

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого
Институт промышленного менеджмента, экономики и торговли
Высшая школа сервиса и торговли

Работа допущена к защите

Директор
Высшей школы сервиса и торговли
_____ И. В. Капустина
« ____ » _____ 2020 г.

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ**

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ В
ПРОЦЕССЕ РЕОРГАНИЗАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЯ (НА ПРИМЕРЕ
АО «НАУЧНО-ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ ИНСТИТУТ ТОЧНОЙ
МЕХАНИКИ»)**

по направлению подготовки	<u>38.04.03 «Управление персоналом»</u> (код и наименование направления подготовки)
направленность (профиль)	<u>38.04.03_01 «Управление человеческим капиталом предприятия»</u> (код и наименование направленности (профиля) образовательной программы)

Выполнил студент
гр. з3743803/80101

_____ О.О.Соловьева

Руководитель,
доцент ВШСиТ, к.э.н.

_____ С.А. Евсева

Консультант по нормоконтролю

_____ А.А. Седякина

Санкт-Петербург
2020

Ministry of Science and Higher Education of the Russian Federation
Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University
Institute of Industrial Management, Economics and Trade
Graduate School of Service and Trade

The work is admitted to defend

Head of the Graduate School
of Service and Trade

_____ I. V. Kapustina
« ____ » _____ 2020

**GRADUATE QUALIFICATION PAPER
MASTER'S DISSERTATION**

**IMPROVEMENT OF ORGANIZATIONAL CULTURE IN THE
PROCESS OF REORGANIZATION OF THE ENTERPRISE (FOR
EXAMPLE JSC "RESEARCH INSTITUTE OF PRECISION
MECHANICS")**

Field of study	38.04.03 "Human resource management" _____ (codeandname)
Educational program	38.04.03_01 "Human capital management of organization" _____ (codeandname)

Completed by student
gr. z3743803/80101 _____ O. O. Soloveva

Scientific Supervisor
PhD in EconSc, Associate
professor _____ S.A. Evseeva

Consultant
for standards compliance _____ A.A. Sedyakina

St. Petersburg
2020

**САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ ПЕТРА ВЕЛИКОГО**
Институт промышленного менеджмента, экономики и торговли
Высшая школа сервиса и торговли

УТВЕРЖДАЮ
Директор
Высшей школы сервиса и торговли
_____ И.В. Капустина
« ____ » _____ 20__ г.

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы
обучающемуся, Соловьевой Ольге Олеговне, гр. з3743803/80101

1. Тема работы: Совершенствование организационной культуры в процессе реорганизации предприятия (на примере АО «Научно-Исследовательский Институт Точной Механики»).

2. Срок сдачи студентом законченной работы: 16 ноября 2020 г.

3. Исходные данные по работе: нормативно-правовые акты РФ, отечественная и зарубежная научная литература по теме исследования, данные предприятий, открытые источники.

4. Содержание работы (перечень подлежащих разработке вопросов): Изучить теоретические аспекты организационной культуры, реорганизации системы управления, организационных изменений и причины сопротивления; Проанализировать методологические аспекты исследования; Дать характеристику исследуемого предприятия; Разработать мероприятия по совершенствованию организационной культуры; Оценить эффективность проекта.

5. Перечень графического материала: схемы, рисунки, графики в пояснительной записке к выпускной квалификационной работе – по теме исследования, в том числе в мультимедийной презентации к докладу по выпускной квалификационной работе.

6. Консультанты по работе: отсутствуют.

7. Дата выдачи задания «05» октября 2020 г.

Научный руководитель ВКР _____ С.А. Евсева

Задание принял к исполнению «05» октября 2020 г.

Обучающийся _____ О.О.Соловьева

РЕФЕРАТ

На 114 с., 14 рисунков, 21 таблицы, 4 приложения.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА, РЕОРГАНИЗАЦИЯ, ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ИЗМЕНЕНИЕ, СОПРОТИВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛА.

Тема выпускной квалификационной работы: «Совершенствование организационной культуры в процессе реорганизации предприятия (на примере АО «Научно-Исследовательский Институт Точной Механики»)»

Целью исследования является совершенствование организационной культуры в процессе реорганизации предприятия.

В соответствии с целью исследования поставлены следующие задачи:

- Определить виды организационных изменений и причины сопротивления персонала при них;
- Уточнить, понятия и этапы реорганизации системы управления;
- Показать основные характеристики и виды организационной культуры;
- Определить основные методы оценки организационной культуры, модели стратегий организационных изменений и методы преодоления сопротивления изменениям;
- Провести комплексный анализ среды предприятия;
- Разработать стратегию изменения организационной культуры и провести оценку эффективности внедряемых изменений.

Работа представлена на базе АО «НИИ ТМ», где в ходе реорганизации, было проведено исследование организационной культуры и удовлетворенности персонала.

Исходя из данного исследования было предложен план совершенствования организационной культуры исходя из предпочтений работников персонала и выявленных проблем в системе управления.

В результате были предложены три модели внедрения изменения направленных на уменьшение сопротивления изменениям, которые были оценены и сравнены между собой.

ABSTRACT

114 pages, 14 figures, 21 tables, 4 appendices

KEYWORDS: ORGANIZATIONAL CULTURE, REORGANIZATION, ORGANIZATIONAL CHANGE, STAFF RESISTANCE.

The subject of the graduate qualification work is "Improvement of organizational culture in the process of reorganization of the enterprise (on the example of JSC "Scientific Research Institute of Precision Mechanics ")

The aim of the study is to improve organizational culture in the process of enterprise reorganization.

In accordance with the purpose of the study, the following tasks were set:

- Determine the types of organizational changes and the reasons for staff resistance to them;
- Clarify the concepts and stages of reorganization of the management system;
- Show the main characteristics and types of organizational culture;
- Determine the main methods of assessing organizational culture, models of strategies for organizational change and methods of overcoming resistance to change;
- Conduct a comprehensive analysis of the enterprise environment;
- Develop a strategy for changing the organizational culture and assess the effectiveness of the changes being introduced.

The work is presented on the basis of JSC "Research Institute TM", where, in the course of reorganization, a study of organizational culture and staff satisfaction was carried out.

Based on this study, a plan was proposed to improve the organizational culture based on the preferences of personnel and identified problems in the management system.

As a result, three models of the introduction of changes aimed at reducing resistance to changes were proposed, which were evaluated and compared with each other.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	7
1. ТЕОРИТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИЗМЕНЕНИЙ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ	9
1.1. Основные характеристики и виды организационной культуры	9
1.2. Понятие и этапы реорганизации системы управления	14
1.3. Понятие организационных изменений и причины сопротивления изменениям	23
2. МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИЗМЕНЕНИЙ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ	30
2.1. Методы оценки и принципы измерения организационной культуры	30
2.2. Основные модели и стратегии организационных изменений	34
2.3. Методы преодоления сопротивления персонала	48
3. КОМПЛЕКСНЫЙ АНАЛИЗ ПРЕДПРИЯТИЯ АО «НИИ ТМ»	54
3.1. Характеристика исследуемого предприятия	54
3.2. Анализ деятельности предприятия	56
3.2.1 Анализ внешней среды предприятия	59
3.3. Анализ внутренней среды предприятия	62
3.3.1. Анализ кадрового состава предприятия	63
3.3.2. Анализ текучести кадров	67
3.3.3. SWOT-анализа	69
4. РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ	72
4.1 Анализ организационной культуры и удовлетворенности персонала	72
4.2 Техничко-организационное описание.....	75
4.3 Внедрение организационной культуры по моделям изменений	80
4.4 Оценка эффективности проекта	86
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	99
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	101
СВЕДЕНИЯ ОБ УЧАСТИИ АВТОРА В НАУЧНОЙ РАБОТЕ ...	104
ПРИЛОЖЕНИЕ А	105
ПРИЛОЖЕНИЕ Б	109
ПРИЛОЖЕНИЕ В	110
ПРИЛОЖЕНИЕ Г	111

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. Эффективное управление современными предприятиями сталкивается с серьезными проблемами. За последние года изменения в информационной, технической, технологической и социальной среде, в которой действует бизнес, стали неотъемлемой характеристикой современного мира.

Поэтому, одним из важнейших критериев выживаемости предприятий в наши дни является способность меняться в соответствии с изменяющимся миром. Если же задача не ограничивается выживанием, а предполагает преуспевание, изменения на предприятии должны учитывать направление и превышать скорость изменений в окружающей среде. Задачами для менеджмента компаний является, управление организацией в условиях кардинальных изменений требуется новый подход, новый образ мышления, новые схемы понимания реальности - реорганизация предприятия.

Актуальность настоящей работы обусловлена, во-первых, потребностью исследования практического подхода к вопросам управления организационными изменениями, во-вторых, необходимостью методической проработки вопросов создания организационной культуры в условиях реорганизации, что позволит расширить спектр методов управления сопротивлением персонала при организационных изменениях.

Целью исследования является совершенствование организационной культуры в процессе реорганизации предприятия.

В соответствии с целью исследования поставлены следующие задачи:

- Показать основные характеристики и виды организационной культуры;
- Уточнить, понятия и этапы реорганизации системы управления;
- Определить виды организационных изменений и причины сопротивления персонала при них;
- Определить основные методы оценки организационной культуры, модели стратегий организационных изменений и методы преодоления сопротивления изменениям;
- Провести комплексный анализ среды предприятия;
- Разработать стратегию изменения организационной культуры и провести оценку эффективности внедряемых изменений.

Объектом исследования является АО «НИИ ТМ».

Предметом исследования являются методы совершенствования организационной культуры и процесс внедрения изменений.

Гипотеза исследования: совершенствование организационной культуры повысит удовлетворенности персонала, что в значительной степени влияет на качество производимой продукции и скорости выполнения проектов разработки.

Практическая ценность работы заключается в разработке предложения по совершенствованию организационной культуры и предложения мероприятий по внедрению новой системы, а также оценке их эффективности. Полученные результаты могут быть применены на данном предприятии с целью увеличения результативности использования трудовых ресурсов и повышения ее конкурентоспособности на рынке.

Методологической и теоретической основой исследования послужили труды отечественных и зарубежных ученых по проблематике управления персоналом, управления изменениями, теории организационной культуры.

Информационная база исследования: статистические источники, интернет-ресурсы, нормативные документы АО «НИИ ТМ», бухгалтерский баланс, отчет о финансовых результатах предприятия и др.

1. ТЕОРИТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИЗМЕНЕНИЙ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ

1.1. Основные характеристики и виды организационной культуры

Главным аспектом управления предприятием по праву можно назвать поддержание, а, в наши дни все чаще, и формирование определенного типа организационной культуры.

Организационная культура являет собой целостный образ компании, включающий в себя цели, правила взаимодействия, ценности и нравственные принципы.

Понятие организационная культура, ее важность и интерес к ней появились у западных ученых в начале 1980-х годов, когда американскими специалистами было проведено широкомасштабное исследование лидеров на рынке для выявления факторов, влияющих на их успех.

Исследование показало, что успешность обследованных компаний определялась в первую очередь их ценностями, а не соотношением рыночных сил. Личностные качества, а не занимаемые должности, понимание сути поставленных задач, а не только лишь использование ресурсов, все это складывалось в успех компаний.

Сегодня сложно назвать хотя бы одну лидирующую на рынке компанию, которая не имеет сформированной выразительной культуры. Наличие организационной культуры стоит в ряду важных факторов, отвечающих за увеличение производительности деятельности компании.

Организационная культура может быть сформирована 3 основными способами:

1. Закладывается при основании.
2. Формируется постепенно в ходе развития и конкуренции.
3. Формируется осознанно менеджерами компании.

Организационная культура включает в себя следующие составляющие:

- стратегические цели;
- знания;
- модели коммуникаций;
- нормы поведения и моральные ценности;
- организация функционирования культуры и варианты ее развития;
- уровни и степени защиты.

В современном мире наличие организационной культуры позволяет компании отвечать следующим требованиям:

- быть стабильной и предсказуемой как для клиентов, так и для персонала,
- иметь единство целей и определенную регламентированность действий,
- и, как следствие, низкий уровень конфликтности.

Возможны два варианта существования организационной культуры – в виде письменно оформленного документа (кодекс, свод правил и т.п.), либо в устной форме. В любом случае ее эффективность высока. Независимо от формы существования есть ряд носителей, благодаря которым мы можем выявить ее в компании и передать новичкам. К ним можно отнести:

- 1) политика руководства, в частности решения, принимаемые руководством, система штрафов, наказаний и поощрений;
- 2) корпоративный стиль (дизайн, одежда, стиль ведения совещаний и др.);
- 3) язык коммуникаций (частое употребление специфических терминов, использование сленговых выражений, придумывание прозвищ и т.д.);
- 4) традиции и ритуалы;
- 5) культурные нормы, постулаты и мифы.

Типы и виды организационной культуры.

Организационная культура может быть классифицирована по целому ряду признаков. По охвату культура может быть разделена на доминирующую и субкультуру. Доминирующей является культура организации в целом, а субкультурой называется культура отдельной малой группы – элемента организации [27].

По степени формирования различают сильную и слабую культуру. Сильная культура характеризуется полностью сформированной системой ценностей, которая четко определена, активно поддерживается и имеет широкое распространение. Чем больше членов организации разделяют эти ценности, признают их важность и привержены им, тем сильнее культура. Слабая культура характеризуется плохо сформированной и нечеткой системой ценностей или частой их сменой (заменой). Слабая культура в первую очередь свойственна молодым или реорганизованным фирмам, но может существовать и в компании, имеющей значительный опыт работы, если в них отсутствует система поддержки и защиты культуры [17].

В условиях постоянных изменений наибольший интерес представляет классификация организационной культуры по системе ценностей, лежащей в основе метода OSAI – типологии Р.Куинна и К.Камерона.

Р.Куинн и К.Камерон выработали «Рамочную конструкцию конкурирующих ценностей», в которой они учитывали два показателя. Первый показатель разделяет критерии эффективности, которые основываются на гибкости и динамике, от критериев, строящихся на стабильности и порядке. Второй показатель разделяет критерии эффективности, которые выделяют ориентацию на внутреннее и интеграцию, от критериев, заостряющих внимание на ориентацию на внешнее и соперничество. Взаимодействуя между собой эти показатели лежат в основе четырех типов организационной культуры, с набором четко различимых критериев эффективности: клановая, адхократическая, иерархическая (бюрократическая) и рыночная (рис. 1.1).



Рисунок 1.1 - Типы организационной культуры [28].

1. Иерархическая (бюрократическая) культура. Сильно формализованы и структурированы все процессы. В основе любой деятельности лежат отработанные процедуры, в основе организации – официальная политика и формализованные правила. Руководство – рационально мыслящее, которое организует и координирует деятельность подчиненных. Основная задача руководства – гарантия занятости сотрудников и создание условий для долгосрочной перспективы.

Труды немецкого социолога Макса Вебера, изучавшего европейские организации начала 19 века, легли в основу самых первых подходов к трактовке организаций. Основной задачей того времени

была необходимость производить товары и услуги продуктивно при условии происходящих изменений в обществе. Для достижения наилучших результатов Вебер выделил семь показателей, в дальнейшем названных классическими признаками бюрократии (иерархия, обезличивание, специализация, система отбора по оценкам, раздельная собственность, правила, учет). Следование этим принципам гарантировало высокую производительность.

Вплоть до 1960-х гг. практически в любой книге, изучающей организацию, считалось, что система иерархии, предложенная Вебером, является продуктивной формой организации, в связи с тем, что она приводит к неснижаемому, устойчивому обширному выпуску продукции и услуг.

В наши дни такой тип культуры превалирует в правительственных государственных организациях, органах государственной власти, унитарных предприятиях, где большое количество стандартизированных процедур, иерархические уровни управления.

2. Рыночная культура. Деятельность компании ориентирована на результат. Главная задача – достижение поставленной цели. Люди стремятся победить и соперничают друг с другом. Руководители – твердые в своих решениях и суровые конкуренты, непреклонны и бескомпромиссны. В основе компании стремление побеждать. Репутация и успех – забота каждого работника компании. Стиль организации – безоговорочно выстроенная политика на конкурентоспособность.

Такая форма организации стала набирать обороты в конце 1960-х гг. в связи с растущим уровнем конкуренции на рынке. По большей части в работах Оливера Уильямсона, Билла Оучи и др. разработан этот вид культуры, который изначально основан на другом наборе постулатов., нежели бюрократическая культура. Такой тип предприятия действует как рынок, то есть имеет ориентацию на внешнюю среду. Здесь внутренний контроль поддерживается не письменными задачами и централизованными решениями, а механизмами рыночной экономики. Основная задача – достичь конкурентного преимущества, сделать прибыль максимальной, завоевать львиную долю рынка.

