

7.2. Анализ потребностей в обучении

Существуют различные способы выявления потребностей в развитии сотрудников:

- наблюдение за их работой;
- пересмотр или планирование работы;
- мероприятия по оценке деятельности и др.

Целесообразно придерживаться следующей последовательности при проведении анализа потребностей в обучении.

1. Определение всех аспектов работы необходимо определить назначение работы, сферы ответственности, ключевые задачи и виды деятельности.

2. Анализ знаний, профессиональных компетенций, которые требуются для выполнения работы. При этом желательно выделить, что действительно необходимо.

3. Построение профиля компетенций на базе проведенного анализа.

4. Построение профиля компетенций, имеющихся у исполнителя на основе его прошлого опыта, квалификации и демонстрируемых на рабочем месте способностей.

5. Сравнение профиля компетенций исполнителя с требуемым профилем.

6. Принятие решения об обучении исполнителя в случае расхождения имеющихся навыков с требованиями работы.

Такой подход позволяет установить приоритеты для потребностей в обучении, однако его применение будет затруднительным в том случае, когда работа не поддается конкретному определению. Кроме того, сотрудник может не осознавать необходимость прохождения обучения или по своим личностным качествам не соответствовать выполняемой работе. Неудовлетворительное выполнение работы может быть также и следствием плохих взаимоотношений между группами или структурных недостатков. Все это приведет к тому, что обучение будет неэффективным.

7.3. Основные методы развития персонала

Выявление потребностей сотрудников в развитии и предоставление возможностей для развития должно стать частью повседневной работы менеджера.

Развитие персонала может происходить в нескольких формах.

Введение в должность. Каждый вновь поступающий в организацию сотрудник нуждается в первоначальном обучении в рамках введения в должность. При поступлении на работу в новую организацию люди испытывают определенное беспокойство при прохождении переходного периода. Поэтому период введения в должность – это период социальной адаптации нового сотрудника в новом для него окружении.

Введение в должность предполагает определённые ключевые компоненты. Новый сотрудник должен получить информацию:

- об основной деятельности организации и её ценностях;
- о характере своей работы и её взаимосвязи с работой других сотрудников;
- об организационной структуре и о том, кто за что отвечает и в чьей компетенции находятся различные вопросы;
- о политике в области управления персоналом – условия и сроки найма, время и место работы, дисциплинарные правила, размер и порядок выдачи зарплаты, техника безопасности и охраны здоровья.

Обучение в рамках введения в должность необязательно должно быть осуществлено немедленно после поступления на работу и может потребовать порядка шести месяцев на свое завершение. В приложении 14 представлены основные пункты, которые могут быть включены в программу введения в должность.

Наставничество – один из основных видов обучения на рабочем месте и означает передачу знаний и навыков от более опытного и компетентного коллеги менее опытному. В процессе наставничества должны соблюдаться следующие принципы:

- наставник и подопечный имеют возможность регулярно общаться друг с другом;
- после того, как подопечный объяснит ситуацию, в которой ему необходима помощь, наставник путем ряда вопросов проясняет понимание ситуации подопечным;
- повторное определение проблемы, если это необходимо;
- наставник выясняет, обладает ли подопечный всей необходимой для разрешения проблемы информацией;
- согласование и обобщение действий, которые необходимо предпринять для разрешения ситуации.

Перенятие мастерства. Этот метод является самым доступным методом обучения, когда новый сотрудник прикрепляется к более опытному работнику для того, чтобы копировать его действия. Эффективность метода определяется тем, насколько сам мастер выполняет работу квалифицированно и насколько он заинтересован в обучении нового сотрудника. Кроме того, мастер может не обладать навыками обучения других или его способ работы является уникальным и не может быть в полной мере передан другому сотруднику. В силу этих недостатков процесс перенятия мастерства должен тщательно контролироваться менеджером.

К другим формам развития могут быть отнесены:

- группы саморазвития – члены группы на основе проведенного анализа предоставляют взаимную поддержку;
- обучение действиям – люди в группе самостоятельно работают над своими проблемами, но при этом помогают друг другу советами и обмениваются способами решения;
- ротация рабочих мест – поощрение членов команды на приобретение способностей к профессиональному выполнению работы друг друга;
- домашние курсы, обучение вне рабочего времени, дистанционное обучение и др.

Не всегда можно обеспечить адекватные возможности для развития персонала в стенах собственной организации, поэтому необходимо рассмотреть различные внешние варианты. Кроме

того, в связи с тенденцией увеличения численности внештатного персонала, (работа по совместительству или с неполным рабочим днем), нужно принимать во внимание и их потребности в развитии.

Управляя развитием персонала, следует опасаться:

1. Различного восприятия потребностей в развитии менеджером и сотрудниками.
2. Различия во взглядах на готовность к обучению по разным формам.
3. Ухода квалифицированного персонала к конкурентам.

7. 4. Порядок анализа и управление развитием персонала

1. Проанализируйте, какие знания и профессиональные компетенции требуются для выполнения работы.
2. Определите потребности в обучении персонала.
3. Определите форму обучения персонала.
4. Разработайте программу обучения персонала.
5. Диагностика проведенных изменений.

8. АНАЛИЗ И УПРАВЛЕНИЕ ОПЕРАЦИЯМИ

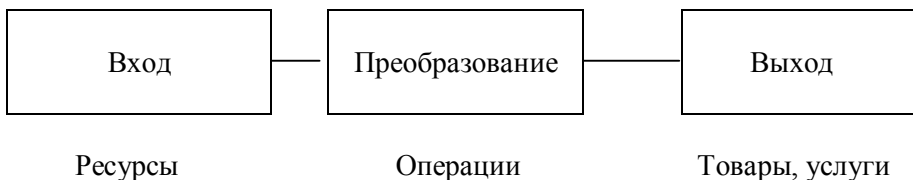
8.1. Понятие операций

Операционный процесс или просто операции - это деятельность по преобразованию ресурсов в товары и услуги.

Операционный процесс включает в себя не только технологический процесс, но и взаимодействие людей и технологий, продуктов и процесса.

При стратегическом управлении операциями они могут стать источником конкурентных преимуществ, поэтому успех любой организации зависит от того, насколько эффективно менеджеры управляют операциями.

Для определения операции можно рассмотреть простую модель «вход - выход» (рис.8.1.):



Р и с . 8 . 1 . Модель «вход - выход»

В таблице 8.1. приведены примеры операционных систем. Как следует из этих примеров, ресурсы можно разделить на два класса:

1. Ресурсы, которые сами подвергаются преобразованиям и входят в выходные продукты. Это

- материалы (сырье)
- информация
- потребители.

2. Ресурсы, необходимые для преобразования, но не являющиеся сами частью выходных продуктов:

- основные средства
- расходные материалы
- люди.

В операциях могут использоваться все виды ресурсов.

Таблица 8.1

Примеры операционных систем

Организация	Входы	Процессы преобразования	Выходы
1. Кирпичный завод	Глина Штат завода Оборудование Тепло	Размол глины Формовка Обжиг Упаковка	Кирпичи
2. Почтовая служба	Штат Оборудование Транспорт	Сбор почты Сортировка почты	Доставленная почта

Организация	Входы	Процессы преобразования	Выходы
	Почта	Транспортировка почты	
3. Консультационная служба по менеджменту	Консультанты Оборудование Информация от клиентов	Сбор информации Обработка информации	Консультационные отчеты
4. Телекоммуникационная компания	Информация от абонентов Штат телефонной станции Оборудование	Обработка данных Передача данных	Информация, полученная абонентами
5. Стоматологическая поликлиника	Медицинский персонал Оборудование Пациенты	Обследование Лечение зубов	Вылеченные зубы Улучшенное здоровье и самочувствие
6. Ресторан	Пищевые продукты Оборудование Штат ресторана Голодные посетители	Подготовка продуктов Приготовление пищи Подача блюд	Готовые блюда Довольные посетители
7. Учебное заведение	Люди Методика Оборудование Абитуриенты	Оказание образовательных услуг	Образованные люди Специалисты

В зависимости от вида основных ресурсов операционные процессы можно разделить на 3 вида:

- завод - преимущественно обработка материалов,
- офис - преимущественно обработка информации,
- магазин - преимущественно обработка потребителей.

В таблице 8.2 показаны примеры операций.

Выходные продукты процессов преобразования делятся на товары и услуги.

Товары - это материальный результат процесса. Они создаются до того, как их получит потребитель. Их можно складировать, дать качественные характеристики, для их производства требуется большое количество оборудования и малые затраты человеческого труда.

Таблица 8.2

Примеры преобразования ресурсов

Организация	Основной преобразуемый ресурс	Место выполнения операции
1. Кирпичный завод	Материал	Завод
2. Почтовая служба	Материал	Завод
3. Консультационная служба по менеджменту	Информация	Офис
4. Телекоммуникационная компания	Информация	Офис
5. Стоматологическая поликлиника	Потребитель	Магазин
6. Ресторан	Потребитель	Магазин/завод
7. Учебное заведение	Потребитель	Магазин

Услуги - это нематериальные результаты процесса. Услуги нельзя хранить, они предоставляются потребителям в момент их производства и качество услуг оценить очень трудно. Выходные продукты могут представлять также объединение товаров и услуг.

Целью любой организации является производство товаров/услуг, необходимых потребителю. Для этого требуется выяснить:

- что нужно потребителю;

- в какой мере Ваши операции удовлетворяют требованиям потребителя;

- сравнить собственные достижения с достижениями конкурентов.

Разработка стратегий, реализующих конкурентные преимущества, включает в себя 5 этапов:

1. Определение корпоративных целей. Корпоративные цели должны быть ясными и точными, что позволит сотрудникам быть вовлеченными в процесс.

2. Разработка стратегии маркетинга для достижения этих целей. Стратегия маркетинга увязывает стратегические цели с поставкой товаров/услуг на рынок. Это, прежде всего ассортимент, сегменты рынка, объем продаж.

3. Определение характеристик, за счет которых Ваши товары/услуги могут победить в конкурентной борьбе. Конкурентность будет обеспечена в том случае, если менеджер ясно понимает те требования, которые они должны обеспечить с учетом запросов потребителей и возможностей конкурентов.

