



Мир бизнеса, испытывающий в настоящее время стремительные перемены, для повышения эффективности управления в значительной степени заинтересован в совершенствовании прикладных ситуационных механизмов менеджмента. По мнению В.А.Баринова (V.A.Varinov), любому предприятию, стремящемуся сохранить себя в условиях нестабильности и агрессивности окружающей среды, в первую очередь необходимо позаботиться о сохранении своего предназначения, т.е. своей системной функции, поскольку от этого во многом зависит внутренний целесообразный порядок организации и созидательная составляющая процессов [1]. Действительно, внутреннее устройство, порядок, поддерживаемый на предприятии, становится малозначимым, когда теряется его функциональная полезность. Но функциональная полезность того, что делает предприятие, определяется еще и внешним окружением. Более того, оценки функциональной полезности подвержены такой же динамике, как и само внешнее окружение предприятия. Следовательно, чтобы сохранить себя, предприятие должно либо постоянно подстраиваться под изменения в своем окружении, либо активно воздействовать на него с целью обоснования и утверждения представлений о своей функциональной полезности, либо нужна комбинация этих двух мер. Постоянно подстраиваясь под изменения в своем внешнем окружении, предприятие стремится поддерживать естественно - целесообразный порядок. Активно воздействуя на внешнее окружение, предприятие стремится к сохранению искусственно - целесообразного порядка. При сочетании первого со вторым происходит ориентация на поддержание естественно-искусственного порядка.

Предлагаемый синтез открывает перед нами уникальную возможность формулирования концепции предприятия «Нового типа». Такое предприятие представляется нам в виде сложной, открытой, динамичной системы, построенной на взаимосвязи определяющих тенденций с наиболее важными характеристиками «саморазвивающейся» организации, в основе своей содержащей изменения «корневых компетенций» и «умений» за счет комбинации передовых управленческих методов и принципов «здорового смысла».

М. Вуолдроп (Waldrop M.) в своей «теории хаоса» сравнивает такие системы с «живым организмом», механизм управления которым регламентирует порядок осуществления управленческих действий( степень взаимодействия) управляющего

субъекта по отношению к объекту управления с учетом его важнейшего элемента - мотивов поведения персонала, его интересов, установок и устремлений. Для создания благоприятной внутриорганизационной атмосферы, способствующей позитивным изменениям, в условиях сегодняшнего конфликта между управляющей и управляемой подсистемами М. Вулдроп рекомендует холистический (целостный) подход к управлению. Данный подход подразумевает глубокое понимание «системности», т.е. слаженности и сбалансированности в работе всех подсистем управления: производства, учета, планирования и контроля, финансового менеджмента и прочих подсистем. В этом случае способность понимать систематические процессы и основные взаимосвязи между элементами, из которых эти подсистемы состоят, должна помочь менеджеру минимизировать риски, а также помочь в умении предсказать, что, по всей вероятности, может случиться с системой в ближайшем будущем.

По мнению ученого, «Искусство понимания системы заключается в умении доходить до причин, лежащих в основе изменений. Когда же менеджеры понимают динамику этих прототипов, они в состоянии действительно осуществить какие-то изменения» [5].

Опираясь на эту точку зрения, можно предположить, что, научившись своевременно реагировать на внешние изменения, эффективно использовать их, т.е. удовлетворять требования внешней среды, предприятие, таким образом, приобретает способность адаптироваться к создавшимся условиям, а точнее, находить пути и возможности для внутренних изменений, достигая наилучших общесистемных результатов.