Базовые принципы рыночной культуры состоят в следующем:

- 1) внешняя среда – это враждебное окружение;
- 2) потребители хорошо разбираются в товарах и услугах и их цель – приобретение качественного продукта;

- 3) бизнес – это средство для укрепления своего положения на рынке;
- 4) основная задача управления компанией – высокая производительность и большая прибыль;
- 5) стратегия, лежащая в основе культуры – продуктивность и прибыль.

3. Клановая культура. Крайне дружелюбное место работы, где у сотрудников много общего. Компания – как большая и дружная семья. Руководители – играют роль воспитателя, а чаще родителя. У работников крайне высокая преданность компании, традиции почитаются всеми членами коллектива. Важное значение уделяется совершенствованию личности и заботе о людях, высока степень сплоченности. Превалирует коллективная работа. Напоминает организацию семейного типа.

Изучение японских компаний конца 1960-х – начала 1970-х гг. выявило ряд основополагающих различий между рыночными или бюрократическими организационными культурами. Было отмечено, что японские компании пронизаны духом сплоченности, соучастием и ощущением части целого с организацией. Они чаще похожи на крепкие семьи, нежели на объекты экономической деятельности. Вместо регламентированных процедур и правил, здесь используется коллективная работа.

Базовые принципы клановой культуры состоят в следующем:

- 1) только коллективная деятельность и забота о повышении квалификации работников помогут справиться с вызовами внешней среды;
- 2) любой клиент это в первую очередь партнер;
- 3) компании необходимо создавать для работников «отзывчивое» внешнее окружение;
- 4) основная задача управления заключается в передаче работникам полномочий.

4. Адхократическая культура. Энергичное, коммерсантское и творческое место, готовность к риску воспринимается крайне положительно. Руководители – новаторы, в некоторой степени авантюристы. Стиль организации – стремление к экспериментам и новации. Высоко ценится личная инициатива работников и свобода мыслей и действий.

Четвертый тип культуры сформировался по мере перехода мировой экономики от индустрии к информации, и максимально адекватно реагирует на стремительно меняющиеся условия внешней среды, происходящие в 21 века.

Базовые принципы адхократической культуры состоят в следующем:

- 1) основной фактор успеха – решения, опережающие время;
- 2) разработка нового продукта, усовершенствование имеющейся услуги и проведение перспективных исследований – основные сферы деятельности успешной организации;
- 3) основная задача управления заключается в стимулировании творческих инициатив;
- 4) готовность рисковать, предвидение будущего, новаторство, бизнес-адаптация к условиям внешней среды способствуют приобретению ресурсов и увеличению прибыли.

«Адхократия» (от латинского «ad hoc», что значит «по случаю») показывает некую нестабильную, подвижную организационную единицу. Большая часть команды выполняет свои обязанности в составе некой бригады и распускается, как только поставленная задача выполнена. Адхократия схожа с непостоянными структурами. Единственно верная цель адхократии – запустить процесс адаптации, дать возможность проявиться гибкости и творческому подходу в решении задач в условиях неопределенности или большого количества хаотической информации.

Периодически адхократические элементы возникают в других организационных культурах для проведения необходимых изменений. Классические характеристики адхократической организации:

- 1) четко сформулированная структура как таковая отсутствует, временные роли, в связи с постоянными изменениями в полномочиях, целях и функциях как сотрудников, так и подразделений;
- 2) нет постоянного места работы – некая система из офисов и кабинетов;
- 3) поощряется новаторство в любом его проявлении – новый продукт, новая услуга, новый способ оказания услуги и т.п.

Основная концепция – ожидание изменений, готовность к новым вызовам.

1.2. Понятие и этапы реорганизации системы управления

Реорганизация компании – это осуществление комплекса организационно-хозяйственных, финансово-экономических, правовых, производственно-технических мероприятий, направленных на

реорганизацию предприятия, изменение формы собственности, системы управления, организационно-правовой формы, для финансового оздоровления предприятия, увеличения объемов выпуска конкурентоспособной продукции, повышения эффективности производства и удовлетворения требований кредиторов [2].

По характеру объекта и форме производимых действий в отношении предприятия принято выделить 4 вида реорганизации:

- 1) производства;
- 2) активов компании;
- 3) финансового сектора;
- 4) реструктуризация, как изменения в административно-хозяйственной и управленческой структуре компании.

Обычно различают следующие виды реорганизации предприятий [1]:

- 1) слияние, присоединение, поглощение – направлены на укрупнение предприятия;
- 2) разделение, выделение – направлены на дробление предприятия;
- 3) преобразование – без изменения размеров предприятия.

Слияние. Имущество, права и обязанности нескольких предприятий переходят к вновь возникшему предприятию.

Присоединение. Имущество, права и обязанности одной компании переходят к другой. Новое предприятие не создается.

Поглощение. Имущество, права и обязанности одной компании приобретаются другой компанией. Новое предприятие не создается. Но поглощенная компания вправе сохранить за собой статус юридического лица, то есть стать дочерним предприятием. В противном случае компания становится структурным подразделением и статуса юридического лица не имеет.

Разделение. В ходе такого вида реорганизации компании образуется несколько новых предприятий, то есть юридических лиц. Исходная компания теряет свою силу и ликвидируется полностью.

Выделение. Из состава действующей компании выделяется несколько, но может быть и одно, структурное подразделение и образуется новое юридическое лицо. Каждое новое юридическое лицо, образовавшееся в ходе такого вида реорганизации, получает в соответствующих частях права и обязанности действовавшей компании. Прежняя компания сохраняет свой статус, и образуются новые.

Преобразование. В компании происходят изменения в организационно-правовой системе или действующей системе форме

собственности. Хозяйственная деятельность компании не прекращается. Все права и обязанности прежде существовавшей компании переходят к вновь возникшей.

Важно отметить, что при осуществлении всех вышеперечисленных видов корпоративной трансформации происходит правопреемство.

Обыкновенно люди не разделяют реорганизацию и реструктуризацию между собой и считают их синонимами. Реструктуризация зачастую происходит внутри самой компании, может быть в форме выделения новых структурных подразделений, либо закрытия части существующих. По своей сути реструктуризация – это многоплановая процедура изменения структуры компании и ее функционирования для достижения современных требований, предъявляемых внешней средой. Часто она опирается на стратегию развития, принятую в компании.

Для проведения реорганизации необходимо ответить на 2 вопроса:

1. Этап развития, на котором находится сейчас имеющаяся организационная структура, способствует или препятствует реализации новой выбранной стратегии.
2. На каком из уровней организационной структуры должно осуществляться решение той или иной задачи процесса реорганизации.

Конечно, на эти вопросы нет однозначного и ясного ответа. Тем не менее, полезно знать, какие общие организационные структуры доступны в этой организации, какие факторы определяют их использование или другие структуры, а также преимущества и недостатки той или иной организационной структуры.

Организации делятся на:

Неформальные организации – компании, чаще всего возникающие спонтанно. Сотрудники часто вступают во взаимодействие друг с другом. Основное отличие – существование единой цели, внутри команды отмечается четкое взаимодействие, число участников имеет тенденцию часто меняться.

Формальные организации – специально созданная компания. Структура полномочий, система взаимодействия и функции прописаны заранее.

Анализ существующих видов организационных структур позволил выделить следующую их классификацию:

- механистические,
- органические,

- штабные.

Механистические организационные структуры (они же классические, бюрократические, иерархические, традиционные) отличаются присутствием жесткой иерархии как в управлении, так и во взаимоотношениях коллег. Решения принимаются централизованно, для всего существуют свои процедуры и правила. Ответственность каждого четко определена.

Механистические организационные структуры с свою очередь делятся на:

- линейную;
- функциональную;
- линейно-функциональную;
- дивизиональную структуру;
- дивизионально-продуктовую.

Преимущества и недостатки механистических организационных структур управления приведены в таблице 1.1.

Таблица 1.1 - Преимущества и недостатки механистических организационных структур управления

Вид организационной структуры управления	Преимущества	Недостатки
Линейная структура управления	<p>Четкая система взаимных связей функций и подразделений.</p> <p>Система единоначалия - один руководитель сосредотачивает в своих руках руководство всей совокупностью процессов, имеющих общую цель.</p> <p>Быстрая реакция исполнительных подразделений на прямые указания вышестоящих</p>	<p>Отсутствие звеньев, занимающихся вопросами стратегического планирования.</p> <p>Малая гибкость и приспособляемость к изменению ситуации.</p> <p>Критерии эффективности и качества работы подразделений и организации в целом разные.</p>

Продолжение таблицы 1.1 - Преимущества и недостатки механистических организационных структур управления

<p>Функциональная структура управления</p>	<p>Сокращение звеньев согласования. Уменьшение дублирования работ. Укрепление вертикальных связей и усиление контроля за деятельностью нижестоящих уровней.</p>	<p>Неоднозначное распределение ответственности. Затрудненная коммуникация. Длительная процедура принятия решений. Возникновение конфликтов из-за несогласия с директивами, так как каждый функциональный руководитель ставит свои вопросы на первое место</p>
<p>Линейно-функциональная структура управления</p>	<p>Быстрое осуществление действий по распоряжениям и указаниям, отдающимся вышестоящими руководителями нижестоящим. Рациональное сочетание линейных и функциональных взаимосвязей. Единство и четкость распорядительства. Профессиональное решение задач специалистами функциональных служб</p>	<p>Высокие требования к руководителю: всесторонняя подготовленность, обеспечение эффективного руководства по всем функциям управления. Возможность излишней жестокости в управлении</p>

Продолжение таблицы 1.1 - Преимущества и недостатки механистических организационных структур управления

<p>Дивизиональная структура управления</p>	<p>Обеспечение управление многопрофильными предприятиями с общей численностью сотрудников - порядка сотен тысяч и территориально удаленными подразделениями. Гибкость и быстрая реакция на изменения в окружении предприятия по сравнению с линейной и линейно-штабной структурами. При расширении границ самостоятельности отделений они становятся «центрами получения прибыли», активно работая на повышение эффективности и качества производства.</p>	<p>Большое количество «этажей» управленческой вертикали. Разобщенность штабных структур отделений от штабов компании. Дублирование функций на разных «этажах» и, как следствие, завышенные затраты на содержание управленческой структуры. В отделениях, как правило, сохраняется линейная или линейно-штабная структура со всеми их недостатками</p>
--	--	---

Органические организационные структуры (они же гибкие, адаптивные) не имеют четкой структуры в иерархии управления. Структура власти гибкая, малое число уровней иерархии, решения принимаются децентрализованно. Формализованные процедуры и правила используются редко и нерегулярно, полномочия в деятельности и ответственность широки.

Принято выделять следующие виды органических организационных структур:

- проектные структуры;

- матричные структуры;
- сетевые организации;
- виртуальные организации;
- предпринимательские организации;
- партисипативные организации;
- модульные организации;
- атомистические организации;
- венчурные и инновационные организации;
- организация, ориентированная на предвидение.

Преимущества и недостатки двух основных видов органических организационных структур управления приведены в таблице 1.2.

Таблица 1.2. – Преимущества и недостатки двух основных видов органических организационных структур управления

Вид организационной структуры управления	Преимущества	Недостатки
Проектная структура управления	Высокий уровень гибкости; Численность управленческого персонала меньше, чем в иерархических структурах, т.е. экономическая эффективность.	Крайне высокие требования, предъявляемые как к квалификации, так и к деловым и личностным качествам руководителя. Он должен прекрасно разбираться в стадиях жизненного цикла проекта, управлять ими, учитывать место проекта среди других проектов предприятия; Ресурсы делятся между проектами; Из-за большого количества проектов возникает сложность в их взаимодействии; Развитие организации как единого целого значительно усложнено

Продолжение таблица 1.2. – Преимущества и недостатки двух основных видов органических организационных структур управления

<p>Матричная структура управления</p>	<p>Преимущественно ориентация на цели проекта; Управление в проекте более эффективное, ресурсы расходуются более эффективно и, чаще всего, в меньшем количестве; Специальные знания, умения и навыки персонала используются более гибко и эффективно; Часто проекты являются автономными, что приводит к развитию у сотрудников новых навыков, например, принятие решений, культуры управления коллективом; Контроль за отдельной задачей проекта выполняется лучше; Для любого проекта назначается руководитель, к которому стекаются все вопросы и предложения;</p>	<p>Из-за двойного подчинения сложно установить четкую ответственность за работу по проекту; Осуществление регулярного контроля за распределением ресурсов, которые направляются, подразделениям, проектам или программам; Требования, предъявляемые к квалификации работников, деловым и личностным качествам высоки, возникает необходимость по их обучению; Из-за двойного подчинения часто возникают конфликты между руководителями подразделений и проектов;</p>
---------------------------------------	--	---

Штабные организационные структуры отличаются наличием «штабов», которые являются частью структуры, но отдельно из нее не выделяются и чаще носит временный характер. Однако любое подразделение, не связанное с выпуском продукции, а выполняющее второстепенные для компании функции можно считать

штабным, например, отдел кадров, экономические службы, бухгалтерия и т.п.

Выбор определенного типа организационной структуры напрямую зависит от условий, в которых пребывает организация, а также целей и задач, которые она перед собой ставит. Она должна соответствовать стратегии компании.

В современном мире реструктуризацию можно отнести к одним из наиболее эффективных вариантов не только выхода из кризиса, но и адаптации к изменяющимся условиям рынка.

Процесс реструктуризации можно разделить на 5 ступеней:

1. формулирование целей реструктуризации;
2. проведение диагностики компании;
3. выработка стратегии и программы;
4. выполнение плана по реструктуризации;
5. оценка эффективности проведенной процедуры реорганизации.

Первая ступень. Формулирование целей реструктуризации.

Руководство компании определяет, что конкретно их не устраивает на текущий момент в деятельности компании и каких результатов они хотят достичь по итогам структурных изменений. Здесь важно понять, что от максимально корректно сформулированных целей будет зависеть дальнейшая судьба компании и ее развитие.

Вторая ступень. Проведение диагностики компании.

В ходе проведения диагностики выявляются сильные и слабые стороны компании, имеющиеся и потенциальные ресурсы, перспективы дальнейшего развития, рентабельность.

Третья ступень. Выработка стратегии и программы.

Данные, полученные в ходе выполнения второго этапа, ложатся в основу нескольких дальнейших вариантов по реструктуризации компании. По каждому предложенному варианту предлагаются методы проведения процедуры, производится расчет прогнозируемых показателей, производится оценка рисков, определяются объемы необходимых ресурсов. На основе полученных результатов проводится оценка эффективности каждого предложенного варианта. Выбирается наиболее оптимальный результат, который и ложится в основу программы реструктуризации компании.

Четвертая ступень. Выполнение плана по реструктуризации.

Для выполнения выработанной стратегии производится набор команды специалистов, которые будут участвовать в проекте. Каждый этап стратегии отдельно прорабатывается и закрепляется за специалистом. На данном этапе возможна корректировка программы,

например, в связи с отклонением ключевых показателей от запланированных ранее значений.

Пятая ступень. Оценка эффективности проведенной процедуры реорганизации. По завершению основных этапов программы реорганизации команда, выполнявшая проект, либо приглашенная экспертная команда проводит аудит исполнения основных этапов, целевое использование ресурсов, анализирует полученные результаты.

1.3. Понятие организационных изменений и причины сопротивления изменениям

Современная внешняя среда, с которой каждой организации приходится сталкиваться, крайне неопределенная: изменения происходят быстро и нужно оперативно на них реагировать. Здесь на помощь каждому руководителю приходят организационные изменения, призванные повысить эффективность, но затрагивают преобразование стратегии бизнеса. Чаще всего такие изменения характеризуются влиянием целей руководителя на внутренние процессы компании, которые, в свою очередь, призваны определить цель, структуру, компетенции и человеческий потенциал компании.

Существует множество факторов внешней среды, которые ускоряют проведение перемен, проводимых в компании, потому что создают ситуацию нестабильности и непредсказуемости на рынке. Изменения нужны даже если компания процветает, для того, чтобы сохранить свои позиции в занятой нише. Соответственно, организационные изменения неизбежны, а сам процесс является одной из ключевых целей управления компаний.