4. Определение наиболее подходящего процесса производства выбранных товаров/услуг. Выбор процесса, как правило, предусматривает выбор альтернативных вариантов, причем предпочтение отдается тому варианту, который более удовлетворяет потребителей. Этот этап имеет решающее значение, так как от него зависят крупномасштабные затраты.

5. Создание инфраструктуры для поддержки выбранного операционного процесса. Это планирование и управление, контроль качества, система оплаты труда и др.

Успех будет обеспечен, если будут удовлетворены противоречивые требования: эффективность и результативность, для чего следует управлять

- затратами,
- качеством.
- инновациями,
- сервисом,
- удовлетворением требований потребителей.

Ясно, что следует стремиться к тому, чтобы затраты были минимальными, при этом качество достаточно высоким, с точки зрения потребителей. Сервис предполагает такие характеристики, как

- *гибкость* – способность изменять операции в соответствии с изменениями спроса на товары и услуги (объем, ассортимент, распределение спроса),

- *скорость реакции* – как скоро операции могут реагировать на изменяющиеся запросы,

- *обязательность* – исполнение поставщиком своих обещаний.

Так как все потребители разные, то и запросы у них различные, поэтому следует иметь в виду такие характеристики, как

- завоеватели заказов,

- рыночные квалификаторы.

Завоеватели заказов – это показатели жизненно важные для сохранения рынка сбыта, по ним потребитель отличает Вас от конкурентов. К ним относятся цена, качество, ассортимент, уровень обслуживания.

Рыночные квалификаторы – критерии, которые позволяют выходные продукты рассматривать как потенциальные объекты покупок, например местоположение, обстановка, продукты.

Понимание различий между рыночными квалификаторами и завоевателями заказов является ключом к удовлетворению нужд потребителей.

8.2. Проектирование операций

Проектирование операций включает в себя принятие решений, касающихся того, какие товары/услуги следует производить и как их производить, то есть как будет организована работа, какое оборудование будет задействовано, как будут взаимодействовать люди и техника.

Проектирование операций включает в себя:

- прогнозирование будущего спроса,

- проектирование товаров/услуг,

- проектирование процесса.

Прогнозирование будущего спроса является одной из главных задач проектирования, так как она заключается в удовлетворении нужд потребителей.

Методы прогнозирования:

- экстраполяция (перемещающиеся средние, экспоненциальное сглаживание),
- причинно-следственные методы,
- субъективные методы (дельфийская методика, составление сценариев, суждения отдельных менеджеров)

Проектирование товаров и услуг. Существует два основных подхода к генерации новых товаров и услуг:

- следование запросам рынка, то есть производится то, что продается,
- следование развитию технологий, когда основой создания новых продуктов является научно-технический прогресс.

Проектирование товаров/услуг, независимо от выбранного подхода, состоит из семи этапов:

- 1) генерация идей,
- 2) отбор идеи,
- 3) предварительное проектирование,
- 4) создание прототипа,
- 5) испытания,
- 6) доводка,
- 7) производство нового товара/услуги.

Проектирование процесса не может рассматриваться изолированно от проектирования продукта.

Можно выделить несколько основных типов процессов. В случае производства товаров:

- проект,
- индивидуальное производство,
- мелкосерийное производство,
- крупносерийное производство,
- непрерывное производство.

Для производства услуг:

- профессиональные услуги,
- сервисные предприятия,
- массовые услуги.

На рис. 8.2. показаны взаимосвязь типа процесса с объемом производства и разнообразием ассортимента.

Важным этапом проектирования операционного процесса является построение схемы процесса. Схема определяет физическое расположение ресурсов, осуществляющих преобразования (оборудование, материалы, персонал), и потоки преобразуемых ресурсов (материалы, информация, клиенты).

Выбор схемы процесса зависит от основных типов процесса. На рисунке 8.3. показана их взаимозависимость.

Наконец, проектирование операций должно учитывать технологический процесс, который должен быть частью стратегического планирования операций. Выбор технологического процесса зависит от:

- масштаба производства,
- степени автоматизации,
- степени интеграции.



Р и с . 8 . 2 . Взаимосвязь типов процесса с объемом производства и разнообразием продукта

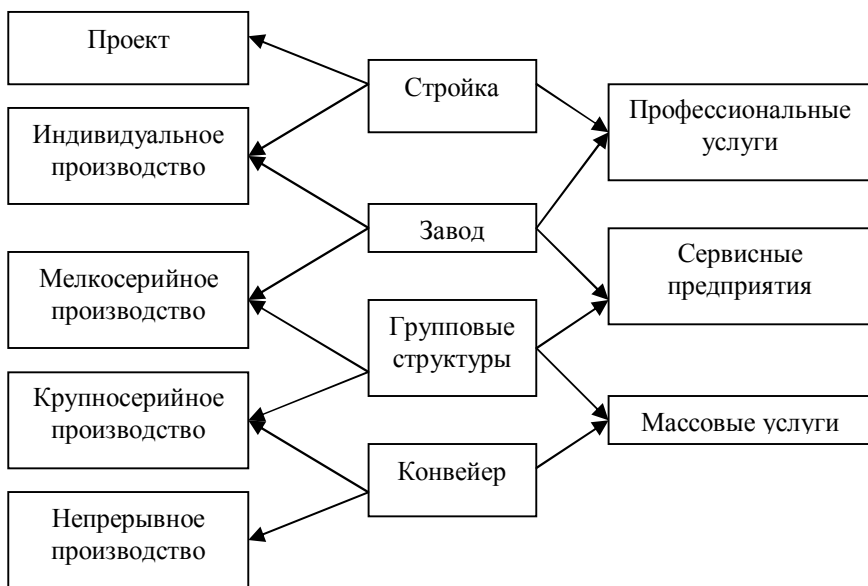


Рис. 8.3. Взаимосвязи между типами схем и типами операционных процессов

В таблице 8.3 дана сравнительная оценка схем процесса.

Таблица 8.3

Сравнительная оценка схем процесса

Схема	Основная характеристика	Достоинства	Недостатки
Стройка	Отсутствуют потоки материалов, клиентов, информации	Гибкость	Высокая удельная стоимость выходной продукции
Завод	Ресурсы собираются вместе в нескольких	Быстрая перестраиваемость	Сложные маршруты перемещения материалов

Схема	Основная характеристика	Достоинства	Недостатки
Конвейер	местах Преобразуемые ресурсы перемещаются от одного участка к другому	Минимизация потоков	Невысокая гибкость
Групповая структура	Комбинированная	Высокая пропускная способность, гибкость	Низкая загрузка оборудования, удовлетворяющего требованиям из минимального количества

8.3. Планирование операций

Главная задача планирования – достижение целей при наличных ресурсах. Планирование операций состоит из 5 этапов:

1. Анализа природы планирования операций.
2. Разработки стратегии планирования.
3. Календарного планирования.
4. Планирование проекта.
5. Управления запасами и материалами.

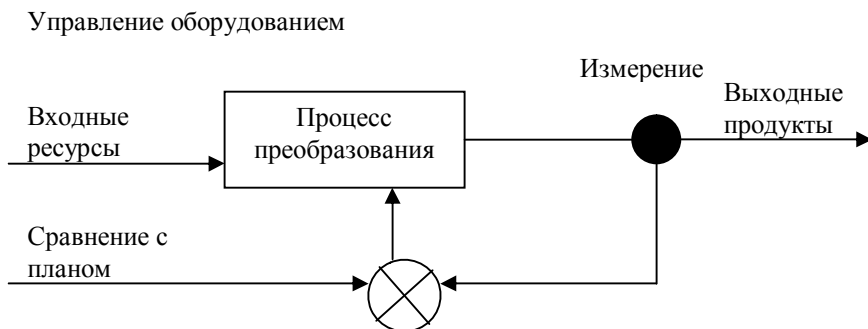
Анализ природы планирования основывается:

- на понятии контура управления,
- на осознании временных масштабов планирования,
- на особенностях планирования входных ресурсов и управления ими,
- на планировании процесса.

Управление операционным процессом удобно моделировать с помощью контура управления (рис.8.4.).

Управление входными ресурсами – это, прежде всего:

- управление персоналом (обучение, мотивация, вознаграж-



Р и с . 8.4. Контур управления операциями

дения, организация работ и т.д.);

- управление материалами;
- управление информацией;
- управление оборудованием.

Осознание временных масштабов планирования – это планирование стратегии и календарное планирование.

Стратегическое планирование включает в себя принятие решений, определяющих возможный объем производства, при этом учитываются узкие места и синхронизация спроса и предложения.

Существует два подхода к решению этих задач:

- следование за спросом.
- следование за предложением.

Следование за спросом или управление предложением предполагает особенности при:

- найме и увольнении персонала,
- организации сверхурочной работы,
- продолжительности рабочего дня,
- создании запасов,
- выдачи субподрядов,
- участие потребителей.

Следование за предложением или управление спросом предполагает особенности при:

- установлении цен,

- продвижении товаров,
- резервировании,
- ожидании,
- выпуске дополнительных товаров/услуг.

Календарное планирование основано на стратегическом и включает в себя:

- план производства
- план работ, в том числе:
- маршрутизацию,
- загрузку,
- упорядочение,
- распределение ресурсов;
- учет особенностей при работе при наличии очередей
- диспетчеризацию.

Планирование проекта предполагает четкое определение начала работ и окончания работ, осознания уникальности проекта

Управление запасами материалов имеет особое значение при планировании производственных процессов. К ним относятся

- сырье,
- полуфабрикаты,
- законченные изделия.

Главным при планировании является определить размер запаса, время поставок заказа и количество поставок.

8.4. Совершенствование операций

Совершенствование операций – жизненно важно для любой организации. Для оценки операции используются показатели:

- экономичность,
- эффективность,
- результативность.

Экономичность – характеризует методы получения входных ресурсов с наименьшими затратами при соблюдении установленных требований к этим ресурсам. Для повышения этого фак-

тора следует обращать внимание на качество, количество, своевременность, выбор поставщиков.