Повышение роли, значения и востребованности знаний, в плане долгосрочного успеха и развития человека и организации как носителя и хранителя этих знаний

- Климат, способствующий обучению и совершенствованию каждого работника;
- Постоянное саморазвитие каждого сотрудника. Индивидуальные потребности в обучении каждого работника — центральное звено планирования его карьеры;
- Групповое обучение посредством свободного обмена мнениями или в процессе всестороннего диалога;

Методы убеждения:

- Мониторинг социально психологического климата на предприятии;
- Моделирование социально психологических процессов на предприятии;

- Психотехнологии;
- Моральное стимулирование.
- Постоянное улучшение деятельности организации как ее стратегическая цель;

По оценкам специалистов, 80-90% предприятий могли бы повысить эффективность своей работы, как минимум, на 20-30%, т.е. имеют достаточный внутренний потенциал для изменения негативных тенденций и дальнейшего совершенствования. Как показывает практика, основой 98% успеха или неудач компаний, взявших курс на позитивные изменения и действующих в постоянно и динамично меняющихся условиях рыночной экономики, является правильно выбранный набор целей и культурных ценностей, политик, концепций и взглядов, определяемых руководством организации в соответствии с видением и миссией. Лучших результатов при этом достигают компании, где просчитываются и планируются последствия изменений одних частей или функций организации для других с учетом влияния объективных факторов, возможных рисков и конкретных ситуаций [9].

На основании исследований, проведенных М. Вудкоком и Д. Френсисом (M. Woodcock, D. Francis) [7], можно выделить ряд факторов, которые будут оказывать существенное влияние на управленческую деятельность в ближайшие десятилетия:

- Управление становится насквозь пронизанным психологическим содержанием. Этика в бизнесе объявляется золотым правилом менеджмента. Главным действующим лицом его является человек со своими способностями, интеллектом, мотивацией, личностными и другими особенностями. Все это в комплексе объединяется одним понятием - человеческий фактор.
- Все возрастающая неопределенность, изменчивость и непредсказуемость внешней среды в еще большей степени усилят свое влияние на организационные формы жизни предприятий. От умелых менеджеров потребуются недюжинная способность эффективно управлять собой и своим временем.
- Организационные системы не в состоянии успеть за все увеличивающимся объемом и скоростью обработки информации. Поэтому управленческому персоналу организаций для повышения интеллектуального уровня потребуются постоянный собственный рост, самообучение и саморазвитие.
- Эрозия традиционных ценностей, вопреки навязчивой пропаганде поклонников капитализма, ставящих прибыль на первое место и считающих ее единственно

важным фактором успеха, потребует переосмысления целей и задач для предприятий, а также выбора новых приоритетов и ориентиров. Стабильность, тенденции развития, отношения на рынке, внутренний климат на предприятии, социальная направленность, самоуважение, гордость, реальная полезность для общества - всё эти факторы будут представлять не менее важную ценность, чем «прибыль».

- Постоянная высококонкурентная борьба за рынки сбыта и ограниченные ресурсы потребует выдвижения новых идей, скорости реакции и приспособления к быстро меняющимся ситуациям.
- Традиционные иерархические командно-административные отношения и методы управления, исчерпав свои возможности, уже сейчас перестают отвечать вызовам настоящего и тем более не будут отвечать вызовам будущего. Поэтому потребуются новые виды менеджмента (инвестиционный, маркетинговый, логистический, инновационный и др.), а также более современные управленческие подходы и приемы, помогающие в быстром изучении новых методов и освоении практических навыков.
- Появление более сложных проблем, ограничивающих маневренность и подвижность организации, потребует объединения управленческих усилий и создания высокоэффективных групп, способных брать на себя ответственность за реализацию всех имеющихся возможностей, обеспечивающих быстрый прогресс.

Если попытаться обобщить основные требования к организации управления, то на основе анализа уже наметившихся тенденций следует выделить восемь универсальных компонентов, необходимых для внедрения изменений и достижения успеха. Состав и универсальность компонентов определяется следующим содержанием:

1. Заинтересованное руководство;
2. Обученный персонал;
3. Эффективная мотивация;
4. Предварительная подготовка;
5. Продуманный план мероприятий;

6. Постоянное совершенствование коммуникаций и расширение каналов обратной связи;

7. Синхронизация действий;

8. Реальные победы.