По мнению Р.Пэйтона и Д.Бодди, организационные изменения касаются таких частей компании: «цели, технологию, бизнес-процессы, людей, культуру, структуру, власть. В процессе организационного развития менеджмент часто уделяет основное внимание одному из перечисленных элементов, хотя системная природа организации означает, что его трансформация оказывает воздействие на состояние других подсистем» [17].

Д.Н.Келли и Ф.Ж.Гуиар считают изменение бизнеса как «организованное перепроектирование генетической архитектуры корпорации, которое достигается в результате одновременной работы (хотя и с разной скоростью) по четырем направлениям: рефреймингу, реструктуризации, оживлению и обновлению» [13].

Р.Дафтом организационные изменения определяются как «освоение компанией новых идей или моделей поведения. Изменения

в организации связаны с приобретением знаний, умений и навыков ее сотрудниками. Организация не просто приступает к освоению чего-либо нового; она наращивает возможности для того, чтобы действовать по-новому, в сущности, чтобы быть готовой к дальнейшим переменам» [30].

Каждая компания проходит через определенные изменения. Для получения стратегических преимуществ достаточно сосредоточить свое внимание на изменениях в следующих составляющих:

– изменения в **товарах и услугах**. Касаются конечной продукции (товара или услуги), могут затрагивать изменение в части используемого сырья;

– изменения в **технике и технологиях**. Самые глобальные изменения, они изменяют характер работы. Затрагивают изменения как производственного и технологического процессов, так и процесса управления в целом. Влекут за собой изменение методов работы, применяемых методик, улучшение оборудования, приобретение сотрудниками новых знаний и повышение их компетенции. Такие изменения могут проводиться как сверху-вниз, так и наоборот.

– изменения в **структуре и стратегии компании**. Касаются административного устройства компании, в том числе контроля и управления. Затрагивают каждого работника, потому что происходят в таких сферах как стратегический менеджмент, политика компании, система морального и материального стимулирования, а также финансовой сфере. Такие изменения обычно проводятся сверху-вниз.

– изменения в **культуре** компании. Целью таких изменений подразумевается создание новых для данной компании форм взаимодействия, норм поведения, культурных ценностей. Обычно вызываются внутренними процессами саморазвития компании, но могут иметь и внешний характер.

Организация – это целостная система, поэтому изменения, проводимые в одной ее части, неизбежно влекут за собой изменения и всех остальных частей.

Следовательно, процесс изменения может быть определен, как своеобразный переход компании на другой качественно новый уровень развития. Это позволяет рассмотреть шире конкурентные преимущества компании, оценить потенциал сотрудников, и подразделений компании, достичь более высокого положения на

рынке, значительно обогатить философию компании и корпоративную культуру [6].

Изменения можно классифицировать по:

- механизму изменений;
- локализации;
- намерениям, связанным с изменениями;
- области изменений;
- ресурсному обеспечению;
- характеру.

Более подробная классификация изменений представлена в таблице (таблица 1.3)

Таблица 1.3 - Классификация организационных изменений [16].

Классификация	Виды изменений
Механизм организационных изменений	Эволюционные
	Трансформационные (революционные)
Локализация организационных изменений	Внешние
	Внутренние
Намерения, связанные с изменениями	Плановые, намеренные
	Незапланированные, случайные
Область изменений	В технологии
	В продукции
	В стратегии и структуре
	В культуре
Ресурсное обеспечение организационных изменений	Саморазвитие
	Инвестиционные изменения
	Партнерские
	Комплексные
Характер организационных изменений	Реактивные
	Проактивные

В условиях постоянных изменений системы управления, основанные на иерархической модели организации, показала себя крайне неэффективной. Возникли вопросы организационной гибкости, адаптируемости и развития. Управленческие навыки, основанные на знаниях и способностях менеджеров, а также на делегированных

полномочиях, стали очень важными. Перед корпоративным управлением необходимо было решить одну из важных задач – научиться переносить всю систему управления для достижения поставленных целей в новом состоянии в изменившихся условиях. Способность реорганизовать работу предприятия в соответствии с меняющимися условиями стала отличительной чертой корпоративного управления, которое все больше ориентировано на непрерывное выполнение организационных изменений.

Причины сопротивления изменениям

При проведении любых изменений люди вынуждены отказываться от прежних привычных им задач и учиться существовать в новых реалиях. Перемены разного характера всегда приводят к конфликту между стремлением к постоянству и поиском нового. Естественной реакцией на изменения является сопротивление. Оно может быть, как внешним, так и внутренним, как осознанным, так и неосознаваемым. Поэтому любые изменения, проводимые в компании, зачастую вызывают недовольство сотрудников.

М.Армстронг, американский исследователь в области HR утверждает, что «организация, работающая успешно, отличается от остальных тем, что специально принимает меры, чтобы пережить изменения спокойно. Минимальная цель управления изменениями – смягчить их воздействие на организацию и ее служащих» [15].

Основные причины сопротивления изменениям, по мнению М.Армстронга, следующие:

1. Неприятие нового – люди с опаской относятся ко всему, что на их взгляд, окажет отрицательное влияние на сложившийся уклад вещей. Это может быть вызвано еще и недоверием к руководству компании, а, следовательно, и к политике, которую оно проводит. Причины негативного отношения к руководителю могут быть разные.
2. Финансовый страх – страх, что они потеряют в деньгах, либо измениться их занятость, что тоже может привести к материальным трудностям.
3. Неудобство – проводимые изменения непременно усложнят жизнь.
4. Неопределенность – результаты изменений не ясны, а значит могут быть негативными.
5. Символический страх – такие изменения могут повлечь за собой утрату некоего «ценного символа», то есть того. Что важно одному, но может быть абсолютно безразлично

другому. Например, место у окна, корпоративная развозка и т.п.

6. Угроза межличностным отношениям – нормы, которые изменяют устоявшиеся протоколы межличностного взаимодействия.

7. Угроза статусу или квалификации – изменения могут быть восприняты, как изменяющие статус работника в худшую сторону.

8. Страх несоответствия компетентности – озабоченность работников уровнем своих знаний для соответствия новым стандартам.

Так же причины сопротивления могут скрываться в барьерах как личного (страх перед неизвестным, угроза статусу), так и структурного (сложная зависимость существующих систем, сложность в изменении образа мысли ввиду сложившихся стереотипов поведения) характеров.

С. Хеллер, в свою очередь, выделяет 3 основных типа отрицательного отношения к проводимым изменениям:

1. Рациональный тип (детали плана изменений не ясны, необходимость изменений не определена, эффективность перемен эфемерна).

2. Личный тип (страх потерять занятость, будущее туманно, критика от перемен обидна, вмешательство руководства в деятельность вселяет ужас).

3. Эмоциональный тип (низкий уровень вовлеченности и лояльности).

Психологи из США М. Деванна и Н. Тичи, проведя ряд исследований по схеме «технология-политика-культура», пришли к похожим выводам.

Технические причины основываются на существующих привычках и инерции в выполнении работы привычным способом, на страхе перед грядущим, на трудностях с его предсказанием.

Политические причины характеризуются конфликтами между старым и новым, неравным распределением ресурсов между подразделениями, обвинениями руководства в прежних неудачах.

Культурологические причины проявляют себя в принятии или непринятии новых ценностей и норм, нежелании выходить из зоны комфорта, низком уровне мотивации к принятию изменений.

Проведенный анализ возможных причины сопротивления изменениям в компании выявил ряд наиболее часто встречающихся из них:

1. Ожидание исключительно отрицательного результата.
2. Страх увеличения выполняемого объема работы и, как следствие, уменьшение денежной составляющей.

3. Нежелание рушить сложившийся привычный уклад.
4. Скудность информации о предстоящих изменениях.
5. Организация на время ставится разрозненной, а не выступает как единое целое.
6. Изменения воспринимаются работниками не как грядущие улучшения, а как навязанная откуда-то директива.

В современном мире наряду с сопротивлением в изменении организационных структур особый интерес вызывают и причины отрицательного отношения к изменению организационной культуры, которые заключаются в следующем:

1. Организационную культуру нельзя измерить, у нее нет определенных показателей, она оперирует моральными, коллективными ценностями, поэтому и не воспринимается как что-то существенное и нужное.

2. Формирование организационной культуры зачастую происходит незапланированно и в течение какого-то времени, то есть ею никто специально не управляет, а значит и не предполагает осознанного вмешательства.

3. Многослойная структура культуры не позволяет изменениям проникнуть сразу на все уровни, но на каком-то уровне может вступать в конфронтацию с изменениями.

4. И, к сожалению, сама суть организационной культуры еще очень мало изучена в российском обществе, и мало где осознанно подходят к этому вопросу. В связи с этим возникает недостаток в практических советах об использовании культуры в организации для развития и процветания компании.

ВЫВОД ПО ГЛАВЕ:

На основе рассмотренной теоретической базы исследования было выявлено, что организационная культура является собой целостный образ компании, включающий в себя цели, правила взаимодействия, ценности и нравственные принципы.

Р.Куинн и К.Камерон выработали «Рамочную конструкцию конкурирующих ценностей», в которой они учитывали два показателя. Первый показатель разделяет критерии эффективности, которые основываются на гибкости и динамике, от критериев, строящихся на стабильности и порядке. Второй показатель разделяет критерии эффективности, которые выделяют ориентацию на внутреннее и интеграцию, от критериев, заостряющих внимание на ориентацию на внешнее и соперничество. Взаимодействуя между собой эти показатели лежат в основе четырех типов организационной культуры,

с набором четко различных критериев эффективности: клановая, адхократическая, иерархическая (бюрократическая) и рыночная.

Так же были выявлены основные понятия и этапы реорганизации.

Реструктуризация по своей сути является сложнейшей процедурой комплексной оптимизации структуры и функционирования предприятия в соответствии с требованиями внешней экономической среды и выработанной стратегией его развития.

Определили реструктуризацию как наиболее эффективный метод выхода из кризиса, а также приспособления к новым рыночным условиям. Также основные этапы реструктуризации, для более эффективного ее внедрения в действующую организационную культуру.

Рассматривали понятия организационных изменений и принципы сопротивления изменениям и выделили определение Р.Дафта, который определяет организационные изменения как «освоение компанией новых идей или моделей поведения».

Поэтому для эффективной работы в новых условиях необходимо учитывать понятия организационных изменений и причины сопротивления персонала.

Определили влияние организационных изменений в виде реорганизации, на организационную культуру предприятия.

2. МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИЗМЕНЕНИЙ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ

2.1. Методы оценки и принципы измерения организационной культуры

Сегодня не существует единственно верного и признанного всеми способа изучения организационной культуры, действующей в компании.

В условиях проведения изменений действующей организационной культуры во всей компании или отдельно взятом подразделении наиболее эффективным представляется метод по системе ценностей, лежащей в основе метода OSAI – типологии Р.Куинна и К.Камерона.

Объектом исследования в этом случае является тот элемент, культуру в котором мы будем менять. Менеджер, отвечая на вопросы, должен иметь в виду только ту часть организации, на которой может сказаться задуманная стратегия изменений [5].

В инструмент OSAI включены 6 блоков, в каждом из которых предполагается 4 варианта ответов. Анкета «Средство оценки организационной культуры» представлена в приложении А.

Общая оценка равная 100 баллам распределяется пропорционально между 4 альтернативами. Тот вариант, который наиболее близок к исследуемой организации получает больше баллов. Стоит учесть, что в инструменте оценки колонка для ответов имеет шапку «Теперь». То есть вы должны дать оценку организации в текущий момент времени.

Если колонка ответов имеет заголовок «Предпочтительно», то вы должны дать рейтинговую оценку, то есть оценить какой компания должна стать через некоторое время, чтобы достичь успеха.

В таблице 2.1 приведен пример того, что из себя представляет итоговый лист рейтинговой оценки.

Таблица 2.1 - Рабочий бланк для оценки «Теперь/Предпочтительно»

Баллы оценки			
1A	1B	1C	1D
2A	2B	2C	2D
3A	3B	3C	3D
4A	4B	4C	4D
5A	5B	5C	5D
6A	6B	6C	6D

Продолжение таблицы 2.1 - Рабочий бланк для оценки «Теперь/Предпочтительно»

Сумма (всего ответов <i>A</i>). Средняя <i>A</i> (сумма, деленная на шесть)	Сумма (всего ответов <i>B</i>). Средняя <i>B</i> (сумма, деленная на шесть)	Сумма (всего ответов <i>C</i>). Средняя <i>C</i> (сумма, деленная на шесть)	Сумма (всего ответов <i>D</i>). Средняя <i>D</i> (сумма, деленная на шесть)
--	--	--	--

Для расчета оценки по методу OCAI не требуется специальной арифметической подготовки.

Шаг 1 – просуммировать все ответы А в колонке «Теперь», полученную сумму разделить на шесть, таким образом мы получим среднее значение по альтернативе А. Такие же действия производим с альтернативами В, С и D.

Шаг 2 – просуммировать все ответы А в колонке «Предпочтительно», полученную сумму разделить на шесть, таким образом мы получим среднее значение по альтернативе А, но в соседней колонке. Такие же действия производим с альтернативами В, С и D в колонке «Предпочтительно».

Полученные результаты можно представить в форме графика. Такой график будет являться профилем организационной культуры и отправной точкой для проведения изменений.

Инструменты, используемые в методе OCAI, акцентируют внимание на ключевых признаках организационной культуры. Оценка этих признаков даст представление о наиболее ярко представленном типе культуры в исследуемой организации. Тем не менее, ответы на шесть вопросов (шесть блоков), предложенные в этом разделе, помогли выделить аспекты организации, которые определяют культуру характерных типов организации. Для создания профиля используйте расценку, рассчитанную по форме.

Построение профиля организационной культуры проходит 3 этапа:

Этап 1. Обработка результатов расчетов, приведенных в табл. 2.1 (оценка «Теперь»). Средние значения для каждой альтернативы (А, В, С и D) вносятся в форму диаграммы «Организационный профиль».

Альтернатива А – клановая культура. Ее значение отмечается на диагональной линии, которая идет до верхнего левого квадранта фигуры.

Альтернатива В – адхократическая культур. Ее значение отмечается на диагональной линии, которая идет до верхнего правого квадранта.

Альтернатива С – рыночная культура. Ее значение отмечается на диагональной линии, которая идет до правого нижнего квадранта.

Альтернатива D – иерархическая культура. Ее значение отмечается на диагональной линии, которая идет в нижний левый квадрант.

Этап 2. Соединение всех отмеченных точек для получения профиля действующей организационной культуры.

Этап 3. На эту же форму наносим средние значения из колонки «Предпочтительно». Для большей наглядности лучше соединить получившиеся точки другим цветом.

Получившаяся диаграмма отражает картину общей и предпочтительной культуры использования текущей компании. Он предоставляет все ключевые свойства сводной таблицы, которые в совокупности отражают вашу организацию.

Как показывают исследования, в целом разным типам компаний соответствуют разные типы полученных профилей. Они складываются из совокупности общего профиля и каждого отдельно взятого атрибута.

Полученный профиль можно оценить по 6 направлениям:

- тип культуры, который превалирует сегодня;
- различия в действующей и ожидаемой организационной культуре;
- сила воздействия превалирующей культуры;
- соотношение одинаковых и разных оценок профилей различных атрибутов в экспертной группе;
- сравнение полученного профиля компании со средним значением компаний в этой отрасли;
- единообразии предполагаемого пути развития культуры компании со средним значением, полученным в ходе глобальных исследований.

Принципы изменения организационной культуры.

Изменение организационной культуры является наиболее сложным процессом в деятельности компании. Причины проведения изменений могут быть следующие:

1. Кризис организационного характера, его индикатором может выступать падение объемов продаж, как следствие

- уменьшение прибыли, массовый отток специалистов, утрата клиентов и т.п.
2. Изменение стиля руководства в связи со сменой руководителя компании.
 3. Переход компании на следующую ступень жизненного цикла и, как следствие, возникновение новых горизонтов развития.
 4. Выход компании в другие экономические ниши.
 5. Действующая культура устарела и не отвечает современным реалиям.

Процесс культурных изменений относительно прост и менее болезнен для небольших, недавно созданных компаний, руководство которых уважают. Самый сложный и болезненный процесс изменения культуры происходит в крупных компаниях с множеством субкультур с ограниченным влиянием руководства. Новую культуру может внедрять внешне руководство компании или формировать внутри нее сотрудники организации. Для эффективного проведения изменений необходимо пройти следующие шаги в подготовке процесса изменений:

Шаг 1. Диагностика существующей организационной культуры и выработка единого взгляда на процесс ее преобразования.