Эффективность означает производство нужного продукта, удовлетворяющего требованиям минимизации количества входных ресурсов. Эффективность тесно связана с производительностью.

Результативность означает производство выходных товаров/услуг, нужных потребителю.

Для измерения показателей операционного процесса можно использовать понятия производственных норм, информацию о которых можно получить как из внутренних источников, так и из внешних.

Для определения необходимости изменений в операциях можно воспользоваться матрицей Н. Слака (рис. 8.5.).

С помощью этой таблицы можно проанализировать все факторы операций и оценить необходимость изменений. Для этого следует:

- количественно оценить достигнутый уровень выполнения операции;
- сравнить их с соответствующими нормами;
- оценить важность всех факторов операции для потребителей.

В Ы П О Л Н Е Н И Е	Хорошее	Избыточное	Приемлемо	Приемлемо
	Среднее	Приемлемо	Улучшить	Улучшить
	Плохое	Улучшить	Неотложные меры	Неотложные меры
		Малая	Средняя	Большая
ВАЖНОСТЬ				

Р и с . 8.5. Матрица «выполнение-важность»

После того, как определены области, требующие усовершенствования и установлены приоритеты корректирующих мероприятий, решают, какие изменения требуются. Можно выделить две категории изменений:

- резкое изменение,
- непрерывное изменение.

8.5. Порядок анализа операций

1. Описание существующего операционного процесса (тип, схема, входные и выходные параметры, сам процесс).
2. Осознание необходимости совершенствования по трем показателям: эффективность, экономичность, результативность.
3. Принятие решения о его совершенствовании или замене.
4. Выявление конкурентных преимуществ и обеспечение на их основе проектирование операций.
5. Разработка плана операций.
6. Описание нового операционного процесса.
7. Разработка программы изменения операционного процесса.

9. КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ КУРСОВОЙ РАБОТЫ

Самостоятельная работа должна носить осознанный характер. Менеджер должен уметь сознательно регулировать процессы своей деятельности, то есть осуществлять самоконтроль. Самоконтроль и самооценка позволяют своевременно выявить несовершенства тех или иных видов деятельности и провести их корректировку.

Для диагностики «слабых» и «сильных» сторон своей деятельности необходимо разработать систему показателей качества (табл. 9.1).

Каждый показатель определяется совокупностью признаков, которые диагностируются по пятибалльной шкале. Затем определяется интегральная оценка за курсовую работу:

Показатели качества курсовой работы

№ п/п	Показатели качества	Признак показателя	Оценка
1.	Тематика курсовой работы	Постановка проблемы Степень самостоятельности Использование основных моделей Программа изменений Наличие обоснованных выводов	P ₁ P ₂ P ₃ P ₄ P ₅
2.	Оформление курсовой работы	Оформление в соответствии с ГОСТ Библиография	P ₆ P ₇
3.	Защита курсовой работы	Последовательность изложения Регламент Ответы на вопросы	P ₈ P ₉ P ₁₀

$$P = \frac{\sum_{i=1}^{10} P_i}{10}$$

В процессе публичной защиты работа оценивается экспертной комиссией по этим же показателям. Итоговая оценка определяется путем усреднения экспертной оценки.

Такой подход позволяет:

- устранить субъективизм со стороны преподавателя при оценке работы студента;
- получить согласованные оценки показателей;
- вникать студенту в суть оценочной деятельности;
- формировать ответственность студента за принятое решение и повышать эффективность самостоятельной работы.

10. ТРЕБОВАНИЯ К ОФОРМЛЕНИЮ КУРСОВОЙ РАБОТЫ

При оформлении текста курсовой работы следует руководствоваться ГОСТ 7.32-91. Текст курсовой работы выполняется с применением печатающих и графических устройств персональных компьютеров на формате бумаги А-4 через 1,5 межстрочный интервал, шрифт 14, Times New Roman.

Текст следует размещать на одной стороне листа бумаги. Абзацы в тексте курсовой работы начинают отступом в 1,27 мм.

Листы курсовой работы должны иметь следующие размеры полей (не менее): левое – 25 мм, правое – 15 мм, верхнее – 15 мм, нижнее – 20 мм. Страницы нумеруются арабскими цифрами в правом верхнем углу, (номер страницы проставляется на расстояниях около 10 мм от верхней и правой кромок страницы). При этом соблюдается сквозная нумерация по всему тексту. Титульный лист включается в общую нумерацию страниц текста. Номер страницы на титульном листе не проставляется.

Таблицы представляют собой форму организации материала, позволяющую систематизировать и сократить текст, обеспечить обзорность и наглядность информации.

Таблицы нумеруются арабскими цифрами в пределах всего текста. Слово «Таблица» и ее порядковый номер помещают в правом верхнем углу под названием таблицы. Над продолжением или окончанием таблицы пишут: «Продолжение табл.2»; «Окончание табл.2».

Иллюстрации обозначают словом «Рис.» и нумеруют арабскими цифрами в пределах всего текста. Слово «Рис.», порядковый номер иллюстрации и ее название помещают под иллюстрацией. Иллюстрации располагают непосредственно после текста, в котором они упоминаются впервые, или на следующей странице. На все иллюстрации в тексте должны быть ссылки.

Введение, главы одной части, заключение, библиографический список, приложения должны начинаться с новой страницы

и иметь заголовки, напечатанные (написанные) прописными буквами.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Нет ничего практичнее хорошей теории. Этот тезис Билсбери особенно актуален в менеджменте, так как теория менеджмента основана на наблюдении, сравнении, анализе, обобщении опыта, оценке эффективности управления.

Управление изменениями позволяет не только понять важность и необходимость изменений, но и проводить анализ состояния таких важных понятий, как структура, культура, мотивация, операционный процесс с точки зрения совпадения основных теоретических концепций и действительного положения дел.

В условиях ужесточения конкуренции следует повышать систематичность и комплексность анализа. В этих целях диагностика организации должна предусматривать всеобъемлющий анализ внешней среды организации и её потенциала, нахождение конкурентных преимуществ организации и её слабых сторон, разработку предложений по проведению изменений различных компонентов организации с целью улучшения её деятельности.

Современная практика управления изменениями указывает на необходимость использования системного подхода. С этой целью любой объект исследования анализируется с позиций системной пентады, что позволит реализовать цепочку «цель-результат».

Учебное пособие содержит необходимый теоретический материал и методические рекомендации по управлению изменениями в организации, конкретные примеры использования основных моделей.

В учебное пособие включены также основные критерии оценки курсовой работы. Это позволяет студенту систематизировать свою деятельность, провести самооценку, определить моменты, нуждающиеся в усовершенствовании.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. *Бусыгин А. В.* Эффективный менеджмент: Управление как специфический вид профессиональной деятельности. Курс лекций: в 5 выпусках. - М., 1999.-Вып. 1-5.
2. *Глудкин О.П. и др.* Всеобщее управление качеством (TQM) М.: Радио и связь. 1999. 600 с.
3. *Горшенина М.В., Сухинин В.П., Чернова Ю.К.* Проектирование и управление образовательными системами. Самара: Сам ГТУ, 2004. 178 с.
4. *Друкер П.* Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальные решения. – М.: ФАИР-ПРЕСС, 2003. 288 с.
5. ИСО 9000-2000. Системы менеджмента качества. Требования.
6. *Каплан Р.С., Нортон Д.П.* Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию./Пер с англ. М. Павлова. – М.: Олимп-бизнес, 2006. 294с.
7. *Мескон М.Х., Альберт М, Хедоури Ф.* Основы менеджмента: Пер. с англ. - М.: Дело, 1992. 702 с.
8. Современное управление: Энциклопед. справ. Т.1. - М.: Издат-центр, 1997. 584 с.
9. Современное управление: Энциклопед. справ. Т.2. - М.: Издат-центр, 1997. 576 с.
10. *Сухинин В.П., Горшенина М.В.* Менеджмент. – Самара: Сам ГТУ, 2003. 249 с.
11. *Томсон Р.* Управление изменением. Кн. 11/пер. с англ. – Жуковский: МИМ ЛИНК, 2001. 91 с.
12. *Томсон Р.* Организация: структура и сеть связей. Кн. 9./Пер. с англ. – Жуковский: МИМ ЛИНК, 2001. 88 с.
13. *Томсон Р.* Организация: культура и качество. Кн. 10./ Пер. с англ. – Жуковский: МИМ ЛИНК, 2001. 82 с.
14. *Щипанов В.В.* Пентада качества в управлении образовательным процессом // квалиметрия человека и образования: методология и практика. Мат. X Симпозиума. Кн. 4. Системы управления качеством: проектирование, организация, методология. М.: ИЦ проблем качества подготовки специалистов, 2002. С. 93-95.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

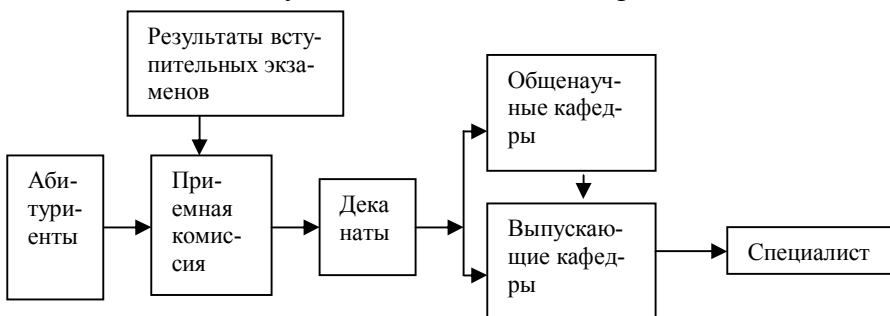
Основные типы схем

Схема «вход-выход»

Схема показывает, какие входы необходимы при заданном процессе для достижения заданных выходов.

