

image not found or type unknown



Структура организации – это способ построения взаимосвязи между уровнями управления и функциональными областями, обеспечивающий оптимальное при данных условиях достижение целей организации, т.е. организационная структура управления - одно из ключевых понятий менеджмента, тесно связанное с целями, функциями, процессом управления, работой менеджеров и распределением между ними полномочий. В рамках этой структуры протекает весь управленческий процесс (движение потоков информации и принятие управленческих решений), в котором участвуют менеджеры всех уровней, категорий и профессиональной специализации.

Структуру можно сравнить с каркасом здания управленческой системы, построенным для того, чтобы все протекающие в ней процессы осуществлялись своевременно и качественно.

Под структурой управления понимается упорядоченная совокупность устойчиво взаимосвязанных элементов, обеспечивающих функционирование и развитие организации как единого целого. Организационная структура управления определяется также как форма разделения и кооперации управленческой деятельности, в рамках которой осуществляется процесс управления по соответствующим функциям, направленным на решение поставленных задач и достижение намеченных целей. С этих позиций организационная структура представляется в виде системы оптимального распределения функциональных обязанностей, прав и ответственности, порядка и форм взаимодействия между входящими в ее состав органами управления и работающими в них людьми.

Предприятия должны целенаправленно проводить организационные изменения для повышения устойчивости и адаптационной способности в удовлетворении потребительского спроса, преодоления отставания в развитии техники и технологии, в обеспечении высокого качества выпускаемой продукции и предоставляемых услуг.

## 1. ПОНЯТИЕ И МЕТОД ЭКСПЕРИМЕНТА

Эксперимент - комплексный метод исследования, при котором происходит активное воздействие на изучаемое явление путем создания специальных условий,

которые соответствуют цели исследователя.

Эксперимент — это система познавательных операций, которые осуществляются в отношении объектов, поставленных в такие специально создаваемые условия, которые должны способствовать обнаружению, сравнению и измерению объективных свойств, связей, отношений и (или) проверке истинности теории в отношении этих свойств, связей и отношений.

Он предполагает вмешательство в естественные условия существования предметов и явлений или воспроизведение определенных сторон предметов и явлений в специально созданных условиях с целью изучения их без осложняющих процесс сопутствующих обстоятельств.

Организационные эксперименты — заранее спланированные и контролируемые перестройки структур и процессов в реальных организациях.

Процедура эксперимента состоит в направленном создании или подборе таких условий, обеспечивающих надежное выделение изучаемого фактора, и в регистрации изменений, связанных с его влиянием. Чаще всего в психолого-педагогических экспериментах имеют дело с двумя группами: экспериментальной, в которую включается изучаемый фактор, и контрольной. Экспериментатор по своему усмотрению может видоизменять условия проведения опыта и наблюдать последствия такого изменения. Проводя исследование при одинаковых условиях с разными испытуемыми, экспериментатор может установить возрастные и индивидуальные особенности протекания психических процессов у каждого из них.

Метод эксперимента состоит в организации целенаправленного наблюдения, когда по плану исследователя изменяется частично ситуация, в которой находятся участники эксперимента - испытуемые. Применение метода эксперимента целесообразно в тех случаях, когда исследователю известны подлежащие проверке элементы гипотезы.

Различают два вида эксперимента - естественный и лабораторный. Существенно, что лица, участвующие в естественном эксперименте, не знают о том, что они выступают в роли испытуемых; он часто и проводится в обычной обстановке учебной или трудовой деятельности.

Второй вид эксперимента обычно проводится в специально оборудованных сигнальными и регистрирующими устройствами помещениях - лабораториях. Испытуемый может не знать о всем замысле исследования, но знает, в качестве

кого он участвует в эксперименте. В современных лабораториях данные эксперимента прямо поступают для обработки на ЭВМ, а результаты обработки - к исследователю, который по мере надобности может воздействовать на условия, в которых протекает деятельность испытуемых.

Чем быстрее организация отреагирует на внешние изменения и реализует ответные действия, тем быстрее она выйдет из зоны нестабильности и сможет конкурентоспособно функционировать в новых условиях окружающей среды.

## 2. ЭФФЕКТИВНОЕ ВНЕДРЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЙ НА ПРЕДПРИЯТИИ

Экономика диктует нам свои правила работы. В период быстрых изменений экономической ситуации, развития рынков, отраслей, мировой торговли от руководителя фирмы требуется умение внедрять на своём предприятии изменения. И не просто внедрять, а внедрять так, чтобы они приносили необходимый положительный результат, хороший экономический эффект.

Изменение – это ряд мероприятий, запланированных и проводимых руководством фирмы с целью предупреждения или предотвращения кризисной ситуации, создания условий для успешного функционирования компании, её перехода на новый уровень развития.