Четкое выполнение всех восьми компонентов способно обеспечить основу создания благоприятных условий для позитивных изменений и расширить потенциал для результативной работы «системы», т. е., организации в целом, рабочей группы или одного человека. Подробнее остановимся на каждом из них.

Заинтересованное руководство подразумевает высокую профессиональную компетентность управленческого персонала, наличие лидерских качеств у руководителя, смелости и решительности в принятии управленческих решений и огромного желания с его стороны осуществить перемены. Руководитель, обладающий высокой профессиональной компетентностью, отличается, прежде всего, глубоким пониманием стратегии своего дела. Огромную важность и значимость приобретают такие его качества, как способность моделировать ситуацию, выявлять необходимость обусловленных внешними факторами изменений, стремление обладать надежными методами и умение ими пользоваться в своем бизнесе, интеллект и «творческая жилка». Наличие этих качеств позволит руководителю не просто стать инициатором перемен в процессе развития организации, но и поможет ему в создании работоспособной управленческой команды, способной внести свежие идеи в практику управления бизнесом.

Обученный персонал из числа наиболее талантливых руководителей и менеджеров среднего и нижнего звеньев управления компании в составе команды по внедрению изменений наряду с перспективно мыслящими специалистами и представителями различных подразделений представляют собой так называемое «интеллектуальное ядро» специализированных рабочих групп. Создание таких относительно независимых рабочих групп, способных гибко менять свои структуры и состав с широкой свободой действий и автономией при координации и принятии решений, позволит сконцентрировать управленческие усилия на решение главных в данный период проблем. Основным методом работы в этих группах будет являться расчленение дел на отдельные «большие ломти», что даст возможность группам самостоятельно решать задачи, находящиеся в их компетенции.

Эффективная мотивация, направленная на удовлетворение внутренних ключевых потребностей и запросов людей, понимающих и принимающих необходимость

изменений и поддерживающих их реализацию, в совокупности с возможностью влияния на мировоззрение сотрудников, индивидуальный подход к каждому из них, хорошо продуманные действия чаще всего способствуют укреплению внутреннего психологического климата на предприятии, воспитанию гордости, сопричастности и осознанию полезности человека для организации. Эффективная мотивация особенно сильно влияет на психологические установки и убеждения, способствуя формированию внутриличностных ценностей, культивируемых сотрудниками. Кроме того, эффективная мотивация служит источником положительной энергии по преодолению внутриорганизационного сопротивления и выступает катализатором ответных усилий со стороны работников [2].

Предварительная подготовка включает в себя две основополагающие вещи:

- Формирование у сотрудников необходимых знаний, умений и навыков, требуемых для реализации изменений. Не секрет, что изменения в организации, в первую очередь, касаются изменения людей, их менталитета, способов действия и характера отношений. Добиться заинтересованности каждого менеджера в реализации изменений можно через систему планового регулярного обучения на совещаниях- семинарах и участия в краткосрочных корпоративных программах. Именно в ходе проведения таких мероприятий в сознание сотрудника закладывается дух коллективизма, причастности к изменениям, выравнивается язык общения и структурируются подходы, а также происходит понимание общности и ответственности за реализацию целей и задач предприятия. Кроме этого, на корпоративных обучающих семинарах происходит формирование стратегии развития компании в целом. Здесь же разрабатывается единый корпоративный кодекс предприятия, в котором документально отражаются все бизнес - процедуры, процессуальные регламенты и стандарты.

- Анализ менеджмента, обосновывающий необходимость изменений, является отправной точкой для создания позиционных конкурентных преимуществ, отражающих внутреннюю самоорганизацию (внутреннюю среду) предприятия и динамику непрерывного совершенствования системы. От того, насколько качественно и профессионально проведен анализ менеджмента, во многом зависит коммерческая состоятельность бизнеса в целом. Анализ менеджмента к тому же раскрывает дополнительные факторы и возможности для корректировки маркетинговых стратегических инициатив компании, обуславливающие взаимодействие предприятия с внешней средой.