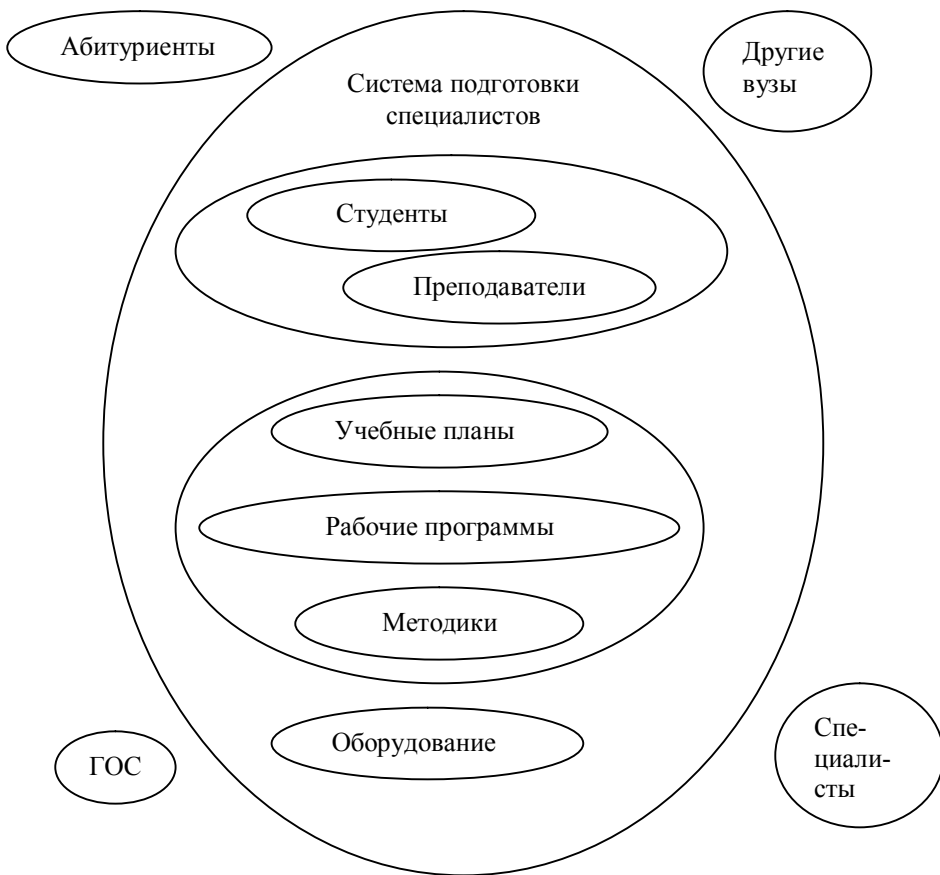


Схема функциональных потоков предназначена для анализа стадий процесса или технологий и показывает отношение входов и выходов между отдельными частями организации.

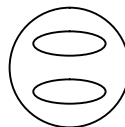


Системная карта

Схема позволяет идентифицировать основные компоненты системы и определить ее границы.



Обозначения: границы системы или подсистемы -

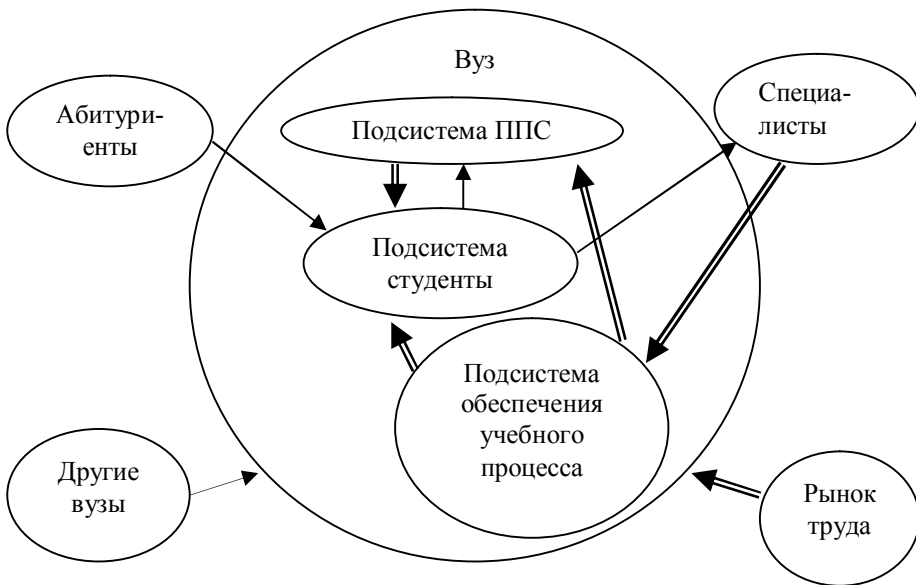


компоненты -

методика

Схема влияния

Схема показывает не только компоненты системы, но и величину и направленность взаимодействия между ними, а также и степень влияния на систему со стороны внешнего окружения.



Обозначения: более сильное влияние $\Rightarrow$
более слабое влияние $\rightarrow$

Схема отношения

Схема показывает отношения между элементами (функции, явления) в виде линий связи.



Контур управления. Учитывать расходы действие системы на собственную деятельность для достижения и сохранения поставленной цели.

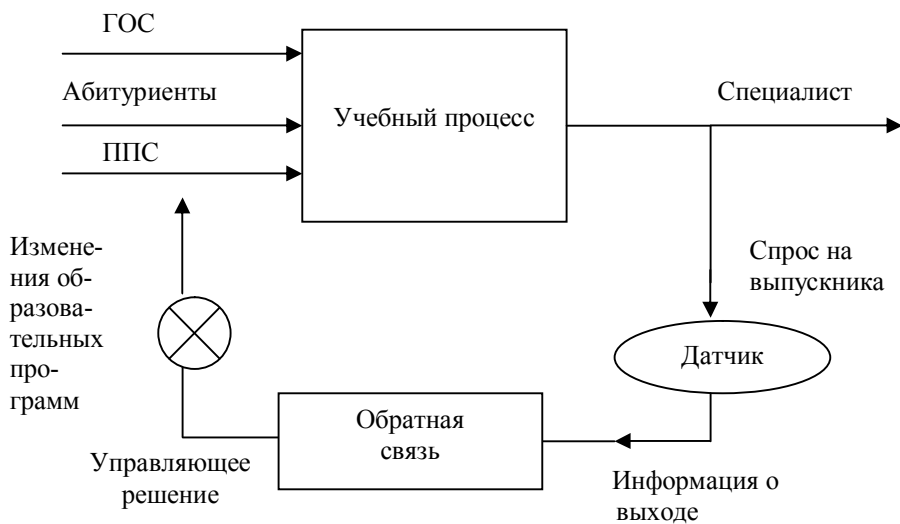


Схема последовательности действий указывает последовательность действий, обеспечивающих основной или вспомогательный процесс.

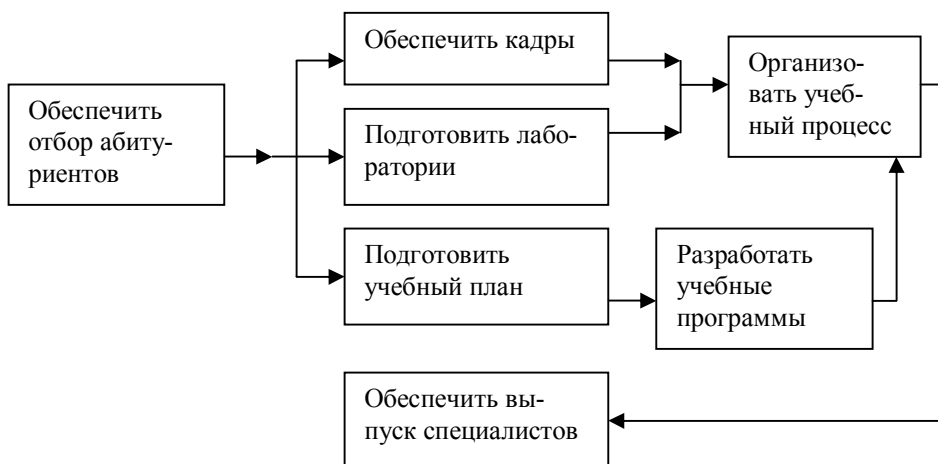
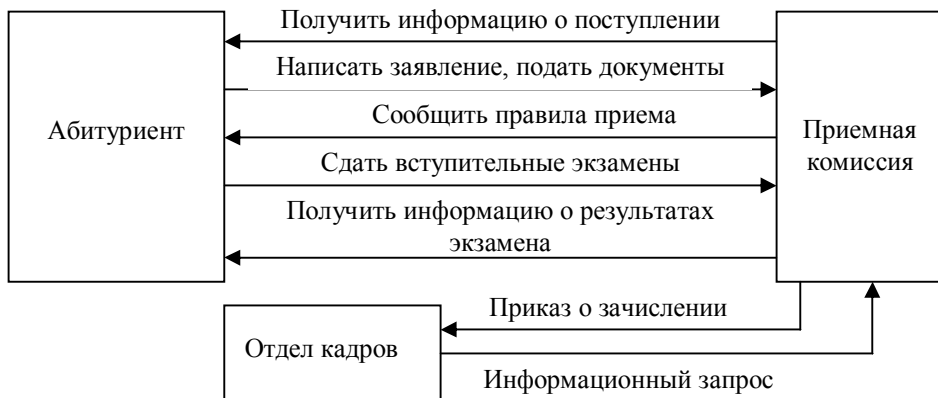
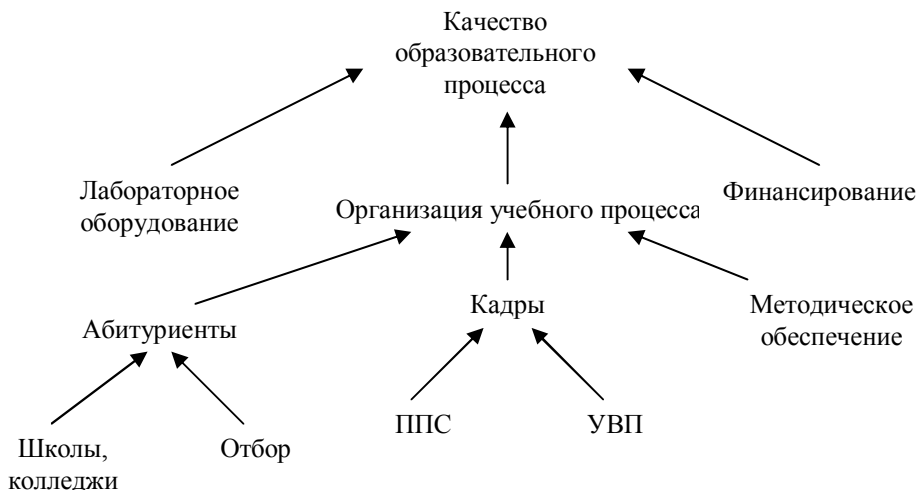


Схема информационных потоков.