Сферы внедрения изменений: организационная, технологическая структура предприятия, система управления предприятием, управление персоналом, корпоративная культура, и т.д.

Внедрение изменений на предприятиях имеют следующие сложности и проблемы:

Сопrotивление персонала;

Технологическая неподготовленность руководства;

Несогласованность работы отделов, филиалов, менеджеров во время внедрения изменений;

Несвоевременность проведения изменений, их неадекватность;

Неправильная тактика руководства по внедрению изменений.

Сопrotивление персонала – это главная трудность, с которой сталкиваются многие руководители при попытке внедрить на предприятии новые технологии, системы управления, правила культуры и т.д. Все другие проблемы тесно связаны с сопротивлением персонала: неподготовленность руководства, его неуверенность в проводимых мероприятиях, неадекватность решений вызывают у сотрудников недоверие и непринятие изменений, а это влечёт раздоры в коллективе, несогласованность работы персонала, а, следовательно, неэффективность изменений.

Причины сопротивления персонала можно разделить на четыре большие группы:

Экономические – сотрудники боятся потерять работу, получать меньшую заработную плату, лишиться премий, наград, и других денежных вознаграждений.

Организационные – персонал привык к сложившейся организационной структуре, своим коллегам, непосредственному руководителю, поэтому не хочет менять расстановку сил в компании, нарушать межличностные отношения.

Исторические – многие из сотрудников пережили в своей трудовой деятельности изменения, и опыт этих изменений может быть негативным.

Личностные (психологические) – личные страхи и привычки сотрудника: страх потерять руководящую должность, страх работать в новом коллективе, страх получить новые обязанности и не выполнить их и т.д.

Сопrotивление персонала может быть двух типов:

- Открытое (явное) сопротивление – это открытый отказ сотрудника от обсуждения нововведений, работы, отказ от использования новых технологических систем, дополнительного образования и т.д.

- Скрытое сопротивление – это намеренные, но тщательно скрытые действия по ухудшению результатов нововведений.

Скрытое сопротивление намного опаснее явного, так как его трудно определить и преодолеть.

Самое важное для руководителя – это подготовить персонал к изменениям: своей уверенностью и позитивом «заразить» персонал, чтобы он понял необходимость

принимаемых мер, стал сотрудником при внедрении нововведений. Для этого руководителю необходимо:

Поставить перед собой чёткие цели.

Представить результат изменений: его количественные и качественные характеристики, положительный эффект для развития фирмы и преимущества для персонала.

Сложить план проведения изменений, разбить его на главные этапы и составляющие;

Познакомить с целями, результатом, планом топ-менеджеров, заручиться их поддержкой, перевести их в своих «агентов изменений». «Агенты изменений» должны донести до всего персонала ваши идеи так, чтобы не возникало сопротивления, для чего они должны обладать яркими качествами лидера.

Проводить специальное обучение всех сотрудников. Для этого можно воспользоваться услугами консалтинговых фирм, психологов, специалистов по внедрению изменений.

Вовлечь в процесс изменения как можно больше сотрудников, пусть они себя почувствуют ответственными и необходимыми. Проводить беседы так, чтобы у них складывалось впечатление, что это они предложили внедрить то или иное нововведение.

Определить, кто из ваших сотрудников наиболее боится изменений: провести с ними беседу, выяснить причины страхов и сопротивления, объяснить их ошибки и заблуждения.

Если вышеперечисленные методы не дают должного эффекта, тогда следует провести кадровые перестановки: поменять лидера, принудительно заставить особо рьяных сотрудников перестать оказывать сопротивление, или, даже, сократить.

При правильном, тщательном подходе к внедрению нововведений, вы сохраните персонал, создадите хороший эмоциональный настрой коллектива, успешно проведёте изменения, выведете фирму на новый уровень развития.

### 3. ЭТАПЫ ЭКСПЕРИМЕНТА И ЕГО ПРИМЕНЕНИЕ

Научно поставленный эксперимент может быть осуществлен лишь при наличии теории, которая определяет задачи такого эксперимента, дает обобщение и объяснение его результатов.

Начиная эксперимент, нельзя гарантировать абсолютный успех всего задуманного, и поэтому в программу следует заложить резервное время на случай неудачи или отрицательных результатов, чтобы компенсировать издержки эксперимента.

Экспериментальная деятельность в организации начинается с диагностического этапа:

1. Выявление проблемы и обоснование ее актуальности, то есть диагностика затруднений персонала или выявление противоречий в организационном процессе.

2. Прогностический этап. Разработка программы эксперимента: задается цель исследования, которая конкретизируется в ряд задач эксперимента; конструируется модель новой технологии (методики, структуры, системы мер и т.д.); формулируется рабочая гипотеза; прогнозируются ожидаемые результаты, а также возможные негативные последствия; продумываются компенсационные механизмы.