Шаг 2. Обсуждение результатов диагностики и формулирование общего вида ожидаемой организационной культуры компании.

Шаг 3. Изучение результатов, полученных в ходе проведения первых двух шагов, их сопоставление, выявление общих черт и различий.

Шаг 4. Изучение, подбор и распространение «мифов», демонстрирующих будущую культуру.

Шаг 5. Подбор конкретного набора действий стратегического характера.

Шаг 6. Разработка плана реализации преобразований организационной культуры.

Задача вышеперечисленных шагов состоит в том, чтобы:

- проанализировать и выяснить, что изменения не подлежит, а что напротив требует скорейшего преобразования, и проектировать систему конкретных действий;
- повысить вовлеченность и лояльность сотрудников компании к предстоящим изменениям;
- сопротивление изменениям свести к минимуму;

– донести до каждого сотрудника, какие будут постулаты новой культуры и какова его роль в ней.

Если все члены организации не имеют предрасположенности к этим изменениям и не получают активной поддержки, культурные изменения не произойдут, если в процесс не будут вовлечены абсолютно все члены организации. Технология изменения, которую мы определили, приведет к нашему наибольшему успеху, если у нас будет рациональная стратегия реализации культурных изменений, а также надежда на то, что в будущем все каким-то образом спонтанно изменится.

2.2. Основные модели и стратегии организационных изменений

В середине 90-х годов XX века идея, знания и практические наработки в области организационных изменений обрели содержательное выражение и были представлены рядом моделей:

- модель преобразований бизнеса К.Левина,
- модель «Айсберга» С.Н.Германа,
- модель управления стратегическими изменениями И.Ансоффа,
- теория Е и О организационных изменений Н.Нория и М.Бира
- модель преобразования бизнеса Дж.Келли и Ф.Гуияра,
- стадии процесса изменений Дж.П.Коттера,
- модель «Кривой изменений» Дж.Дак,
- модель Л.Грейнера и др.

Эти концепции управления организационными изменениями получили большое распространение. В большинстве моделей подробно дается описание стадий организационных изменений и их содержание, но практическая сторона вопроса раскрыта крайне скудно. В основном в моделях обстоятельно описаны причины негативного отношения к изменениям. Наиболее интересными нам представляются следующие модели, на которых хотелось бы остановиться подробнее.

Модель изменений Курта Левина

В модели организационных изменений, разработанной социологом Левиным, особый акцент делается на то, что перед изменением важно вывести группу из привычного состояния. Модель включает в себя три последовательные стадии: размораживание, изменение, повторное замораживание [26].

Размораживание. В стабильной системе до ввода изменений необходимо ее искусственно дестабилизировать, а затем преодолеть неверие сотрудников в возможность позитивных изменений. Главное на этой стадии – «размораживание» руководства, диагностика ситуации, а также идентификация желаемых изменений.

Изменение. Это основная стадия, когда и руководство, и сотрудники используют практически новые методы работы и поведения. Это процесс «пилотного запуска» в целях перехода идеальной модели к модели реальной и возможной в данной организации. Происходит переход от общих целей к конкретным личным целям и нормам. На этом этапе важно учитывать возможные систематические последствия изменений в различных областях управления организацией.

Повторное замораживание. Участники внедряют в практику изменения, которые апробированы и оценены как эффективные именно для данной организации. Процессы, протекающие на этой стадии, требуют благоприятной и поддерживающей среды, и очень важно одобрение руководства. Успех инновационного поведения сотрудника зависит от мотивации, отношения высшего руководства к изменениям, а также от общего социального и психологического климата в организации. Для замораживания может потребоваться посторонняя помощь. В противном случае предыдущая ситуация может вернуться или стать менее желательной, чем, когда начался процесс изменения.

Если силы равны, то устойчивое положение сохраняется. Чаще всего проведение изменений направлено на увеличение побуждающих фактов или сдерживание ограничивающих, но Реализация изменений предполагает либо возрастание значения побуждающих факторов, либо уменьшение ограничивающих, но возможен вариант, при котором баланс сил нарушается под воздействием комбинации фактов. На рисунке 2.1 изображены побуждающие и ограничивающие силы, способствующие поддержанию состояния равновесия в организации, недавно претерпевшей ряд глобальных изменений.



Рисунок 2.1 - Побуждающие и ограничивающие силы

Руководители должны знать об этих этапах процесса трансформации организации и действовать в соответствии со своими характеристиками и задачами, не пытаясь смешивать или игнорировать их.

Теория Е и теория О организационных изменений

Нитин Нориа и Майкл Бир, разработчики концепции «Теория Е и Теория О», делают предположение, что «около 70% всех инициатив относительно изменений терпят неудачу. Причиной большинства таких неудач являются стремительные изменения, сопровождаемые обилием инициатив. В литературе немало рекомендаций о том, какие этапы следует осуществлять в ходе реализации организационных изменений. Однако такие рекомендации, по мнению авторов, часто запутывают процесс изменений. Результатом становятся большие экономические и социальные потери» [16].

Суть концепции заключается в следующем:

- Теория Е – считает возможными перемены в соответствии с *экономическими ценностями*;
- Теория О – считает возможными перемены в соответствии с *организационными возможностями*.

Для более четкого понимания отличий этих двух теорий нами было проведено их сравнение по шести ключевым показателям. (табл. 2.2).

Таблица 2.2 – Сравнение теорий по ключевым показателям организационных изменений

Показатель	Теория Е	Теория О	Сочетание Теории Е и Теории О
Цель будущих изменений	Увеличение прибыли (экономические цели)	Развитие организационных способностей	Принятие соответствия между экономическими ценностями и организационными возможностями
Лидерство	Изменения проводятся сверху вниз	Изменения проводятся снизу вверх	Управление производится сверху с привлечением сотрудников снизу
Объект изменений	Различные системы и выстраивание структуры	Организационная культура (приращением знаний и умений сотрудников, межличностное взаимодействие)	Сочетание жесткого и мягкого подходов

Продолжение таблицы 2.2 – Сравнение теорий по ключевым показателям организационных изменений

Процесс	Составление четкого плана действий и выработка концепции проведения изменений	Проведение изменений методом подбора наиболее подходящего варианта, курс на развитие	План для спонтанности (учебных программ, экспериментов и др.)
Мотивация изменений	Использование финансовых стимулов	Использование приверженности; оплата как справедливый обмен	Использование стимулов для укрепления изменений
Привлечение консультантов	Анализ проблем и предложение решений	Помощь в организации процесса выработки решений	Роль экспертов по вовлечению сотрудников

Существует 2 типа руководителей. Одни придерживаются Теории Е. Они проводят изменения сверху вниз, прибегают к жестким методам, важную роль отводят созданию различных систем и выстраиванию структуры. При проведении изменений часто использует инструменты экономического стимулирования, уменьшение издержек, реорганизацию либо реструктуризацию компании. Другие придерживаются Теории О. Проводят перемены снизу-вверх, считают, что будущее стоит за приращением знаний и умений сотрудников. При проведении изменений используют инструменты обучения и развития персонала как организационного, так и личного характера. Но наибольший эффект от проведения изменений можно достичь, умело сочетая оба этих подхода.

Модель организационных изменений Коттера.

Джон Коттер – профессор кафедры лидерства имени Коносуке Мацуситы Гарвардской школы бизнеса – сделал вывод о том, что процесс изменений имеет несколько последовательных этапов (стадий). Нарушение этой последовательности или отказ от какого-либо этапа приводит к иллюзии быстрых изменений, но уводит от желаемого результата [32].

Этап 1. Внушение людям необходимости перемен.

Признаки самоуспокоенности – работа менеджеров оценивается по заниженным стандартам; сотрудники концентрируются на решении узкофункциональных частных задач; интересы компании в целом не учитываются и др.

Перечислим действия, которые должен предпринять руководитель, чтобы вызвать у подчиненных желание работать ради перемен или хотя бы свести к минимуму воздействие причин самоуспокоенности:

- борьба с проявлениями расточительности;
- улучшение стандартов, как утвержденных официально, так и определяемых в ходе работы;
- обновление систем, которые ведут учет эффективности работы;
- увеличение способов получения обратной связи, в идеале повышение интереса каждого члена команды к ее получению;
- стимулирование откровенных разговоров о проблемах компании.

Этап 2. Создание команды реформаторов.

Команда должна состоять из лидеров, которые заинтересованы в изменениях, могут быть примером для других, иметь ответственное отношение и знать, как задавать вопросы или контролировать свою работу. Члены команды должны иметь доверие высшего руководства и быть едины в понимании фронта и проблем, стоящих перед организацией.

Этап 3. Разработка видения предстоящих изменений.

Видение предстоящих изменений (или будущего организации) – это отчетливый и эмоционально окрашенный образ будущего, указывающий инновационный путь к совершенствованию организации, опирающийся на прошлое компании (традиции, ценности, коллективную память) и определяющий ближайшие действия, которые сотрудники должны предпринять для осуществления изменений.

Этап 4. Пропаганда нового видения будущего организации.

При распространении или пропаганде видения предстоящих изменений необходимо следовать определенным правилам:

- простота;
- использование метафор, аналогий и примеров (в частности, какой-нибудь словесный образ может заменить текст в тысячу слов);
- разнообразие средств агитации: совещания, докладные записки, публикации на корпоративном сайте, дискуссии на официальных или неофициальных мероприятиях;

- многократное повторение, поскольку идеи усваиваются
- намного лучше, когда люди имеют возможность услышать их несколько раз;
- личный пример, то есть лидер изменений должен первым продемонстрировать готовность меняться;
- разъяснение каждой ситуации, когда действия руководства могут показаться противоречащими провозглашенному курсу; если этого не делать, будет подорвано доверие ко всей разъяснительной работе;
- двусторонний обмен мнениями между руководителями и подчиненными, поскольку диалог всегда эффективнее пассивного восприятия информации.

Этап 5. Создание условий для активного участия сотрудников в преобразованиях.

Коттер выделяет следующие условия, обеспечивающие привлечение широкого круга работников к проведению изменений:

- пропаганда концепции будущего организации – если у всех сотрудников будет общее понимание ее целей и задач, то это облегчит их достижение;
- приведение организационной структуры организации в соответствие с концепцией изменений;
- создание системы подготовки и переподготовки персонала организации;
- перестройка информационного обслуживания, системы набора и расстановки персонала согласно задачам стратегической концепции;
- принятие санкций в отношении руководителей, саботирующих назревшие изменения (тип босса-ретрограда).

Этап 6. Демонстрация быстрых результатов.

В течение недель или месяцев после начала реформы команда должна показать хотя бы небольшие положительные результаты.

Это важный психологический фактор, поскольку: большинство сотрудников хотели бы своими глазами увидеть, что овчинка стоит выделки; недоверчивым сотрудникам нужны аргументы, так как они хотят иметь в своем распоряжении конкретные данные, доказывающие эффективность нововведений, и им нужно убедиться, что нововведения не ухудшат их положение в будущем.

Этап 7. Закрепление достигнутых успехов и углубление перемен.

У этой стадии пять особенностей:

1. Команда руководителей на волне первых успехов и поддержки коллектива начинает энергично продвигать еще более крупные проекты.

2. В процесс изменений вовлекаются новые сотрудники, которых продвигают на более высокие позиции и дают дополнительные полномочия.

3. Высшее руководство поддерживает ясное понимание общих целей членами коллектива, поощряет готовность подчиненных сознательно участвовать в преобразованиях.

4. Менеджерами новых проектов являются управленцы, занимающие подчиненное положение в административной иерархии.

5. Проводятся мероприятия по анализу изменений, выявлению проблем и рисков, связанных с изменениями.

Этап 8. Укоренение изменений в корпоративной культуре.

Новые технологии и способы работы, связанные с организационными изменениями, должны быть прочно включены в корпоративную культуру организации. Руководители должны признавать и вознаграждать сотрудников, вовлеченных в изменения. Необходимо внести изменения в описание должностных обязанностей и модели компетенций, правила и стандарты, а также обычные процедуры.

Основные стратегии организационных изменений

Процесс осуществления изменений – это, собственно, стратегия, а не некоторая последовательность действий, характеризующая выполнение той или иной деятельности, что обусловлено следующими характеристиками [16]:

1) протяженный по времени процесс, охватывающий как организацию в целом, так и каждого сотрудника в отдельности;

2) наличие множества вариантов для выбора одного из них, наиболее подходящего для данной компании;

3) процедуры управления плохо очерченными проблемами.

Наиболее распространена классификация типов стратегий по Х.Уирдениуса и К.Торли, и включает в себя следующие основные типы стратегий организационных изменений:

- директивная стратегия,
- стратегия, основанная на переговорах,
- нормативная стратегия,
- аналитическая стратегия,
- стратегия, ориентированная на действия.

Директивная стратегия. Окончательное решение принимается единолично главным менеджером по проекту. Эта стратегия наиболее эффективна, при проведении изменений в кратчайшие сроки, в условиях кризиса, но ресурсы при этом, чаще всего, расходуются не эффективно. Руководителем проекта, для достижения максимального эффекта, должен быть назначен специалист с хорошо развитыми качествами лидера, имеющий высокий авторитет у коллег, способные четко сфокусироваться на поставленной задаче, обладающий опытом в преодолении и сдерживании сопротивления изменениям.

Стратегия, основанная на переговорах. Инициатором изменений является управленец, но он готов к конструктивному диалогу с членами других команд, если это требуется для достижения цели. Весомым недостатком является неопределенность во времени, необходимом для проведения переговоров и достижения взаимовыгодного результата.

Нормативная стратегия («сердца и умы»). Расширяются рамки типовых процедур по проведению изменений в части привлечения рядовых сотрудников к участию в процессе, что в свою очередь способствует повышению лояльности и вовлеченности работников в достижении общих с организацией целей.

Аналитическая стратегия. Для изучения проблем, существующих в компании, создается группа экспертов. Членами группы часто являются ключевые специалисты основных подразделений компании, возможен вариант привлечения внешних экспертов. Такой процесс строго администрируется, выработанные решения оптимальны с технической точки зрения, но зачастую не принимают во внимание проблемы коллектива.

Стратегия, ориентированная на действия. Содержательно близка предыдущей стратегии. Но здесь проблема не имеет такого же четкого определения и менеджер, администрирующий процесс, не оказывает давления на группу экспертов, что позволяет им провести апробацию некоторого ряда вариантов решения поставленной задачи.

В определенных условиях развития компания каждая стратегия имеет свои преимущества. Это делает выбор стратегии несколько затруднительным для организатора проведения изменений. Для облегчения выбора нами был составлен перечень факторов, которые необходимо учесть для эффективного выбора стратегии:

- время, в которое должны быть проведены изменения;
- сопротивление, сила противоречий в компании;

- полномочия руководителя, проводящего процесс изменений;
- количество информации;
- риски.

Скорость проведения запланированных изменений является ключевым фактором при выборе стратегии. В таблице 2.3 наглядно продемонстрирована связь скорости проведения изменений и характера организационной культуры.

Таблица 2.3 – Взаимосвязь скорости проведения изменений и характера организационной культуры.

Быстро	Медленно
Изменения спланированы четко	Изменения спланированы ориентировочно, нет четко выверенного плана
Привлечение сторонних специалистов минимально, изменения максимально проводятся своими силами	Привлечение сторонних специалистов используется широко
Любое возникающее сопротивление разрешается и преодолевается	Любое возникающее сопротивление не разрешается, а сводится к минимуму

Неудача неизбежна, если эти факторы не учитываются при планировании проведения изменений.

Эффективное управление процессом изменений строится на следующих принципах:

1. Процессы изменений и используемые методы должны быть интегрированы с рядовой деятельностью и основными процессами компании.
2. Роль руководства компании во время проведения изменений и личное участие в определенных должны быть четко определены.
3. Роль и степень участия каждого подразделения в процессе проведения изменений должны быть четко сформулированы, чтобы избежать дублирования функций.
4. Уровень подготовки экспертов должен быть высоким и включать знания разнохарактерных процессов компании, например, структурных, человеческих, административных, технологических и т.п.

5. Подходы и методы, которые планируются к применению, должны быть заранее определены и подобраны максимально корректно исходя из условий деятельности компании.