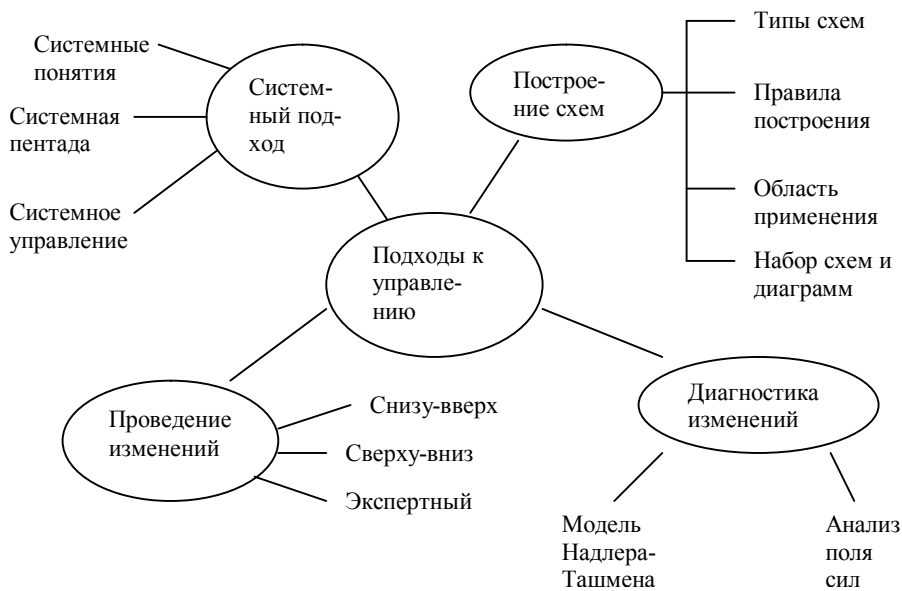
Схема информационных потоков отличается от схемы функциональных потоков тем, что вместо функций рассматривается движение информации между компонентами системы.



Причинно-следственная схема. Эта схема устанавливает причинно-следственную связь между явлениями и позволяет проанализировать и определить цепочки связей по принципу: действительно ли событие А приводит к (или является причиной) событию В.



«Карта памяти» используется для схематичного способа представления идей, заметок, информации, то есть она позволяет рассматривать ситуацию как «моментальную фотографию».



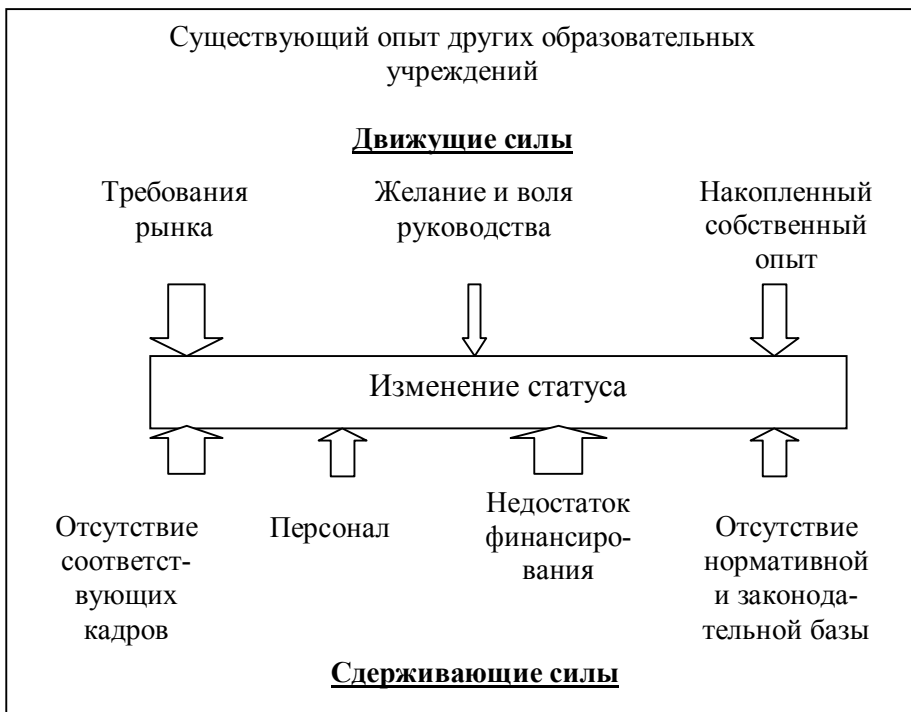
Анализ факторов внешнего окружения

Факторы	Знак влияния, балл	Качественная оценка	Критический синтез
1. Социальные			
1.1. Демографический спад	-5	Существенное	Усиление проф. ориентационной работы с целью привлечения абитуриентов, создание профильных классов
1.2. Рост благосостояния населения	+5	Существенное	
2. Технологические			
2.1. Появление современного лабораторного оборудования	+5	Существенное	Модернизация старого оборудования и закупка нового, внедрение новых технологий в лабораториях, установка нового программного обеспечения
2.2. Возможность создания виртуальных лабораторий	+5	Существенное	
2.3. Развитие новых технологий	+5	Существенное	
3. Экономические			
3.1. Снижение госбюджетного финансирования	-3	Слабое	Регулирование финансовых потоков, увеличение доли хоздоговорных работ, установка приборов учета и контроля, ведение политики энергосбережения
3.2. Увеличение доли коммерческих студентов	+5	Существенное	
3.3. Рост цен на энергоносители	-7	Значительное	

Факторы	Знак влияния, балл	Качественная оценка	Критический синтез
4. Политические 4.1. Политика государства в области образования	± 7	Значительное	Своевременное реагирование на изменения в законодательстве, налоговой политике и пр.
5. Экологические 5.1. Загрязнение окружающей среды	-3	Слабое	Закупка оборудования, соответствующего требованиям эргономической и экологической безопасности
6. Конкуренция 6.1. Отсутствие в городе технических вузов	+9	Высокое	Развитие материально-технической базы, повышение качества предоставляемых образовательных услуг,
6.2. Рост числа филиалов и представительств экономических вузов	-7	Значительное	работа по договорам с предприятиями города, выполнение научно-технических разработок по заказам предприятия, обучение и развитие персонала
6.3. Отсутствие в городе вузов с традиционной формой обучения	+7	Значительное	

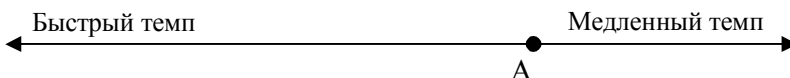
7. Рынок			
7.1. Спрос на инженерные специальности	+9	Высокое	Маркетинг образовательных услуг региона, открытие
7.2. Насыщенность рынка специалистами экономического профиля	-9	Высокое	новых специальностей и специализаций, контакт с Центром занятости и трудоустройства населения, повышение качества подготовки специалистов

Выбор стратегии изменения



Подход к снижению сопротивления изменению – помощь и поддержка, подготовка нормативной базы, подготовка кадров.

Темп изменения – медленный, так как требуется значительное привлечение людей и наблюдается стремление свести к минимуму любое сопротивление (точка А на стратегическом континууме).



Проблемное поле

	Поведение	Структура	Контекст
Индивид	• Недостаточная компетентность	• Изменение структуры учебной деятельности	
Команда	• Отсутствие кадров соответствующей квалификации	• Организация кафедр	• Отсутствие финансирования
Группа	•	• Создание деканатов	• Отсутствие финансирования
Организация	• Отсутствие соответствующей корпоративной культуры, ориентированной на учебную и научную деятельность	• Реорганизация учебного заведения в связи с изменением статуса	• Рынок высших профессиональных учреждений образования • Отсутствие нормативной базы

Стратегия изменения – ориентированная на действие.

Контрольный список по ситуации изменения

Этап 1. Подготовка

1.1. Поставьте следующие вопросы.

Что я должен сделать, чтобы помочь своей команде, отделу работать более эффективно? Какие виды изменения следует осуществить, чтобы решить эту конкретную проблему?

1.2. Определите потребности в изменениях.

1.3. Установите внешние и внутренние факторы, вызывающие изменения.

1.4. Используйте модель Надлера-Ташмена, чтобы определить, какие именно аспекты организации необходимо изменить или будут затронуты изменением:

задачи;

структуры и системы;

культура;

люди.

1.5. Определите людей, которые смогут руководить осуществлением изменения.

1.6. Отберите измеримые критерии для оценки изменения.

1.7. Установите уровень изменения.

1.8. Используйте анализ поля сил для выяснения движущих и сдерживающих сил изменения и возможный потенциал для изменения.

1.9. Определите любые виды возможного сопротивления изменению.

1.10. Спланируйте, как преодолеть или уменьшить ожидаемое сопротивление изменению.

Этап 2. Размораживание

2.1. Отберите и используйте методы для уменьшения сопротивления изменению.

2.2. Отслеживайте эффективность использования методов размораживания и при необходимости модифицируйте их.

Этап 3. Изменение

3.1. Контролируйте сроки осуществления изменения и будьте готовы скорректировать их в зависимости от следующих факторов:

степень и вид оказанного сопротивления;

объем власти и полномочий у вас и у тех, кто оказывает сопротивление; объем необходимой информации и степень приверженности изменению; возможные риски.

3.2. Будьте готовы к корректировке ваших планов осуществления изменения.

Этап 4. Замораживание

1.1. Выделите достаточный запас времени для этого этапа.