Продуманный план мероприятий (действий) должен содержать:

- Четко обозначенную конечную цель. Слишком многие проекты страдают от того, что у них нет четко сформулированного конечного результата. Обоснование целей и задач, устанавливающих наиболее значимые тенденции работы для предприятия, осуществляется в процессе стратегического планирования. На практике чаще всего, говоря о стратегии, имеется в виду деятельность, направленная на достижение долгосрочных конкурентных преимуществ, которые обеспечивают компании рентабельность за счет всеохватной обобщающей модели действий путем координации и распределения ресурсов;
- Постоянный анализ стимулов и препятствий. Непредсказуемый характер конкуренции, взлеты и падения цен, новые подходы государственном регулировании и другие события, связанные с рисковым ведением коммерчески хозяйственной деятельности, могут сказаться на выборе стратегии субъекта предпринимательства. Всегда находится нечто такое, на что фирме надо реагировать, и в результате этого у нее могут открыться новые стратегические ниши. По мере того, как будут предприниматься активные действия, необходимо постоянно пересматривать и обновлять список стимулов, изменений и препятствий. А раз так, то процесс совершенствования стратегии для организации становится бесконечным;
- Возможность быстрого реагирования в режиме реального времени на изменившиеся условия внешней среды посредством упреждающих мер по нейтрализации рисков через альтернативный выбор при принятии каждого стратегического решения.

Постоянное совершенствование коммуникаций и расширение каналов обратной связи, в основу которой положен принцип вовлечения сотрудников в процесс планирования и внедрения изменений, требует децентрализации власти, изменения структуры и внутриорганизационных коммуникационно-управленческих связей, а также делегирования полномочий и ответственности за прогнозируемый результат на нижние уровни управления. Не исключено, что руководителю в какой-то момент в интересах дела придется отказаться от иерархических отношений в пользу самоуправляемой координации. Это та конкретная ситуация, когда члены организации будут руководствоваться своим собственным мнением при

установлении инициативных связей в горизонтальных направлениях. Отмена жестких связей между частями системы способствует созданию условий для саморегулируемых процессов, включая адаптацию подсистем друг к другу. Вместо вертикальных иерархических связей рассматриваются «свободные» взаимосвязи, при которых достигается общее понимание и согласие между всеми участниками инициативных групп, превращающее будущих исполнителей в активных сторонников управленческого решения, пробуждающего у них стремление добиваться запланированных целей [6].

Синхронизация действий — это управленческие усилия, направленные на эффективное выполнение четырех взаимосвязанных операций, включающих мониторинг деятельности исполнителей, учет и контроль промежуточных результатов, регулирование действий исполнителей, корректировку управленческих решений по реализации изменений. В основе всех операций лежит своевременный полный и максимально-доступный информационный обмен [3].

Так, мониторинг деятельности исполнителей базируется на моделировании поведения сотрудников, при котором люди, прежде чем выкладываться по полной, должны получить уверенность, что грядущие изменения действительно произойдут. Эта уверенность складывается из доступности и объективности поступающей информации. Если информация искажается, скрывается или противоречит действительности, можно не сомневаться, что изменения не пройдут и все останется на своих местах.

Критерии учета и оценки промежуточных результатов помогают сосредоточить внимание на цели. Все, что оценивается, оказывается в центре внимания-остальное пребывает на периферии. Следовательно, нужно увязать результаты, которых требует план реализации изменений, с критериями учета и оценки на каждом иерархическом уровне. Это самый мощный способ синхронизировать изменения [4].