Для проведения изменений чаще всего используют следующие системы:

- специальные проекты и задания;
- целевые и рабочие группы;
- эксперимент;
- показательные проекты;
- новые организационные подразделения;
- новые формы организации труда. [11]

Специальные проекты и задания. Это наиболее часто используемая система. Руководством компании определяется группа лиц или конкретные подразделения, которым даются временные задания. Для их выполнения могут быть выделены ресурсы, но приветствуется использование только тех ресурсов, которые уже имеются в активе. Своего рода это экспериментальная переходная ступень от обычных структур к специфическим.

Целевые и рабочие группы. Чаще всего используются как временные экспериментальные структуры. Могут принимать участие как на протяжении всего процесса изменений, так и на отдельных его этапах.

Подбору участников временной группы стоит уделить особое внимание. Им нужно уметь и желать что-то делать с проблемами, которые находятся в центре перемен, и иметь время, чтобы присоединиться к группе. Целевые группы часто терпят поражение, потому что они состоят из очень занятых людей, которые ставят текущие дела в приоритет над планированием будущих изменений.

Также необходимо определить групповой период. Вы можете использовать «закатный календарь». Это означает, что, если руководство не решит продлить его, вы можете решить, когда его не будет. Это позволит избежать медленного распада группы, так как все больше и больше участников отсутствуют.

В группах может быть один участник, который планирует и организует встречи. Это не лидер группы, только начинается ее работа. Группы могут решить, что им не нужен постоянный лидер, и функции, о которых мы говорим, могут переходить от одного члена к другому.

Результат, ожидаемый от работы такой группы, должен быть определен заранее. В свою очередь, результат должен иметь

непосредственное отношение к поставленной проблеме и иметь количественные показатели.

Эксперимент. Позволяет проверить теорию на практике. Обычно реализуется на небольших группах лиц или отдельных структурных подразделениях компании и имеет ограничение по времени его проведения. Чаще всего не требует больших финансовых затрат.

Настоящий эксперимент предполагает контроль до и после тестирования. Используются несколько устройств или группы с похожими характеристиками. Данные собираются для всех групп, затем изменения вносятся в одну группу (экспериментальная группа), а в другой (контрольная группа) все остается неизменным. После этого выполняются дальнейшие наблюдения или сбор данных. Сравните данные, собранные до и после двух групп изменений.

Показательные проекты. Применяется для проверки на практике эффективность внедряемой системы и необходимость ее корректировки. Реализуется на отдельных подразделениях. Обычно требует финансовых затрат. Правильно подготовленные и контролируемые демонстрационные проекты обычно дают много опыта, сводя к минимуму риск внедрения новых важных планов.

При оценке демонстрационного проекта часто случаются определенные ошибки. Чтобы доказать, что предлагаемое изменение обосновано и возможно, руководство обычно уделяет особое внимание руководству проекта. Поэтому его проводят не в нормальных условиях, а в очень благоприятных условиях. Также предполагается, что эти условия могут быть воспроизведены в более крупном масштабе. Часто это невозможно по ряду причин. Поэтому при оценке пилотного проекта необходимо справедливо учитывать выполняемые условия.

Новые организационные подразделения. К этой системе обращаются, когда принято решение о продолжении проведения изменений, но теперь необходимо привлечь дополнительные средства и задействовать новые ресурсы.

Новые формы организации труда. Как и новые организационные подразделения применяются в случае положительного решения о продолжении изменений. В этой системе доминирует коллективная ответственность, которая ложится на всю группу, что снижает необходимость дополнительного контроля со стороны руководства.

Модели стратегий изменений

Модель переходного периода

Основным используемым методом этой модели является метод «прорыва». В этом случае изменения считаются процессом неизменного движения компании от действующего положения к ожидаемому, заранее определенному руководством компании (рисунок 2.2).

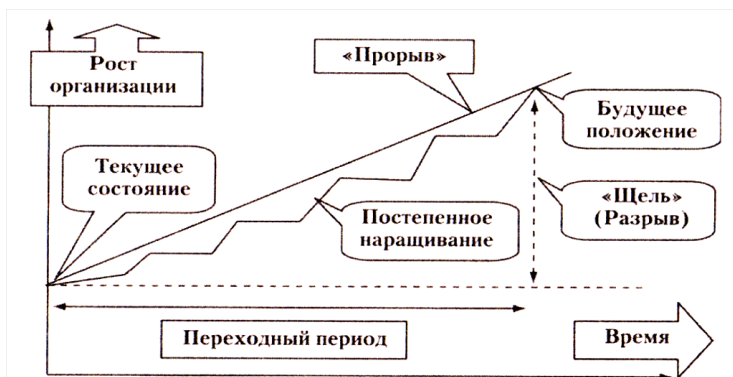


Рисунок 2.2 - Модели перемен: «модель переходного периода» и «модель постепенного наращивания» [6].

Период между настоящим состоянием и надеждой на будущее является переходным и обычно включает определенные характеристики настоящего и будущего периодов. Основные элементы модели конверсии – это анализ и прогноз ситуации. Чтобы гарантировать внедрение изменений, менеджеры должны иметь четкое представление о месте компании в настоящий момент и той точки до которой следует пойти.

Эффективность Модели переходного периода доказана для компаний, чей руководящий состав имеет четкое видение будущего положения компании на рынке и готово к решительным действиям.

Модель «EASIER»

Модель «EASIER» (аббревиатура английских слов Envisioning - создание видения; Activating - активация; Supporting - поддержка; Implementing - внедрение; Ensuring - обеспечение; Recognizing - одобрение, признание) означает буквально «проще» [23].

В основе модели лежит убеждение в том, что каждый член группы имеет право голоса и может влиять на ситуацию. Эта модель

имеет много общего с моделью «десять шагов успешного изменения», а также включает цикл обратной связи. Важно учитывать следующее:

- все элементы модели взаимосвязаны друг с другом;
- ни одну из составных частей нельзя игнорировать;
- сам процесс внедрения должен быть спланирован заранее.

В Модель входят 6 элементов (рис. 2.3). Элементы можно разделить на 2 группы – поведенческие (EAS) и элементы процессов и систем (IER). Все элементы связаны между собой и имеют взаимное влияние, которое на рисунке показано линиями.

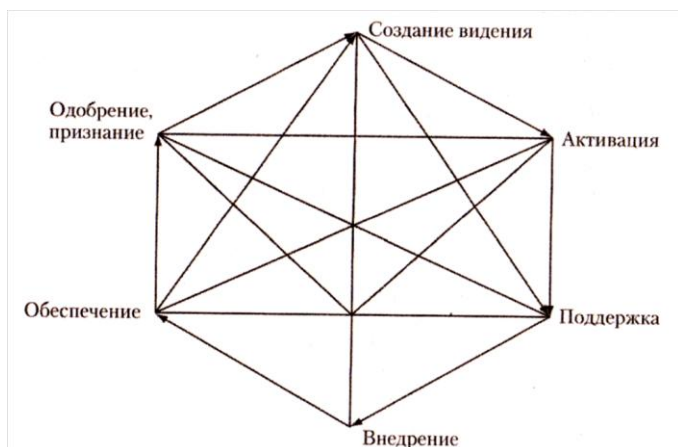


Рисунок 2.3 - Модель «EASIER»

Рассмотрим каждый элемент подробнее.

Создание видения – служит для определения смысла проведения изменений и используемого инструментария. Без четкого видения будущей цели эффективность этого элемента теряется.

Активация – направлена на увеличение уровня лояльности персонала к изменениям вовлечения их в этот процесс.

Поддержка – может осуществляться в виде эмоциональной и моральной поддержки сотрудников, поддержка как выделение необходимого количества ресурсов.

Внедрение – строится на выработке конкретных шагов для поэтапного проведения изменений.

Обеспечение – представляет из себя наблюдение и контроль. Шаги поэтапного проведения изменений представляют собой каркас. Контроль и наблюдение необходимы для оперативного реагирования в рамках реализации проекта.

Одобрение, признания – используется для морального и материального поощрения как членов команды, работающей над проведением изменений, так и сотрудников оказывающих посильную помощь в этом процессе.

2.3. Методы преодоления сопротивления персонала

Рассмотрим два подхода к преодолению сопротивления персонала и основные стратегии реализации планов, помня, что не существует двух одинаковых организаций и, как следствие, универсальной стратегии управления.

Подход к преодолению сопротивления персонала Э.Хьюза

Э. Хьюз выделяет восемь факторов успеха в преодолении сопротивления изменениям.

Фактор 1. Выявление причин поведения личности в организации:

- в расчет должны приниматься не только потребности и ожидания сотрудников, который непосредственно коснуться изменения, но и их склонности;

- выгоды, которые получит каждый из них должны быть наглядно продемонстрированы.

Фактор 2. Роль авторитета руководителя:

- авторитет может быть формальным или неформальным, но он должен быть;

- помимо авторитета руководитель должен обладать необходимыми полномочиями.

Фактор 3. Регулярное информирование группы о ходе процесса изменения:

- информация должна быть актуальной и общедоступной, регулярно обновляться и иметь смысловую нагрузку.

Фактор 4. Достижение общего понимания:

- важность изменений должна всеми пониматься одинаково,
- каждый может принять участие в сборе и истолковании информации.

Фактор 5. Чувство принадлежности к группе

- каждый член группы и имеет определенное влияние, а не сторонний наблюдатель,

- объективная степень участия каждого в общем деле.

Фактор 6. Престиж группы для ее участников:

- чем выше статус группы, тем она привлекательнее,
- слаженная коллективная работа призвана уменьшить уровень противодействия каждого члена группы.

Фактор 7. Поддержка изменений лидером группы:

- участие руководителя, т.е. лидера, в работе над конкретной задачей в рамках определенной рабочей группы.

Фактор 8. Ориентация членов группы в информации о ходе изменений:

- обмен актуальной информацией среди членов группы,
- фиксирование и обсуждение количественных и качественных промежуточных результатов.

Подход к преодолению сопротивления персонала Дж. Коттер и Л. Шлезингер

Дж. Коттер и Л. Шлезингер предлагают следующие подходы к преодолению сопротивления изменениям (таблица 2.4):

Таблица 2.4 – Подходы к преодолению сопротивления изменениям.

Подход	Применение	Преимущества	Недостатки
Информирование и общение	При недостаточном объеме информации или неточной информации в анализе	Успешный результат в убеждении людей будет способствовать эффективному осуществлению изменений	Большие затраты времени, если вовлекается большое количество людей
Участие и вовлеченность	Инициаторы изменения не обладают всей информацией, необходимой для планирования изменения, а противники имеют значительные силы для сопротивления	Люди, которые принимают участие, будут испытывать ответственность за осуществление изменений, и любая соответствующая информация, которой они располагают, включается в рабочий план изменений	Большие затраты времени

Продолжение таблицы 2.4 – Подходы к преодолению сопротивления изменениям.

Помощь и поддержка	Люди сопротивляются изменениям по причине боязни проблем адаптации к новым условиям	Имеет доказанную эффективность при решении проблем адаптации к новым условиям	Может быть дорогостоящим и требовать большого количества времени, но при этом может потерпеть неудачу
Переговоры и соглашения	Отдельный служащий или группа явно теряют что-либо при осуществлении изменений	Иногда это является сравнительно простым (легким) путем избежать сильного сопротивления	Подход может стать слишком дорогостоящим, если он ставит целью добиться согласия только путем переговоров
Манипуляции и кооптации	Другие способы не срабатывают либо являются дорогостоящим	Быстрое и недорогое решение проблем	Могут возникнуть дополнительные проблемы, если у людей будет ощущение, что ими манипулируют
Явное и неявное принуждение	Необходимо быстрое осуществление изменений, а инициаторы изменений обладают значительной силой	Этот подход отличается быстротой и позволяет преодолеть любой вид сопротивления	Рискованный способ, если люди остаются недовольными инициаторами изменений

Информирование и общение. Как упоминалось выше, один из наиболее распространенных способов преодоления сопротивления выполнению стратегии - это заранее информировать людей. Понимание предстоящих стратегических изменений поможет вам

понять необходимость этих изменений и их логику. Коммуникационные процессы могут включать индивидуальные обсуждения, групповые семинары или отчеты. На практике это делается, например, путем проведения руководителями семинаров для подчиненных руководителей. Коммуникационная или информационная программа может считаться наиболее подходящей, если сопротивление стратегии основано на неточной или неадекватной информации, особенно если «стратег» нуждается в помощи тех, кто выступает против реализации стратегии. Эта программа требует времени и усилий, если в ней участвует большое количество людей.

Участие и вовлеченность. При включении потенциальных противников изменений еще на этапе планирования, уровень сопротивления можно частично снизить или полностью избежать. Чтобы участвовать в реализации изменения стратегии, инициатор прислушивается к советам персонала, связанным со стратегией, и использует их. Многие менеджеры очень серьезно относятся к вовлечению сотрудников в свою стратегию. Иногда это положительно, а иногда отрицательно. Некоторые менеджеры всегда думают, что они должны участвовать в процессе изменений, иные полагают, что это ошибочное утверждение. Каждый из них по-своему прав.

Помощь и поддержка. Поддержка может принимать форму предоставления возможности получить новые навыки, свободного времени для обучения сотрудников, а также возможности выслушать и получить эмоциональную поддержку. Особое значение помощь и поддержка приобретают в ситуации, когда причиной сопротивления становятся тревога и страх. Часто управленцы выбирают путь игнорирования положительного эффекта от применения этого метода. Весомый недостаток – при больших временных и материальных затратах метод не дает сто процентной гарантии.

Переговоры и соглашения. Не менее перспективный способ борьбы с сопротивлением – создание определенных стимулов, выгодных для противников изменений. Например, повышение пенсий отдельным сотрудникам в обмен на досрочный выход на пенсию. Проведение переговоров особенно эффективно в случае, если проигрывающая от изменений сторона имеет внушительные силы для сопротивления. Договориться о взаимовыгодных условиях – достаточно простой в исполнении способ, чтобы снизить уровень сопротивления, но может оказаться финансово затратным.

Манипуляции и кооптации. Порой управленцы прибегают к манипуляциям, чтобы скрыть свои намерения. В таком случае используют информацию выборочно, события сознательно

представляют в выгодной для себя последовательности. Наиболее распространенная форма манипуляции – совместный отбор. Выбирать людей, то есть выделять их из общей массы, способствует тому, что они смогут занять желаемую ими роль и иметь влияние на проведение изменений. В некоторых ситуациях такое взаимодействие может быть мало затратным и легким способом заручиться поддержкой необходимых лиц. Но существуют и подводные камни. Если человек чувствует себя обманутым и не сопротивляется переменам, с ним не обращаются одинаково хорошо, как с другими, или считает, что ему лгут, то его реакция может быть крайне негативной. Кроме того, сотрудничество может создать дополнительные проблемы, если те, кто предпочитает сотрудничать, используют свои возможности, чтобы влиять на организацию и вносить изменения способами, которые не в интересах организации. Если менеджеры имеют репутацию оперативных сотрудников, они рискуют потерять возможность использовать необходимые подходы, такие как обучение, общение и участие, и разрушить свою карьеру.

Явное и неявное принуждение. Для преодоления сопротивления часто прибегают к методу принуждения. Выразаться это может в форме скрытых или явных угроз (безработица, пособия, возможности продвижения по службе и т.д.). Как и манипуляция, принуждение – опасный процесс, потому что люди всегда сопротивляются навязываемым изменениям. Однако принуждение может быть единственным выбором менеджера в ситуациях, когда стратегию нужно реализовать быстро или если она не пользуется популярностью.

Наиболее часто встречающаяся ошибка управленцев заключается в ограниченном количестве используемых подходов. В то время как используя комбинацию этих подходов, учитывающую сильные и слабые стороны, и реалистично оценивая ситуацию, можно добиться значительно больших результатов малыми затратами.

ВЫВОД ПО ГЛАВЕ:

На основе рассмотрения методологической базы исследования, были определены основные методы оценки и принципы изменения организационной культуры, модели и стратегии организационных изменений, методы преодоления сопротивления персонала.

Ключевыми моделями и стратегиями организационных изменений были выявлены: Модель Левина, Модель организационных изменений Коттера, Модель «EASIER».

При рассмотрении процессов внедрения изменений организационной культуры, еще раз было подтверждена взаимосвязь процесса стратегии внедрения организационных изменений с принципами изменения организационной культуры. Данные механизмы плотно связаны между собой и отвечают борьбе с сопротивлением персонала изменениям.

Что значительно улучшит как производственные, организационные и управленческие задачи:

- Повысить вовлеченность персонала;
- Увеличить количество проектов;
- Выполнять проекты в срок;
- Повысить качество продукции.