1.2. Используйте модель Надлера-Ташмена, чтобы оценить, как до сих пор осуществлялось изменение с точки зрения задач, структур и систем, культуры и людей.

1.3. Информируйте об успехах.

Этап 5. Оценка

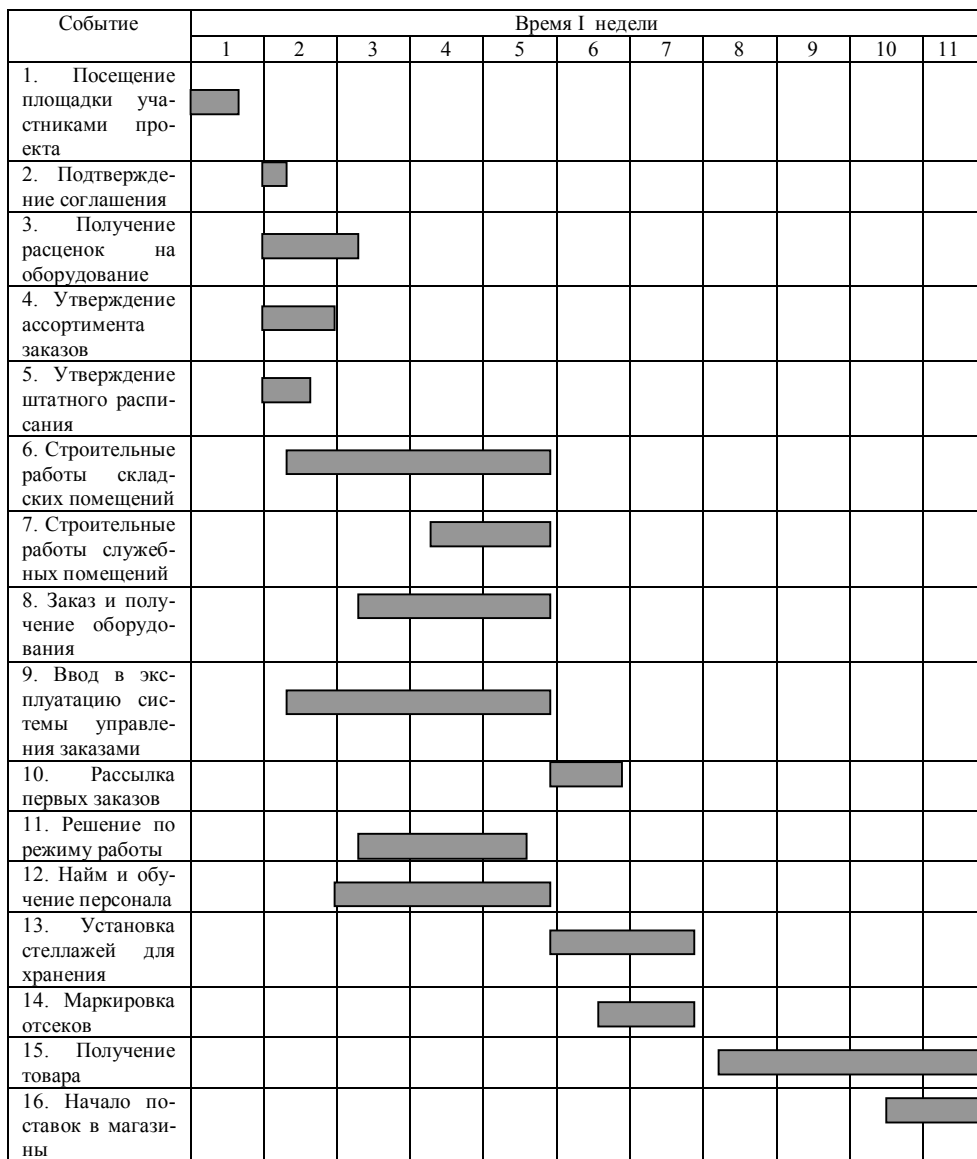
5.1. Оцените результаты изменения согласно критериям, установленным вами на первом этапе.

5.2. Постоянно отслеживайте прогресс.

5.3. Используйте полученные уроки при планировании изменений в будущем.

Открытие оптового склада

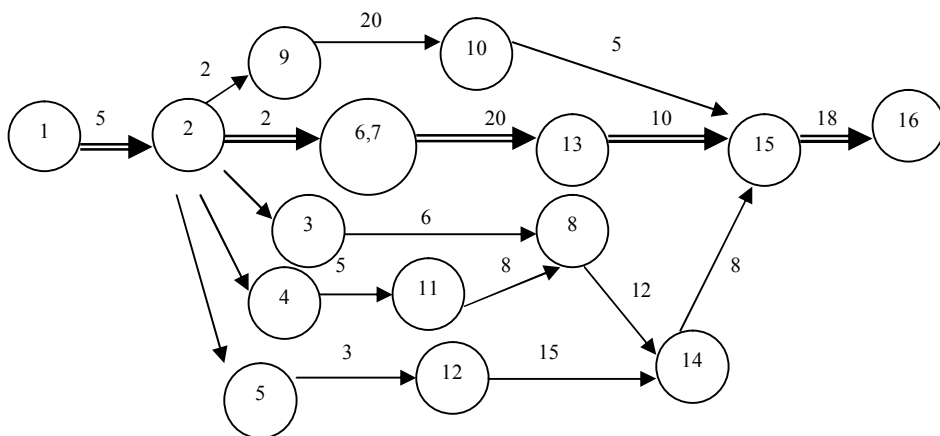
Диаграмма Ганта



Карта ключевых событий

Дата	Ключевое событие	Другие события
9 марта	Размещение согласовано и одобрено	Другие предварительные работы выполняются
8 апреля	Штат для участка нанят и обучен	Оборудование для работы заказано
17 апреля	Стеллажи установлены	Отсеки промаркированы
20 апреля	Получение товара	
15 мая	Поставка в магазины	

Сетевой график



Числа на стрелках обозначают число дней, требуемых для завершения каждой задачи. Выделенный путь составляет критический путь.

ОПРОСНЫЙ ЛИСТ «Дилеммы»

Ознакомившись с каждым элементом списка, подумайте, нашла ли данная дилемма приемлемое разрешение в исследуемой организации.

Объем управления, иерархия, вертикальные и горизонтальные организации

Должны ли мы сократить до минимума количество подчиненных у менеджеров для улучшения контроля или, наоборот, увеличить это число для сокращения числа иерархических уровней в организации?

Централизация - децентрализация

Должны ли мы централизовать принятие решений для улучшения контроля за этим процессом или, наоборот, децентрализовать этот процесс и делегировать полномочия, чтобы усилить мотивацию исполнителей и их приверженность организации?

Специализация

Должны ли мы сузить круг обязанностей работников, чтобы воспользоваться преимуществом специализации, или, наоборот, ослабить специализацию, чтобы предоставить работникам возможности роста и повысить их ответственность за порученное дело?

Регламентация

Должны ли мы предельно четко определить обязанности каждого работника для облегчения контроля или, наоборот, предоставить работникам большее пространство для проявления гибкости и инициативы?

Единоначалие

Должны ли мы установить порядок, согласно которому у каждого подчиненного должен быть только один начальник, благодаря чему обеспечивается ясность в отношениях подчиненности, или, наоборот, разрешить работникам получать консультации и инструкции у нескольких руководителей?

Коммуникации

Должны ли мы группировать работников по функциональному принципу, согласно которому специалисты разного профиля

всегда подчиняются разным менеджерам, или объединять в группы работников, занятых в производстве одного продукта или предоставлении одной услуги, предлагаемых организацией внешним потребителям, или же создавать подразделения, обслуживающие отдельные географические регионы?

ОПРОСНЫЙ ЛИСТ «Симптомы структурных недостатков»

Ознакомьтесь с Опросным листом 2 и отметьте те вопросы, на которые Вы ответите «Да», имея в виду организацию, которую Вы выбрали в качестве объекта исследования.

Низкий уровень морали и мотивации.

Решения выглядят несогласованными и произвольными, не связанными с нормами и правилами? ☐

Работникам не ясно, что от них ожидают и как может быть оценен личный вклад каждого? ☐

Работники испытывают трудности из-за ожесточенной конкуренции между различными частями организации, порождаемой отсутствием четких правил для определения приоритетов? ☐

Работники перегружены из-за того, что им приходится выполнять работу, с которой могли бы лучше справиться другие? ☐

Решения принимаются медленно и некачественно.

Необходимая информация вовремя не доходит до людей, принимающих решения (возможно, из-за избыточного числа управленческих уровней)? ☐

Люди, принимающие решения, изолированы друг от друга; не предусмотрены средства координации их деятельности? ☐

Люди, принимающие решения, перегружены работой, т.к. не делегируют полномочия своим подчиненным в должной мере? ☐

Отсутствуют адекватные процедуры оценки качества ранее принятых решений? ☐

Конфликты и отсутствие координации.

Отдельные работники или группы имеют противоположные интересы, не согласованные с общей политикой организации относительно целей и приоритетов? ☐

Упущены возможности для усиления координации деятельности работников, такие, как создание команд, или другие механизмы связи? ☐

Непосредственные исполнители работ недостаточно мотивированы? ☐

вированны или отстранены от планирования этих работ?

Темпы роста затрат (особенно административных) опережают темпы инфляции.

В организации слишком много «боссов» и мало исполнителей?

☐

Избыточное внимание к процедурам и «бумажная работа» отвлекают людей от продуктивной деятельности и приводят к раздуванию административного персонала?

☐

Организация неспособна новаторски отвечать на изменения обстоятельств

Отсутствует специалист, отвечающий за мониторинг изменений во внешнем окружении и поиск финансирования для нововведений?

☐

Нововведения и планирование изменений не находят надлежащей поддержки руководства?

☐

Отсутствует координация деятельности работников, способных выявить новые рынки сбыта, и работников, способных удовлетворить потребности этих рынков (например, отсутствует координация между работниками отдела сбыта и работниками отдела развития)?