Регулирование действий исполнителей является собственно управлением процессом реализации решения и осуществляется путем перевода всех управленческих усилий в нужное русло. Опыт показывает, что чрезмерная регламентация и мелочная опека исполнителей приносит больше вреда чем пользы, отнимает у них самостоятельность, сковывает инициативу, гасит активность. В то же время недостаточное внимание к работе исполнителей нередко снижает их активность и результативность действий, ведет к забвению достигнутых договоренностей и потере чувства ответственности за порученное дело. Отсюда, наилучшим вариантом в регулировании деятельности исполнителей



является разумная мера вмешательства вышестоящего руководства, зависящая от конкретных условий и подготовленности исполнителей.

Корректировка управленческих решений по реализации изменений на практике требуется в тех случаях, когда обнаруживается «разрыв» между тем, «что наметили» первоначально и тем, «что есть» на текущий момент. Такая ситуация возникает, когда компания не укладывается в свои стратегические цели и возникает необходимость в разумном изменении некоторых деталей варианта действий, выбираемых в соответствии с изменениями условий обстановки. При этом удастся выяснить реальные возможности предприятия с точки зрения текущего и предполагаемого будущего состояния среды, определить истинные интересы предприятия и выразить их в терминах стратегического планирования, выявить и устранить разницу между показателями стратегического плана и возможностями, диктуемыми реальным положением предприятия [8].

Постоянный анализ процессов, разработка критериев учета и оценки, регулирование действий исполнителей и корректировка управленческих решений - все это должно находиться в компетенции управленческой команды по внедрению изменений.

Реальные победы и явно видимые результаты должны ясно продемонстрировать преимущества нововведений. Дело в том, что у каждого изменения в любой компании есть друзья и враги. Враги ждут признаков тревоги, надеясь, что им будет предоставлен шанс свести все перемены на нет и вернуть все на «круги своя». Чтобы энтузиазм сотрудников скоро не угас, лучше сразу определить, чего можно быстро достичь и какие действия сразу же принесут очевидные выгоды. Реальные победы порождают уверенность сотрудников в достижимости намеченного и готовность действовать в нужном направлении, со знанием дела, с большим желанием и эмоциональным подъемом. Такое состояние можно назвать идеальным для внедрения новой целевой модели бизнеса [10].

В целом же, рассматривая действие обозначенных компонентов в такой последовательности, можно надеяться и ожидать, что накопленный мировым научным сообществом объем теоретических знаний в купе с экспериментаторской работой и практической апробацией механизмов управления в конкретных работающих фирмах и организациях позволит обобщить и результативно применять инновационные элементы, методики и подходы, способствующие построению действительно эффективной системы управления, росту производительности труда и творческой реализации возможностей персонала

предприятия. Это в конечном итоге и определит перспективу использования и состав соответствующих механизмов управления, а кроме того, позволит менеджменту решить задачу двойной сложности: инициировать перемены в управлении и обеспечить эффективное управление процессом перемен.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Баринов; В.А. Экономика фирмы: стратегическое планирование: Учебное пособие. - М.: КНОРУС. - 2005. - 240с.
2. Владыкин А.А. Системный подход к организации мотивационно-стимулирующего процесса управления персоналом компании // Материалы междунар. науч.- практ. конф. «Экономика и управление: Вопросы оптимизации»: в 2ч. (Ч.1/ под редакцией И.Е. Бельских.- май 2010.- Волгоград: Волгоградское научное издательство.-2010. -С.54 -63.
3. Кнорринг; В.И. Теория; практика и искусство управления: учебник для вузов по специальности Менеджмент. - Изд. 2-е изм. и доп.- М.: Норма. - 2001. - 528 с.
4. Хаммер;М. Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе. - М.: Манн; Иванов и Фербер. -2007. -288с.
5. Waldrop; M.M. Complexity: Life of Chaos. - New. York: Simon and Schuster. -1992.- 436р.
6. Рубченко; М. В наибольшей опасности звезды //Эксперт. -2009.-№2. -С.34-36.
7. Вудкок М; Френсис Д. Раскрепощенный менеджер. [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.hr-land.com> (дата обращения 12.05.13)