3. КОМПЛЕКСНЫЙ АНАЛИЗ ПРЕДПРИЯТИЯ АО «НИИ ТМ»

3.1. Характеристика исследуемого предприятия

Акционерное общество «Научно-исследовательский институт точной механики» (в дальнейшем АО «НИИ ТМ») основан 20 марта 1947 года в Ленинграде в интересах военно-промышленного комплекса. В 1976 году институт награжден орденом «Знак почета». С 1993 года НИИ преобразован в Открытое Акционерное Общество - ОАО «НИИ ТМ». С 2015 года - акционерное общество - АО «НИИ ТМ».

В 1992 году институтом была разработана и в дальнейшем успешно осуществлена масштабная программа конверсии предприятия. В результате ее осуществления институт не только не утратил ведущих позиций в традиционных для себя отраслях техники, но и нашел свое место на рынке продукции общегражданского назначения, прежде всего в интересах городского хозяйства.

Основной профиль **Акционерное общество «Научно-исследовательский институт точной механики» (АО «НИИ ТМ»)** - разработка, выпуск, монтаж и авторское сопровождение сложных отказоустойчивых микропроцессорных систем управления для тяжелых условий эксплуатации.

В настоящее время АО «НИИ ТМ» участвует в работах по созданию и модернизации систем:

- Система обеспечения безопасности и управления движением поездов метрополитенов - система «Движение»;
- Системы управления движением скоростного трамвая;
- Автоматизированная система управления наружным освещением городов «Аврора» ® (АСУНО «Аврора» ®);
- Системы управления специальной аппаратурой космических аппаратов, обеспечивающих работу оптико-электронных телескопических систем и оперативную доставку фотоматериалов с орбиты, а также системы управления парашютным спуском возвращаемых десантных модулей космических систем;
- Специализированная датчиковая аппаратура;
- Системы взрыво-пожаропреждения для ракет-носителей.
- Система автоматизированного контроля и диагностики радиоэлектронных устройств.

АО «НИИ ТМ» с 1947 года имеет солидный портфель заказов, который даёт уверенность в стабильности производства. Есть возможность повышать свой профессиональный уровень и карьерный рост.

Образовательная деятельность.

С целью обеспечения предприятия необходимым количеством высококвалифицированного персонала, сохранения и развития научного потенциала в

АО «НИИ ТМ» создан Учебный центр, возможности которого позволяют не только готовить специалистов нового типа из числа работников предприятия, а также делиться опытом, навыками и знаниями, оказывая гражданам образовательные услуги.

Одним из востребованных направлений является обучение специалистов для эксплуатации высокотехнологичного оборудования, разработанного АО «НИИ ТМ», в этой связи формируются образовательные программы, позволяющие в рамках реализованных проектов осуществлять подготовку специалистов по техническому обслуживанию различных устройств и аппаратуры.

В преподавательский состав Учебного центра входят высококвалифицированные специалисты предприятия, ряд из которых имеет учёную степень.

Испытательная база

Испытательная станция АО «НИИ ТМ» полностью оснащена испытательным оборудованием для проведения испытаний всей номенклатуры изделий, выпускаемых предприятием, в т.ч. гражданского и военного назначения.

Виды испытаний:

- Механические:
 - вибрационные;
 - перегрузки (программное изменение по любому закону);
 - одиночные и многократные удары;
 - имитация транспортирования (в т.ч.

авиатранспортирования).

- Климатические;
- Электрические;
- Пневмовакuumные, включая герметичность;
- Испытания оболочек на воздействие дождя и влаги, песка и пыли;
- Светотехнические ультрафиолетовым облучением;
- Электромагнитная совместимость и помехоэмиссия.

Метрологическое обеспечение

Отдел метрологии предназначен для обеспечения единства и требуемой точности измерений в подразделениях АО «НИИ ТМ», для выполнения работ по контролю и надзору за средствами измерений (далее по тексту – СИ), направленных на обеспечение высокого

качества изготавливаемой продукции, а также для решения задач по реализации Политики предприятия в области качества.

Выполняемые работы:

- Поверка (калибровка) средств измерений;
 - радиотехнических,
 - геометрических,
 - электрических,
 - теплотехнических);
- Проведение работ по аккредитации в области обеспечения единства измерений;
- Метрологическая экспертиза технической документации;
- Организация и обеспечение метрологического обслуживания средств допускового контроля;
- Аттестация пресс-форм, штампов и другой оснастки;
- Проведение технического обслуживания и ремонта средств измерений.

Миссия предприятия:

АО «НИИ ТМ» сегодня - это современное, динамично развивающееся предприятие, обеспечивающее:

- Разработку и изготовление продукции на уровне, соответствующем лучшим отечественным и зарубежным образцам.
- Взаимовыгодные партнерские отношения с контрагентами.
- Благоприятную рабочую среду и условия труда для плотного и плодотворного вовлечения персонала в процесс эффективного и результативного достижения стратегических целей предприятия.

Деятельность направлена на разработку, изготовление и поставку Заказчикам и потребителям такой продукции, которая по своим характеристикам и цене удовлетворяет или превосходит их требования.

3.2. Анализ деятельности предприятия

Модель формирования финансовых результатов является единой для всех предприятий независимо от организационно-правовой формы хозяйствования и формы собственности. Конечный финансовый результат деятельности – это балансовая прибыль (или убыток) [9].

Оценка динамики и структуры прибыли АО «НИИ ТМ» является одним из самых важных аспектов исследования финансово-хозяйственной деятельности предприятия. Экономическое прогнозирование и оценка финансовых показателей требуют исследования динамики и структуры прибыли. В ходе анализа изучается состав, структура и динамика блага.

Каждое предприятие следует своим экономическим интересам, заключающимся в увеличении доли прибыли, которая остается в его распоряжении и направляется на его развитие. Товаропроизводители стремятся получить прибыль, и ориентируется на увеличение объема производства продукции, снижение затрат [11]. АО «НИИ ТМ» заинтересовано в увеличении прибыли, это связано с появлением дополнительных возможностей по снижению затрат производства.

Для того чтобы проанализировать динамику и уровень показателей финансовых деятельности АО «НИИ ТМ» за 2017-2019 гг. составим таблицу 3.1 анализа динамики финансовых показателей, в которой используем данные «Бухгалтерского баланса» и данные «Отчет о финансовых результатах».

Таблица 3.1 – Анализа динамики финансовых показателей АО «НИИ ТМ» за 2017-2019 г.г.

Наименование показателя	2017 год	2018 год	Темп роста 2018 к 2017		2019 год	Темп роста 2019 к 2018	
			Абс.	Отн.		Абс.	Отн.
Актив							
Внеоборотные активы <i>тыс. руб.</i>	73 113	96 654	+23 541	24%	115 646	+18 992	16%
Оборотные активы <i>тыс. руб.</i>	1 980 673	2 075 466	+94 793	4%	2 246 025	+170 559	7%
Пассив							
Капитал и резерв <i>тыс. руб.</i>	472 050	906 420	+434 370	47%	923 171	+16 751	1%
Долгосрочные обязательства <i>тыс. руб.</i>	21 158	12 634	-8 524	-40%	63 267	+50 633	80%
Краткосрочные обязательства <i>тыс. руб.</i>	1 560 578	1 253 066	-307 512	-19%	1 375 233	+122 167	8%
Баланс <i>тыс. руб.</i>	2 053 786	2 172 120	+118 334	5%	2 361 671	+189 551	8%

Продолжение таблицы 3.1 – Анализа динамики финансовых показателей АО «НИИ ТМ» за 2017-2019 г.г.

Выручка <i>тыс. руб.</i>	1 462 540	2 177 060	+714 520	30%	1 522 320	-654 740	-43%
Себестоимость продаж <i>тыс. руб.</i>	656 581	1 065 485	+408 904	38%	841 162	-224 323	-26%
Валовая прибыль <i>тыс. руб.</i>	556 251	1 111 575	+555 324	49%	681 162	-430 413	-63%
Управленческие расходы <i>тыс. руб.</i>	459 624	631 573	+171 949	27%	523 721	-107 852	-20%
Прочие расходы <i>тыс. руб.</i>	12 456	12 680	+224	1%	191 993	+179 313	93%
Чистая прибыль (убыток) <i>тыс. руб.</i>	162 262	434 370	+272 180	62%	16 751	-417 619	-96%

По данным таблицы 3.1 видно, что 2018 год был прибыльным по сравнению с 2017 годом, несмотря на небольшое увеличение расходов. Также в 2018 году удалось сократить долгосрочные обязательства на 40% и краткосрочные обязательства на 19%.

Сравнив 2018 год и 2019 год, видно, что для предприятия это был сложный период, несмотря на увеличение активов и небольшое увеличение общего баланса предприятия, выручка на 2019 год уменьшилась на 43%. Данные показатели привели к уменьшению управленческих расходов на 20%, а прочие расходы увеличились на 93%.

На первый взгляд ухудшающиеся показатели на 2019 г., но общий баланс предприятия вырос на 8%. И это говорит о том, что предприятие способно на развитие.

Таким образом, проведенный факторный анализ показывают, что рост прибыли обусловлен в основном изменениями в структуре товарной продукции.

В связи с сокращением себестоимости продукции на 26% это приведет в 2020 году к увеличению прибыли. Поскольку темпы роста себестоимости на продукцию предприятия были ниже темпов роста ее средне реализационных цен, то в целом динамика прибыли не стабильна.

Определим эффективность деятельности предприятия при помощи показателя коэффициента рентабельности.

Один из финансовых коэффициентов, входит в группу коэффициентов рентабельности. Показывает способность активов компании породить прибыль.

При проведении анализа используют коэффициент рентабельности активов – КРА, рассчитываемый по формуле:

$$\text{КРА} = \frac{\text{стр.2300} \cdot 2\text{ФББ} \cdot 100\%}{\text{стр.16001} \cdot \text{ФББ}}$$

В отдельных случаях для анализа используют данные прибыли до налогообложения. При определении стоимости активов используют среднегодовая сумма, исчисляемый по данным на начало и конец анализируемого периода.

$$\text{КРА} = \frac{2164400}{2361671} = 0.9$$

Норматив для коэффициента рентабельности активов, как и для всех коэффициентов рентабельности $\text{Кра} > 0$.

Исходя из полученных результатов, деятельности предприятия находится на устойчивом уровне и обладает финансовыми возможностями для развития.

Анализируя предприятие необходимо также проанализировать внешнюю среду, так как она влияет на финансовое положение предприятия.

3.2.1 Анализ внешней среды предприятия

Для проведения анализа внешней среды предприятия, воспользуемся методикой PEST –анализа.

PEST(STEP)-анализ – это инструмент для определения долгосрочной стратегии компании, период прогнозирования составляет от 3 до 10 лет. Аббревиатура PEST состоит из английских слов:

Politics (политика) – политическое окружение компании.

Economics (экономика) – экономическое окружение компании.

Socio – Culture (социум – культура) – социально-культурное окружение.

Technology (технологии) – технологическое окружение компании.

PEST –анализ направлен на достижение результатов высокого уровня и даёт так называемый helicopter view – вид сверху на внешнюю среду компании и место компании на рынке [9].

Таблица 3.2 – PEST –анализ.

(P) POLITICAL — политические факторы внешней среды	Вес	(E) ECONOMICAL — экономические факторы внешней среды	Вес
Устойчивость политической власти и существующего правительства	0,27	Темпы роста экономики	0,27
Бюрократизация	0,44	·Уровень инфляции и процентные ставки	0,40
Налоговая политика (тарифы и льготы)	0,22	Курсы основных валют	0,19
Тенденции к регулированию отрасли	0,16	Уровень безработицы, размер и условия оплаты труда	0,56
Количественные и качественные ограничения на импорт, торговая политика	0,56	Кредитно-денежная и налогово-бюджетная политика страны	0,31
Стремление к протекционизму отрасли, наличие государственных компаний в отрасли	0,18	Уровень располагаемых доходов населения	0,27
Степень защиты интеллектуальной собственности и закон об авторском праве	0,22	Степень глобализации и открытости экономики	0,22
Трудовое законодательство	0,40		

Продолжение таблицы 3.2 – PEST –анализ.

Законодательство по охране окружающей среды	0,44		
Будущее и текущее законодательство, регулирующие правила работы в отрасли	0,56		
(S) SOCIO-CULTURAL — социально-культурные факторы внешней среды	Вес	(T) TECHNOLOGICAL — технологические факторы внешней среды	Вес
Уровень здравоохранения и образования	0,56	Уровень инноваций и технологического развития отрасли	0,56
Отношение к импортным товарам и услугам	0,07	Расходы на исследования и разработки	0,44
Отношение к работе, карьере, досугу и выходу на пенсию	0,44	Законодательство в области технологического оснащения отрасли	0,27
Требования к качеству продукции и уровню сервиса	0,27	Доступ к новейшим технологиям	0,31
Темпы роста населения	0,12	Степень использования, внедрения и передачи технологий	0,31
Половозрастная структура населения и продолжительность жизни	0,22		

Данные показатели PEST –анализа, показывают возможные ответные меры:

- Требуется доработать безопасность и блок работы с персональными данными;
- Необходимо провести агрессивную конкурентную маркетинговую кампанию;
- Стимулирование партнеров за счет страхования поставок;
- Участие в инновационных программах;
- Направление ресурсов компании на развитие стратегических направлений деятельности;
- Введение финансовых операций, сохраняющих покупательскую способность средств;
- Нарастивать объемы производства, для освоения новых сегментов рынка;
- Совершенствование системы стимулирования; автоматизации и механизации труда;
- Дополнить вложения в «ноу-хау» и обновление мощностей;
- Нарастивать объемы производства высокотехнологичной продукции, отвечающей требованиям рынка.

Таким образом, результаты PEST-анализа позволяют анализировать внешнюю среду предприятия и оценивать текущую ситуацию, сложившуюся в коммерческой и производственной деятельности.

Оценка финансовых показателей и внешней среды АО «НИИ ТМ» это один из важнейших аспектов при изучении финансово-хозяйственной деятельности компании. Проведенный факторный анализ необходим для экономического прогнозирования и оценки финансовых показателей.

3.3. Анализ внутренней среды предприятия

Организационная структура предприятия имеет линейно-функциональную форму и представлена в приложение Б. Согласно которой во главе структуры общее собрание акционеров, которым подчиняется ревизионная комиссия и совет директоров во главе генерального директора, у него в подчинении заместители по направлениям деятельности:

- Заместитель ГД по персоналу;
- Заместитель ГД по экономике и финансам;
- Заместитель ГД по научной работе;
- Главный инженер;
- Начальник производства;
- Директор по качеству;

- Заместитель ГД по информационным технологиям;
- Заместитель ГД по новой технике;
- Главный бухгалтер;
- Помощник ГД.

В линейно - функциональной форме организационной структуры существует дивизионная форма, а именно в подчинении у Заместитель ГД по научной работе и Заместитель ГД по новой технике. У них каждое подразделение самостоятельно и является ответственным за данный вид продукции.

В данных условиях, существование предприятия, находится под угрозой. Конкурентная среда требует изменений, а именно увеличение скорости производительности продукции, скорости принятия решений. Также на предприятие влияют изменения рынка труда. Необходимо менять систему мотивации персонала.

В связи с этим руководство предприятия приняло решение о переходе на проектный подход управления. Для этого необходимо прибегнуть к такому виду реорганизации, как преобразование предприятия. При этом выбирается уход от дивизионной структуры к матичной структуре управления, не для всего предприятия, а внутри линейно - функциональной формы, новый вид организационной структуры в приложении В.

3.3.1. Анализ кадрового состава предприятия

Общая численность работников предприятия 756 человек из которых:

Административно управленческий персонал: Руководители – 74 чел.; Специалисты – 179 чел.; Служащие – 3 чел.

Основной производственный персонал: Руководители – 15 чел.; Специалисты – 196 чел.; Рабочие – 289 чел.

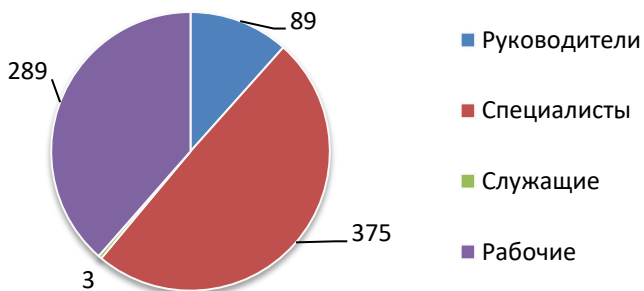


Рисунок 3.1 - Категории работников предприятия

Показатель того, что рабочего персонала и специалистов больше руководителей, говорит о качественном распределении управленческих решений.