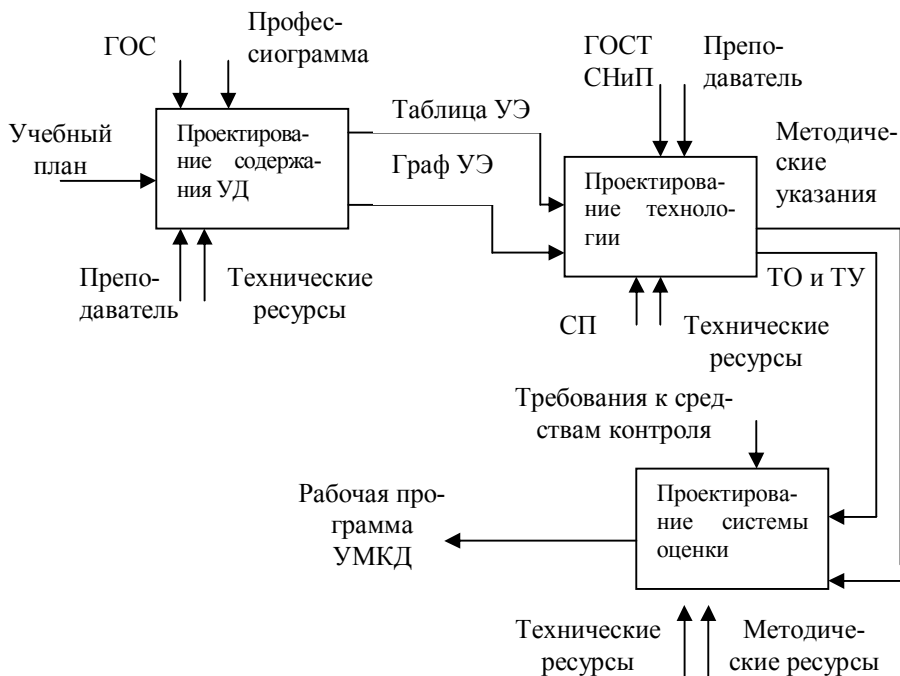
☐

ОПРОСНЫЙ ЛИСТ «Культура организации»

Каковы основные ритуальные процедуры в организации (обряды, церемонии и ритуалы) и каким целям они служат?	
Опишите некоторые из историй, мифов, легенд, которые бытуют в культуре организации. Что они сообщают о культуре?	
Какие примеры физического проявления культуры организации (артефакты, физическое расположение) Вы можете привести? Что они сообщают о культуре?	
Какие фразы, клише, характерные слова и т.д. звучат в повседневных разговорах?	
Каковы самые излюбленные темы разговоров?	
Какие убеждения, как формальные, так и неформальные, доминируют в культуре?	
Определите двух влиятельных людей в каждой культуре. Каким образом они характеризуют культуру? Личность А Личность В	
Каковы основные «можно» и «нельзя» в культуре? Что случится, если кто-то нарушит шаблон?	
Опишите человека, который добился успеха в рамках своей культуры. Как такие люди продвигаются вперед? Что помогает им добиться успеха?	

Каковы реакции на необычные и/или странные события, например, на угрозу захвата?	
Приходилось ли Вам работать в других организациях? Если да, то чем отличаются культуры различных организаций?	
Занимается ли Ваша организация бизнесом, имеющим высокую степень риска? Как это влияет на культуру?	
Насколько быстро (если это вообще происходит) служащие получают обратную связь, которая касается их действий и выполнения работы?	

IDEF0-диаграмма процесса проектирования учебной дисциплины



УД – учебная дисциплина;

УЭ – учебный элемент;

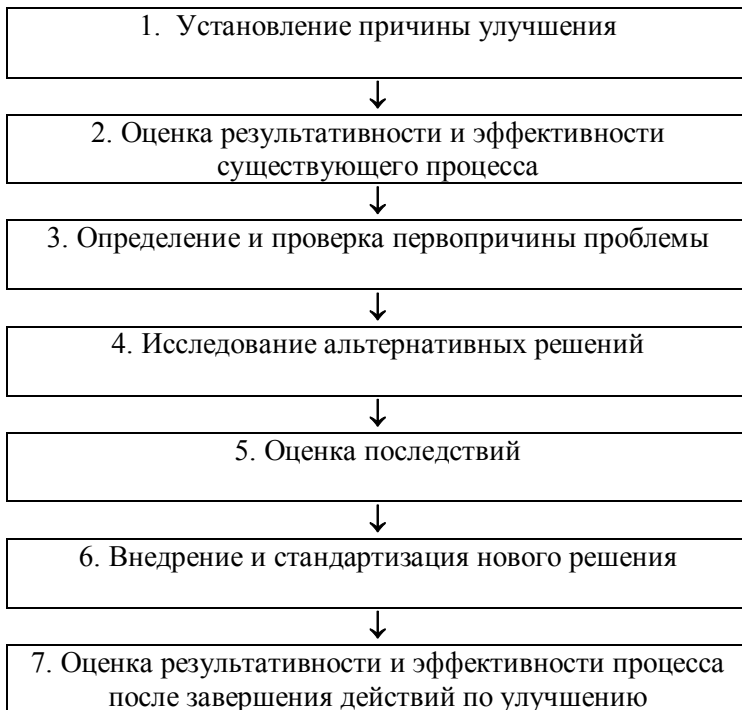
СПК – средства педагогической коммуникации;

УМКД – учебно-методический комплекс дисциплины;

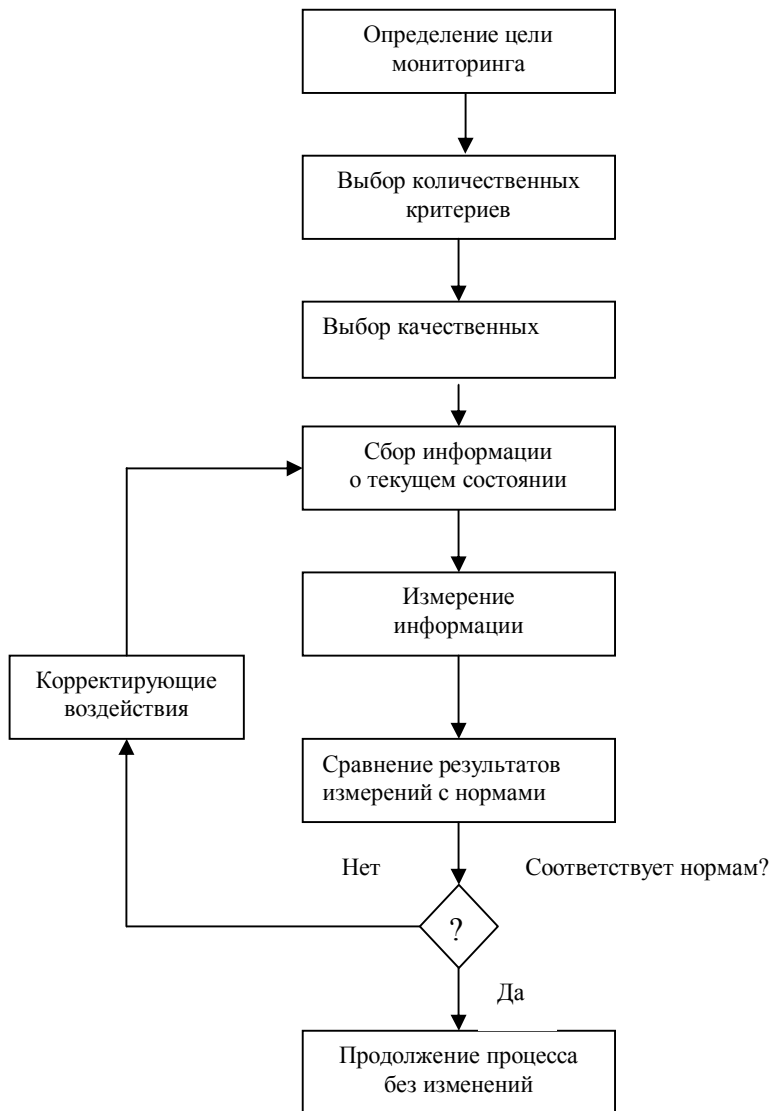
ТО и ТУ – технология обучения и технология учения