3. Организационный этап. Связан прежде всего с подготовкой материальной базы эксперимента. Программа отдельных экспериментов может потребовать специальных помещений, оборудования, мебели и пр. Предполагается разработка финансовой сметы на проведение эксперимента, дополнительные материальные и денежные ресурсы.

При организации экспериментальной работы важно правильно распределить управленческие функции - кто и за что отвечает в эксперименте: директор, его заместители, в том числе заместитель по экспериментальной работе, сотрудники и так далее.

Организационная подготовка эксперимента включает в себя и методическое обеспечение. Помимо программы, к нему относятся все необходимые дидактические материалы, тексты письменных (обучающих и проверочных) работ, анкет, подробнейшее изложение самой технологии, каждого элемента экспериментальной деятельности.

Следует продумать и вопросы морального и материального стимулирования педагогов, ведущих эксперимент.

К процессу организации эксперимента относится подбор экспериментальных и контрольных объектов (отделов, отдельных кадров, групп, персонала и т.п.). Объекты изначально должны быть равноценны по исходным параметрам. Организация эксперимента обеспечивается научным руководителем (консультантом высокой квалификации). Его функция – оказание помощи экспериментаторам в научном обосновании эксперимента, обеспечении процесса и обобщении (анализе) результатов эксперимента.

4. Практический этап. Проведение исходных констатирующих срезов, реализация новых технологий, отслеживание процесса промежуточных (текущих) результатов, корректировка испытываемой технологии и контрольных объектов.

5. Обобщающий этап. Обработка данных, сравнение результатов эксперимента с поставленными целями, анализ полученных данных, корректировка гипотезы, модели новой технологии в соответствии с результатами, оформление и описание хода и результатов эксперимента.

6. Внедренческий этап. Презентация новой методики.

Для оценки практической значимости полученных результатов важно определить положительные изменения в организационном процессе, организованном по новой технологии. При этом указывается, к кому конкретно относятся эти изменения – к отделам, сотрудникам, руководителям учреждений, и какова сфера применения полученных результатов.

При оценке теоретической значимости эксперимента определяется новизна идей, которые могут дополнить имеющиеся теории.

Если совокупность экспериментально добытых новых идей образует целостную концепцию, то это является признаком создания принципиально нового направления, метода, приема и т.д.

Оформление результатов эксперимента выполняется в форме отчета, выступления на конференции, текста доклада, статьи в журнале, методики, описанной в брошюре, диссертации и др.

Качество экспериментального метода во многом зависит от контрольных процедур, четкости регистрации переменных и их состояний, а также поддержания заданных

условий эксперимента. Отсюда вытекает повышенная требовательность к инструментам его организации, проведения и обработки полученных данных.

В ходе диагностических исследований должны быть изучены не только возможности системы управления по выходу из проблемных ситуаций, но и её способности использовать сложившиеся обстоятельства для коррекции своей деятельности с целью эффективного решения задач, стоящих перед предприятием.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Управление организационными изменениями достаточно сложное дело. Планируемые изменения могут не получиться или их последствия окажутся не такими, как ожидалось. В таком случае попытки улучшения организационной адаптивности и изменения индивидуального поведения должны сопровождаться со стороны менеджеров и работников пониманием природы требуемых изменений и определенных методов их проведения.

Следует заметить, что каждый из рассматриваемых методов проведения организационных изменений хорош при определенных условиях.

Рассмотрение данных методов тесно связано с системным подходом к описанию организации через шесть взаимосвязанных и взаимодействующих переменных, которые всегда должны быть в центре проведения организационных изменений: люди, культура, задачи, технологии, структура и стратегия.

Люди как системная переменная включает работников организации, их индивидуальные различия — личные качества, расположения, восприятие, атрибуции, стиль решения проблем, потребности и мотивы.

Культура как системная переменная отражает разделяемые ценности и верования, ожидания и организационные нормы.

Задачи как системная переменная включает природу самой работы, является ли она простой или сложной, инновационной или рутинной, стандартной или уникальной.

Технологии как системная переменная обращается к методам решения проблем и принятия решений, управлению знаниями и организационному изучению, а также к используемым информационным технологиям, автоматизации и роботизации, производственному процессу и оборудованию и т.п.

Структурная системная переменная имеет дело с организационной структурой, системой коммуникации и контроля, властью и ответственностью и т.п.

И наконец, стратегия как переменная в большей степени связана с процессом планирования в организации, начиная от установления целей, разработки стратегических планов до размещения и способов использования имеющихся в организации ресурсов.

Проведение организационных изменений может служить серьезным механизмом поддержки и развития системы управления предприятия. В руках компетентной группы руководителей осуществление организационных изменений представляет собой мощное средство усовершенствования работы предприятия и повышения ее эффективности.