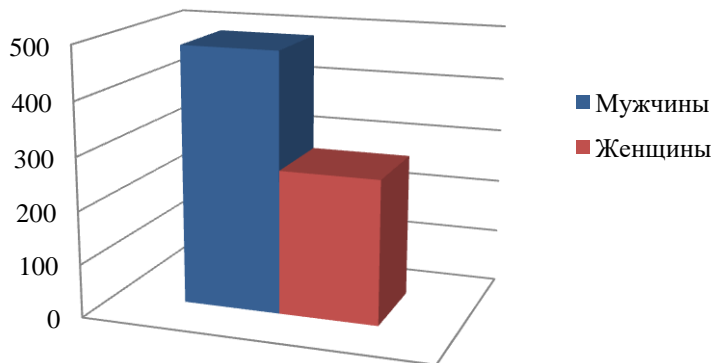


Рисунок 3.2 - Категории работников по полу

Общая структура персонала состоит из мужского пола – 486 чел. И женского пола – 270 чел

Количество мужчин выше в связи со спецификой предприятия.

На предприятии 56% имеют стаж более 5 лет и 15% работников стаж от 3 до 5 лет, при этом у 7% стаж от 2 до 3 лет, 11% от 1 до 2 лет, 5% от полугода до 1 года, 6% до полугода.

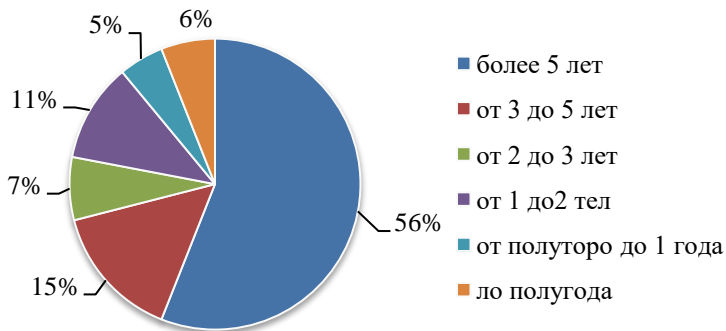


Рисунок 3.3 - Стаж работников

Персонал предприятия нацелен на долгосрочное сотрудничество. Этот показатель говорит о стабильной деятельности и гарантии предоставления труда.

Уровень квалификации вычисляется в формах образования. Кандидатов наук 10%, высшее профессиональное образование уровня специалитет имеет 30%, высшее профессиональное образование уровня магистратура имеет 10%, высшее профессиональное образование уровня бакалавриат имеет 20%, среднее профессиональное образование имеет 20%, среднее общее у 10%.

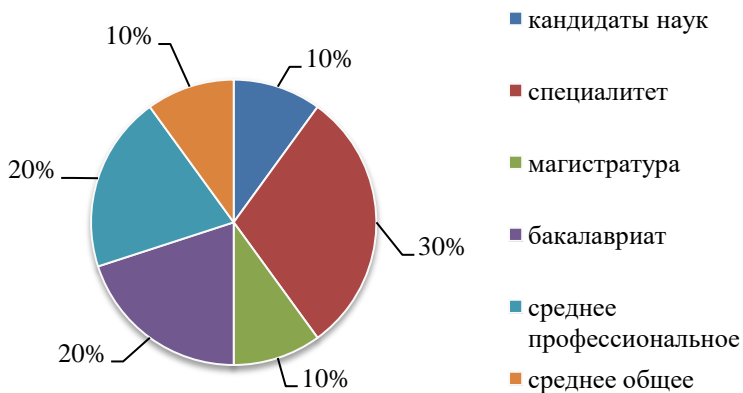


Рисунок 3.4 - Уровень квалификации работников

Наличие у 60% персонала высшего образования говорит о высокой квалификации персонала, для достижения высокого качества выпускаемой продукции.

Возраст работников предприятия составляет:

До 20 лет – 47чел.

От 21 до 25 лет - 38 чел.

От 26 до 30 лет - 86 чел.

От 31 до 35 лет - 59 чел.

От 36 до 40 лет - 75 чел.

От 41 до 45 лет - 130 чел.

От 46 до 50 лет - 80 чел.

От 51 до 55 лет - 60 чел.

От 56 до 60 лет - 58 чел.

Старше 60 лет -123 чел.

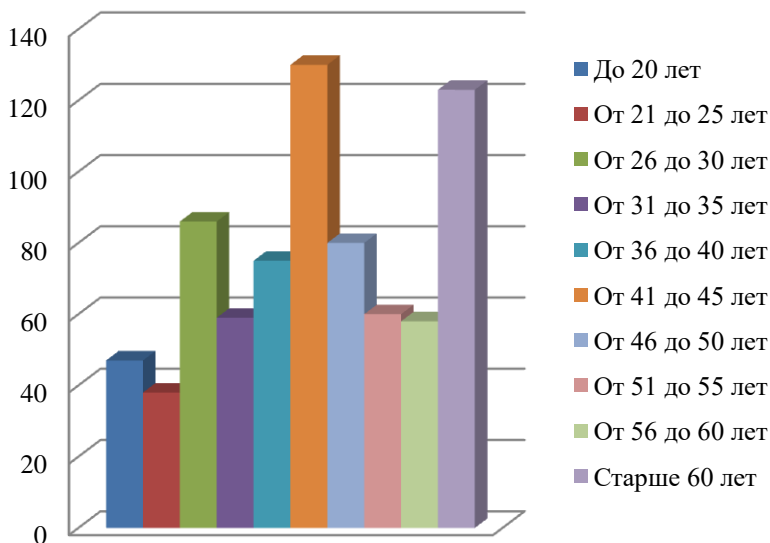


Рисунок 3.5 - Возраст работников предприятия

Исходя из представленных данных возрастного анализа, средний возраст работников предприятия составляет 44 года. Данный показатель говорит о наличии специалистов с высоким стажем.

Так же разновидности возрастных коллективов могут сулить конфликтами, различием в плане отношения к труду и о требований к работодателю.

3.3.2. Анализ текучести кадров

Проанализировав прирост кадров за 3 года на предприятие АО «НИИ ТМ» были выявлены следующие показатели:

На период работы за 2017год штат составлял 712 человек;

На период 2018 года – 725 человек;

На 2019 год – 756 человек.

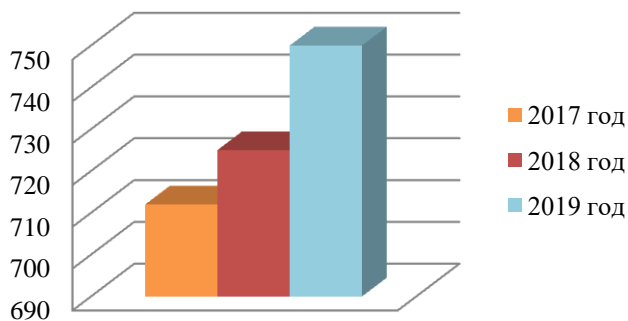


Рисунок 3.6 - Прирост кадров

За рассматриваемый период прирост кадров значительно увеличивается с каждым годом. Что говорит о благоприятной среде для развития как персонал, так и продукции.

На начало 2019 года было уволено – 73 человека.

На 2018 год составляет – 85 человек.

В 2017 году – 48 человек.

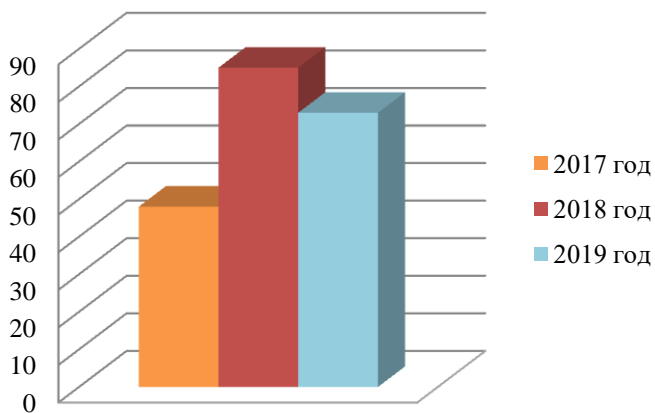


Рисунок 3.7 - Количество увольнений

Данные показатели увольнений связаны с желанием предприятия обновить кадровый состав и обновлением технической оснащённости.

Для расчета текучести кадров за исследуемый период воспользуемся формулой: $K_T = K_{ут} * \% / S$

Итого на период 2019 года текучесть кадров предприятие составляет 0,9, на 2018 год составляет 1,3, в 2017 году 0,4.

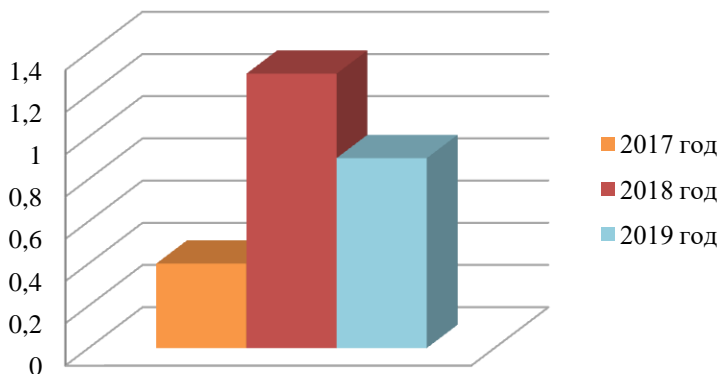


Рисунок 3.8 - Коэффициент текучести кадров

Коэффициент текучести кадров на 2019 год снизился и так как коэффициент ниже единицы, он считается приемлемым.

3.3.3. SWOT-анализа

Рассмотрев АО «НИИ ТМ», можно провести SWOT-анализ для определения слабых и сильных сторон, проведя анализ угроз, исходящих и внешней среды, можно определить стратегию.

Таблица 3.3 – SWOT-анализ

СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ	СЛАБЫЕ СТОРОНЫ
<ul style="list-style-type: none"> • Высокий уровень квалификации сотрудников; • Высокий уровень компетентности руководителей; • Развитая система обучения и повышения квалификации персонала; • Развитая система социального обеспечения и инфраструктуры; • Благоприятный микроклимат в коллективе; • Возможность приобретения и внедрения программного продукта, позволяющего автоматизировать процессы управления персоналом. 	<ul style="list-style-type: none"> • Отсутствие стратегии развития; • Долгое принятие решений; • Не грамотное распределение загрузки персонала; • Не желание персонала брать на себя ответственность; • Полноценной информацией обладает только руководящий состав; • Отсутствие планирования затрат на персонал и его обеспечение; • Низкая материальная мотивация персонала; • Низкие показатели вовлеченности; • Невысокий уровень коммуникации между отделами.
ВОЗМОЖНОСТИ	УГРОЗЫ
<ul style="list-style-type: none"> • Достижение в условиях конкурентной борьбы обуславливает обновление теоретический и практический знаний; • Благоприятный имидж компании способствует привлечению высококвалифицированного персонала; 	<ul style="list-style-type: none"> • Недостаток нужных кадров может привести к «борьбе» за высококвалифицированный персонал; • Уход высококвалифицированного персонала к конкурентам; • Изменение предпочтений и ценностей;

Продолжение таблицы 3.3 – SWOT-анализ

<ul style="list-style-type: none">• Возможность расширения социального пакета предприятия;• Повышение значимости HR-бренда (репутации) компании в бизнес-среде;• Небольшое количество (по сравнению с конкурентами) отрицательных отзывов о работе на предприятии;• Повышение квалификации как собственного персонала, так и внешних.	<ul style="list-style-type: none">• Ужесточение регулирования спорных факторов;• Снижение удовлетворенности работой;• Конкуренты, которые способны «перекупить» работников;• Рост стоимости услуг по предоставлению услуги по обучению.
--	--

По результатам SWOT-анализа внутренняя среда предприятия находится на устойчивом уровне, без критичных показателей слабых сторон, также возможностей для развития больше чем угроз, что говорит о качественном анализе действий руководства.

Проанализировав среду предприятия АО «НИИ ТМ», сделаем основные выводы по данной теме. Успех компании зависит от внешней среды, в которой невозможен ее жизненный цикл. Руководители должны учитывать внешнюю среду. Факторы, влияющие на окружающую среду для окружающей среды, другие факторы для подверженной воздействию окружающей среды. Факторы окружающей среды, а также внутренние переменные взаимосвязаны и взаимодействуют. Внешняя среда сложна и неопределенна. Итак, главный вывод заключается в том, что внешние факторы сочетаются с внутренней средой и образуют зло, возникающее от их появления.

ВЫВОД ПО ГЛАВЕ:

На основе комплексного анализа среды предприятия, было выявлено:

1) Предприятие существует более 73 лет и имеет большую разновидность направления деятельности. Что способствует стабильному положению на рынке.

2) Финансовые результаты деятельности предприятия в разрезе последних трех лет, на первый взгляд ухудшающиеся. Но так как коэффициента рентабельности активов составляет 0,9, а это говорит об устойчивом уровне и о финансовых возможностях для развития.

3) На основе рассмотренной организационной структуры предприятия и ее тенденций к изменениям, проанализировали кадровый состав предприятия, анализ текучести кадров и SWOT-анализ АО «НИИ ТМ».

Где было выявлено:

- реорганизация предприятия требуется для переходная на проектный подход управления;

- стаж работников на предприятии составляет на 56% - более 5 лет, это говорит, что персонал предприятия нацелен на долгосрочное сотрудничество;

- разновидности возрастных коллективов могут сулить конфликтами, различием в плане отношения к труду и о требований к работодателю;

- достаточно низкий коэффициент текучести кадров, говорит о благоприятной среде для развития как персонал, так и продукции;

- по SWOT-анализу внутренняя среда предприятия находится на устойчивом уровне, без критичных показателей слабых сторон, также возможностей для развития больше чем угроз, что говорит о качественном анализе действий руководства.

4. РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ

4.1 Анализ организационной культуры и удовлетворенности персонала

На решение реорганизации предприятия также повлияли внутренние производственные проблемы. Такие как неграмотное распределение загрузки персонала, у персонала нет виденья всего процесса производства продукции, вследствие чего отсутствие удовлетворенности работой.

Вследствие данных изменений неизбежно изменение организационной культуры. Для этого необходимо проанализировать действующую организационную культуру и посмотреть какой ее видят в будущем действующий персонал предприятия.

Анализ производим по К. Камерону и Р. Куинну, на основе метода OSAI. Описание данного метода представлено во второй главе п.2.1.

Используя предлагаемую методику, было опрошено 50 человек.

Результатом данного опроса и собственного анализа организационной культуры, является, что на предприятии действует иерархическая (бюрократическая) культура (рис. 4.1).

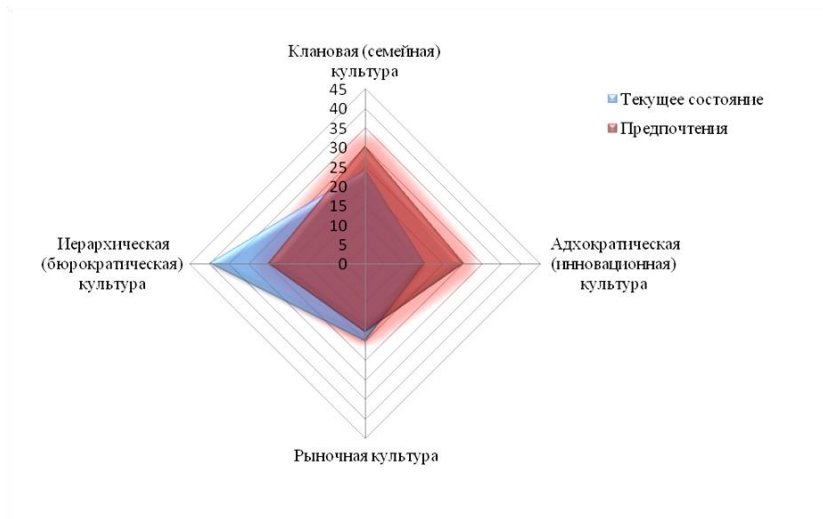


Рисунок 4.1 - Оценка организационной культуры

Критериями эффективности является рентабельность, своевременность, плавное функционирование, предсказуемость. Доминирует представление о том, что контроль способствует рентабельности, необходимо исключить потери, снижать издержки – в этом заключается путь к успеху предприятия. Предприятие характеризуется как формализованное и структурированное место работы, сотрудники руководствуются процедурами.