Основные алгоритмы оценивающих и корректирующих действий

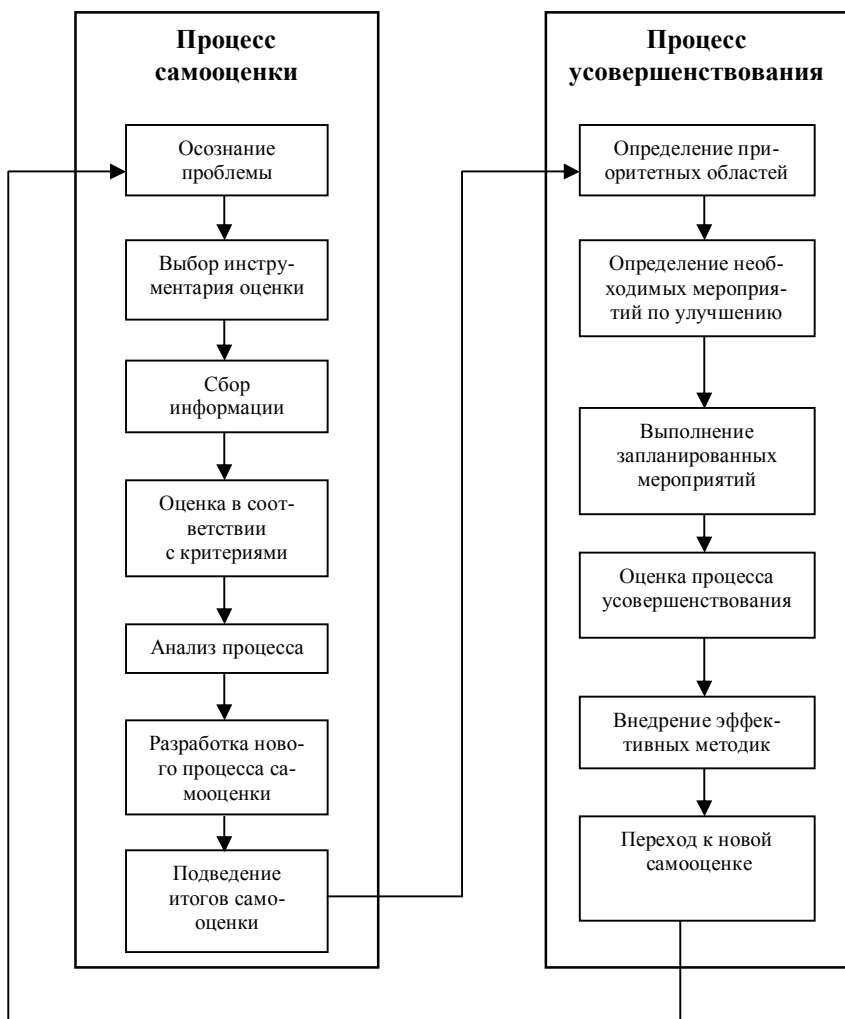
Алгоритм процесса постоянного улучшения



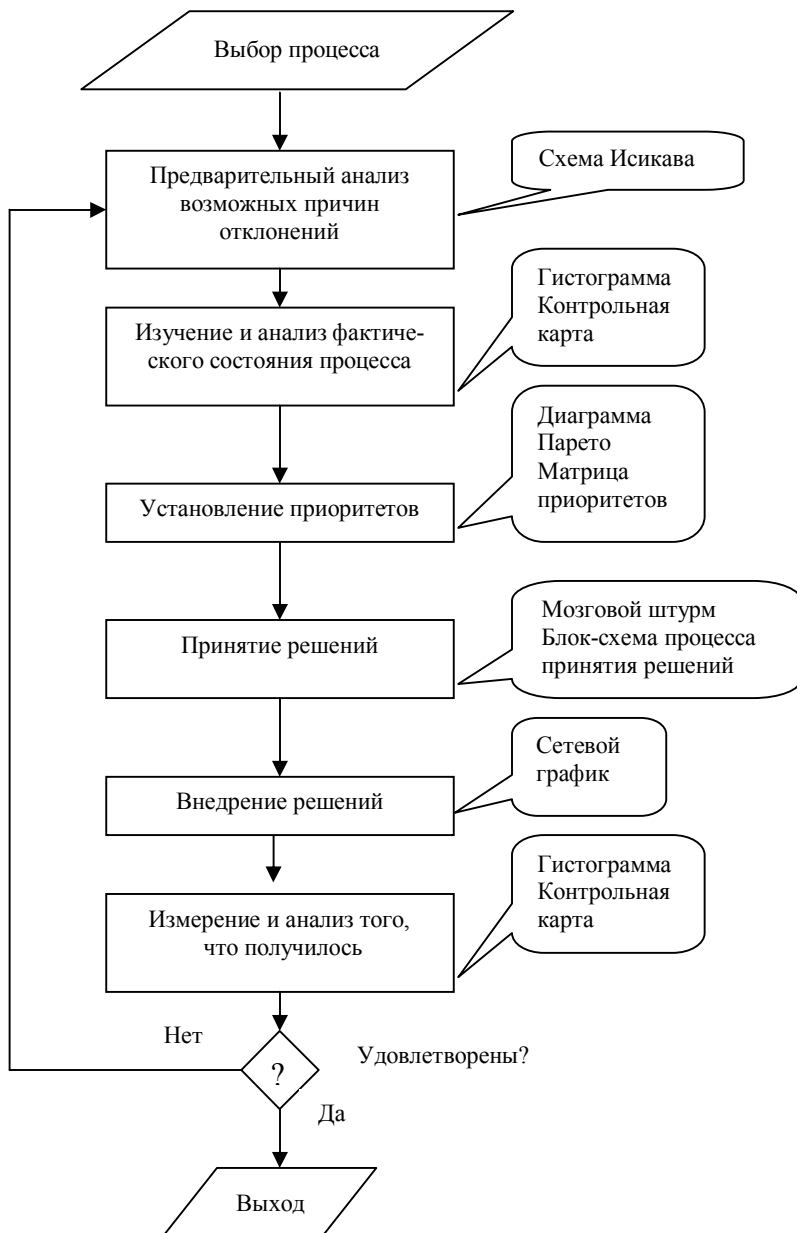
Алгоритм проведения мониторинга



Переход самооценки в процесс усовершенствования



Алгоритм процесса принятия решения



ОПРОСНЫЙ ЛИСТ «Мотивация работы»

В приведенном перечне симптомов неудовлетворенности работой или низкой степени лояльности Ваших работников отметьте те из них, которые больше всего вызывают Ваше беспокойство на работе.

- | | |
|---|--------------------------|
| Большая текучесть кадров | ☐ |
| Непрекращающиеся случаи прогулов | ☐ |
| Нерациональное использование рабочего времени | ☐ |
| Низкая производительность | ☐ |
| Явное проявление лени | ☐ |
| Частые болезни | ☐ |
| Отсутствие духа сотрудничества | ☐ |
| Плохие взаимоотношения между работниками | ☐ |
| Низкое качество работы | ☐ |
| Соппротивление изменениям | ☐ |

ОПРОСНЫЙ ЛИСТ «Ваш личный опыт»

Факторы мотивации по Герцбергу перечисляются в порядке убывания значимости. Согласны ли Вы с этой очередностью? Укажите порядковый номер фактора мотивации согласно Вашим представлениям. Какое влияние оказывает внимание каждый из указанных факторов? Сделайте отметку в соответствующем столбце.

Рейтинг		Факторы удовлетворения/мотивации	Мотивация				Продолжительность воздействия	
По Герцбергу	Ваша оценка		Сильная	Средняя	Слабая	Вообще отсутствует	Большая	Малая
1		Достижение						
2		Признание						
3		Сама работа						
4		Ответственность						
5		Повышение						
6		Политика компании и администрирование						
7		Техническое руководство/контроль						
8		Заработная плата						
9		Межличностные отношения						
10		Условия труда						

Пункты, которые могут быть включены в программу введения в должность

1. Организация компании

- Отделения и секторы – общее знакомство со структурой организации.
- Имена ключевых руководителей, с которыми, вероятно, будет контактировать новый сотрудник.
- Директора, менеджеры, супервайзеры, представители профсоюзов.
- Продукция и рынки сбыта (демонстрация во всех подходящих случаях).
- Названия фирм – главных потребителей продукции организации (где это уместно).
- Схема расположения основных служб организации.
- Детали отдельных систем компании (где это целесообразно).

2. Безопасность

- Правила безопасности и защиты здоровья.
- Противопожарные средства (места размещения гидрантов и т.д.).
- Процедура оповещения об аварийных ситуациях.
- Медицинские пункты первой помощи.

3. Вспомогательные службы

- Гардеробы и туалеты.
- Столовые и буфеты.
- Места для готовки чая-кофе.
- Внутренние магазины.
- Места парковки транспортных средств.

4. Правила внутреннего распорядка для сотрудников

- Часы работы, процедуры контроля рабочего времени.
- Административные отпуска и отпуска по болезни.
- Детали отдельных систем компании (где целесообразно).
- Расходы.
- Уведомление об увольнении.
- Отпуска.
- Система оплаты (методы расчета заработка, правила выдачи зарплаты).
- Сверхурочные работы.
- Правила дисциплины и процедуры подачи жалоб.
- Связь с профсоюзами и другими ассоциациями персонала.

В течение 8 недель непрерывной работы новые работники должны получить контракт на работу. В этом контракте должны быть отражены моменты, перечисленные выше, но, кроме того, контракт может содержать подробные пояснения процедур подачи жалоб, равно как и дисциплинарных, а также процедуры обжалования принятых решений.

Все изменения в процедурах и правилах организации, а также причины, по которым эти изменения произведены, должны быть своевременно доведены до сведения сотрудников.

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	3
1. Системный подход к управлению изменением	5
2. Необходимость изменений	11
2.1. Анализ факторов внешнего и внутреннего окружения.....	11
2.2. Анализ причин изменения	18
2.3. Диагностика изменений.....	20
2.4. Осуществление программы изменений.....	30
3. Управление изменением структуры	33
3.1. Формальные организационные структуры	33
3.2. Неформальные структуры	38
3.3. Порядок анализа структуры организации и управление её изменением.....	40
4. Управление изменением организационной культуры	41
4.1. Понятие организационной культуры.....	41
4.2. Типы организационных культур	42
4.3. Формирование корпоративной культуры	46
4.4. Порядок анализа организационной культуры и управление её изменением.....	50
5. Проектирование системы менеджмента качества	51
5.1. Основные подходы к управлению качеством.....	51
5.2. Восемь принципов менеджмента качества.....	53
5.3. Порядок анализа изменений в области качества.....	64
6. Перепроектирование работ для повышения мотивации	65
6.1. Основные модели поведения людей.....	65
6.2. Основные модели и теории мотивации.....	68
6.3. Проектирование работы.....	72
6.4. Анализ и управление перепроектированием работ.....	75
7. Управление развитием персонала	75
7.1. Необходимость развития персонала.....	75
7.2. Анализ потребностей в обучении.....	78
7.3. Основные методы развития персонала	79
7.4. Порядок анализа и управление развитием персонала.....	81
8. Анализ и управление операциями	81
8.1. Понятие операций	81
8.2. Проектирование операций.....	86
8.3. Планирование операций.....	90
8.4. Совершенствование операций.....	92
8.5. Порядок анализа операций.....	94
9. Критерии оценки курсовой работы	94
10. Требования к оформлению курсовой работы	96

Заключение	97
Библиографический список	99
Приложения	100

Горшенина Маргарита Владимировна
Сухинин Валентин Павлович

Управление изменением

Редактор В.Ф. Е л и с е е в а
Технический редактор В.Ф. Е л и с е е в а

Подп. в печать 13.02.07
Формат 60х84 ¹/₁₆. Бумага офсетная.
Усл. п.л. 7,76 Усл. кр.-отг. 7,76
Уч. изд. л. 7,67 Тираж 500 экз. С.-27

Государственное образовательное учреждение высшего профессионального образования
«Самарский государственный технический университет»

443100, г. Самара, ул. Молодогвардейская, 244.
Главный корпус