Как показывает исследование, организационная культура АО «НИИ ТМ» заключается в строгом прописании процессов деятельности в стандартах предприятия, регулирование взаимодействий с персоналом по средствам приказов.

Опрошенный персонал хочет видеть в приоритете организационную культуру больше как клановую. Критериями эффективности, которой являются сплоченность организации, высокий уровень морали и удовлетворенности работников условиями труда, развитие человеческих ресурсов, работа в команде.

Исходя из рисунка 4.1 и таблицы 4.1, можно также увидеть, что персонал видит организационную культуру не заикленной на иерархическом типе, а больше равномерно распределенной.

Таблица 4.1 – Анализ организационной культуры

Тип культуры	Среднее значение по опросу	
	Текущее состояние	Предпочтения
Клановая (семейная) культура	24,29	30,27
Адхократическая (инновационная) культура	15,40	25,48
Иерархическая (бюрократическая) культура	40,11	24,93
Рыночная культура	20,19	17,77

Как видно в таблице 4.1 приоритетным типом стоит сделать клановую культуру, но необходимо не престаать обращать внимание на ценности адхократической и иерархической культуры.

Где критериями эффективности адхократической культуры являются новая продукция, творческое решение проблем, динамичность и продвижение на новых рынках.

Данный показатель свидетельствует о том, что людям не хватает работы в команде, динамики работы и удовлетворенности условиями труда.

При этом решение реорганизации частично решает данные проблемы.

Подтвердить данный вывод поможет опрос удовлетворенности персонала.

В опросе удовлетворенности персонала, также участвовало 50 человек. Разработанная анкета представлена в приложении Г.

В анкете были предоставлены блоки вопросов, раскрывающие основные показатели удовлетворенности, такие как организация труда, обеспечение ресурсами, условия труда, взаимоотношения с коллективом и руководителями, мотивация персонала.

Таблица 4.2 – Соотношение показателей удовлетворенности персонала

Блоки вопросов	Устраивает	Скорее устраивает, чем нет	Скорее не устраивает	Не устраивает	Затрудняюсь ответить
Эффективна организация труда	8%	17%	58%	17%	0%
Обеспечение ресурсами	17%	50%	33%	0%	0%
Взаимоотношения с руководством	42%	33%	8%	8%	8%
Взаимоотношения в коллективе	33%	25%	33%	0%	8%
Информированность для достижения результатов	33%	58%	0%	0%	8%
Карьерный рост	25%	17%	42%	17%	0%
Оплата труда	8%	8%	25%	50%	8%
Личный вклад в профессиональное развитие	8%	42%	25%	17%	8%
Социальный пакет	17%	33%	25%	25%	0%
Условия труда	25%	42%	25%	0%	8%
Система мотивации	0%	0%	33%	50%	17%
Социальная защищенность	25%	58%	17%	0%	0%

Анализ удовлетворенности персонала, выявил, что действующая организационная культура не устраивает персонал, так как выявлены основные проблемы, в организации труда, с карьерным ростом, оплатой труда и системой мотивации.

Итого по полученным данным по двум анализам (анализ организационной культуры и удовлетворенности персонала), можно предположить общее состояние персонала – негативно настроенное, но требующее изменений.

В связи с этим любые изменения необходимо прорабатывать более тщательно, чтобы избежать сопротивления и отрицательных показателей, в виде большого количества увольнений (текучести кадров), искусственных занижений результатов и медлительности при выполнении работы.

4.2 Техничко-организационное описание

Можно рассматривать реструктуризацию как один из наиболее эффективных методов выхода из кризиса, а также приспособления к новым рыночным условиям. Последовательность этапов реструктуризации может существенно различаться в зависимости от состояния организации, ее потенциала, позиций на рынке, поведения конкурентов, характеристик производимых ею товаров и услуг и многих других факторов. Крайне важно, чтобы орг.структура соответствовала стратегии предприятия.

Основной целью изменений следует считать достижение более высоких результатов деятельности предприятия, освоение передовых средств и приемов труда, исключение рутинных операций, осуществление прогрессивных изменений в системе управления.

Эффективно работать в новых условиях, которые определяются состоянием отрасли, организации, продукта. Изменения структуры и стратегии обычно происходят сверху вниз, т.е. по распоряжению высшего руководства, тогда как перемены в области технологии и продукции могут идти снизу вверх. Поэтому важно при внедрении изменений работать непосредственно с персоналом, работать с изменением организационной культурой и сопротивлением персонала изменениям.

По своей сути организационная культура представляет собой единый образ организации, совокупность ее целей, ценностей, правил поведения и нравственных принципов работников, подходов к делу и общих представлений.

Организационная культура оперирует символами, часто не имеющими материального или денежного воплощения, такими, как моральные ценности, идеология, ожидания, коллективная память

Поэтому новая организационная культура должна представлять собой систему:

- системы целей;
- системы знаний;
- системы коммуникаций;
- системы моральных ценностей и норм;
- системы методов организации функционирования и развития культуры;
- системы защиты.

Разберем новую систему по порядку, и донесем до людей ее ценности.

Так как новая структура должна отвечать оперативностью и качеством исполнения частей проекта, добавим к ней группу менеджеров проектов и отобразим ее более детально и распишем взаимосвязи (рис. 4.2).

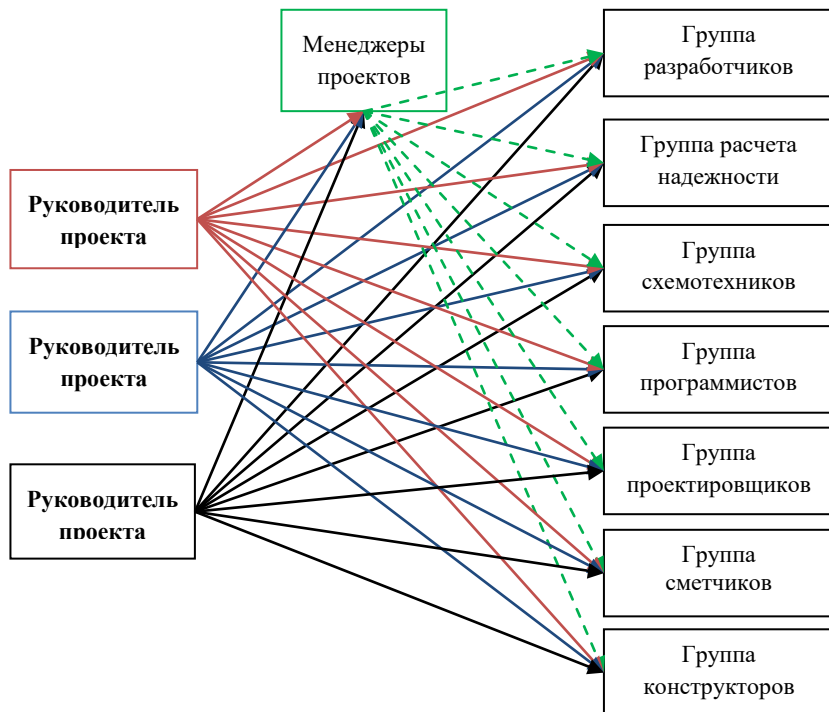


Рисунок 4.2 - Новая структура научного подразделения АО «НИИ ТМ»

Руководителями проекта являются непосредственно главные конструктора направления. В данной системе они являются вышестоящим органом, которому подчиняются остальные отделы.

В этой системе вспомогательную роль выполняют менеджеры проектов. У них основная задача: распределение задач, определение ответственных, контроль сроков выполнения заданий, оперативное решение проблем, также не мало важно в нашем проекте, на них возлагается основная задача внедрения ценностей организационной культуры. Менеджеры проектов являются неким подразделением связывающее руководство предприятия, руководителей проектов и смежных подразделений. На них вывешивается основная ответственность за проект, взаимосвязь со смежными (вспомогательными) подразделениями и климат на предприятии.

У остальных подразделений (группы программистов, схемотехников, расчета надежности, разработчиков) есть свой функциональный руководитель, но в большинстве случаев это должен быть неформальный лидер в группе. Который осуществлял техническую поддержку группы.

При этом по каждому проекту назначается ответственный, за часть проекта. Назначение происходит посредством общего собрания групп с руководителем проекта, где руководитель проекта и менеджер проектов озвучивают задачи и цели, необходимые к выполнению и члены группы определяют кто будет выполнять ту или иную часть. Тем самым по каждому проекту определяется функциональная команда. И члены команды административно подчиняются руководителю проекта и его менеджеру, а функционально руководителю группы.

Руководители групп периодически должны контролировать качество выполнения поставленных задач, взаимодействовать с менеджерами проекта по срокам выполнения. Эти задачи будут выполняться по средствам периодических планерок, допустим раз в неделю по понедельникам. Что позволит лучше увидеть кто на каком уровне, с мотивирует остальных к скорости работы и также позволит совместно помочь отстающему в проблемных этапах работы.

Чтобы данная система работала бесперебойно, мы должны выявить кому из групп каких знаний для выполнения задач не хватает. Тем самым выровнять работников внутри своей группы на высоком уровне и постепенно повышать раз за разом каждого в данной группе.

Данную задачу может выполнять учебный центр АО «НИИ ТМ», где преподавателями центра становятся высококвалифицированные специалисты своих направлений и достигнувшие больших результатов в работе на предприятии.

Система коммуникаций на предприятии настроена на хорошем уровне, единственно стоит настроить систему взаимосвязей по описанному ранее типу. Так как техническая документация согласовывается в одной PDM системе, а административная в другой назовем их PDM1 и PDM2. Построим процесс следующим образом:

Для согласования технической документации мы оставим процесс PDM1. В данной системе документация проходит весь жизненный цикл изделия. Только по каждому завершению этапа в ознакомление ставим менеджера проекта, так как ему необходимо видеть на каком этапе находится изделие и контролировать сроки выполнения. Например, разработчики запустили техническое задание, менеджер проекта ставит исполнителей, после выпуска

схемотехнической документации, знакомим с выполнением данного этапа менеджера проекта и т.д. от прохождения нормоконтроля до полного изготовления изделия.

Для согласования административных документов используем PDM2. В данной системе согласовываются отчетные документы менеджеров проекта и руководителей группы и с смежными подразделениями.

Тут важная роль в системе коммуникаций стоит у менеджеров проекта. Они должны осуществлять постоянную поддержку членам группы в достижении результатов.

Также не мало важно донести до работников предприятия, что все процессы и принципы работы, должны быть у каждого члена группы одинаковыми. Каждый член группы в случае отсутствия другого незамедлительно должен подхватить проект другого. Постоянно должна осуществляться взаимозаменяемость внутри групп. Именно это в первую очередь касается группы менеджеров проекта. Их принцип работы должен придерживаться определенному ранее методу управления проекта (Agile; Scrum; Lean; Kanban; Six Sigma; PRINCE2).

Чтобы закрепить новые моральные ценности и нормы поведения, необходимо прописать новую систему мотивации, которая отвечала бы принципам новой организационной культуры.

А именно в новой мотивационной программе должно учитываться:

- количество выполненных проектов на одном работнике, где количество проектов должно идти в коэффициенте с общим количеством;
- скорость выполнения, где точно в срок это 100% выполнение, а ранее на 1/10 срока приравнивается к 110% и т.д.;
- качество выполненной работы и количество возвратов на доработку от нормоконтроля, в виде коэффициента;
- общий результат группы, в виде качества выполненной работы группы, где складывается коэффициент каждого;
- дополнительный процент за наставничество, замену коллеги, в виде процентного вклада в временно исполняющий проект.

Процесс мотивации может быть не только материальным, но и моральным. Морально можно поддерживать людей на планерках приводить лучших в пример, поднимать вопросы успеха. Раз в квартал печатать интервью лучших в группах.

К системе развития культуры следует отнести возможность перехода из одной группы в другую, также возможности привнесения

нового проекта на предприятие. Должна появиться возможность выполнения заказов для частных организаций в виде проектирования оборудования или программирования сложных систем. Тем самым привносить дополнительное финансирование своей группе.

Измененную систему мотивации следует проанализировать после первых двух, трех месяцев работы. Анализ произвести по средству опроса персонала и в последствии внесение изменений в программу мотивации.

Система защиты персонала заключается в том, что каждый этап проекта контролируется как руководителем группы, менеджером проекта, так и руководителем проекта. И вся ответственность лежит на руководящих должностях. Они должны сделать проект выполнимым, качественным и в срок. Руководители проектов отчитываются перед заместителем генерального директора по ново техники.

Также весь порядок действий по проекту, взаимосвязи и ответственность сторон должна быть прописана в стандарте предприятия, в положении подразделений и должностных инструкциях работников групп.

При большом количестве работников с разным возрастным контингентом, следовательно, с разными принципами работы и ее восприятия, сопротивление изменениям неизбежно.

Поэтому мы должны спрогнозировать действия для преодоления сопротивления.

4.3 Внедрение организационной культуры по моделям изменений

При выборе модели организационных изменений нужно учитывать, всем ли принципам новой организационной культуры она соответствует.

Рассмотрим три модели которые больше всего отвечают заданным принципам. Это модель Курта Левина, модель Джона Коттера, модель «EASIER».

Данные модели расписаны во второй главе п 2.2.

Модель К. Левина.

В модели организационных изменений, разработанной социологом Левиным, особый акцент делается на то, что перед изменением важно вывести группу из привычного состояния. Модель включает в себя три последовательные стадии: размораживание, изменение, повторное замораживание [6].

Организационное изменение начинается с презентации проблем и предложение желаемых изменений, взаимодействующим

руководителям направления. Также идет презентация работникам, попадающим под изменение.

На этом этапе важно попытаться преодолеть сопротивление изменением. Достаточно жесткими методами регулирования.

Когда проблема и план реализации проекта, известен и понятен руководству, идет непосредственно само изменение.

Для успешной реализации изменений недостаточно иметь хорошую идею и увлечь ею участников процесса, необходима также стратегия изменений, согласованная с основными особенностями ситуации [12].

Руководители определяют ответственных и исполнителей на каждый процесс проекта.

Тут при этапе движение важно правильно распределить цели проекта и быть готовым к неожиданным поворотам событий. И до полного завершения внедрения необходимо поддерживать управление старых процессов и новых.

Далее процесс замораживания. Определяются эффективные действия в проекте и закрепляются в соответствующих стандартах предприятия. Следовательно, тут наступает резкий отказ от старых процессов.

Данный вариант проекта внедрения изменений используется на данный момент в АО «НИИ ТМ».

Модель организационных изменений Д. Коттера.

Джон Коттер – профессор кафедры лидерства имени Коносуке Мацуситы Гарвардской школы бизнеса – сделал вывод о том, что процесс изменений имеет несколько последовательных этапов (стадий). Нарушение этой последовательности или отказ от какого-либо этапа приводит к иллюзии быстрых изменений, но уводит от желаемого результата [21].

Этап 1. Внушение людям необходимости перемен.

На данном этапе мы должны провести несколько опросов работников на тему удовлетворенности данными обстоятельствами на предприятии, а именно анализ организационной культуры и анализ удовлетворенности персонала. Что было сделано в четвертой главе п.4.1.

Исходя из этих данных, мы подготавливаем опрос, насколько новая система соответствует принципам работников.

Но прежде чем проводить итоговый опрос работникам необходимо в информационной системе и досках объявления предоставить результаты исследования и рассказать какие изменения

мы хотим провести. Это необходимо сделать до опроса, для того, чтобы работники могли так скажем, примерить данное изменение к действующим процессам, так как мы меняем не всю систему, а лишь ее часть и для того, чтобы дать возможность самостоятельно получить информацию, по данному вопросу.

Опрос должен быть составлен таким образом, чтобы читая каждый пункт работник понимал необходимость внедрения данного изменения, понимал, что данный процесс улучшит его условия труда, а не усугубит их.

После опроса опять необходимо людей проинформировать о результатах и предоставить решения которые появились на почве результатов.

А именно: улучшение стандартов, как утвержденных официально, так и определяемых в ходе работы; замена информационных систем учета эффективности работы; расширение сети обратной связи и вовлечение в нее по возможности каждого работника; поощрение в коллективе откровенных дискуссий о проблемах.

Этап 2. Создание команды реформаторов.

Команда должна состоять из руководителей и работников, которые заинтересованы в изменениях, могут служить для других примером, ответственно относятся к делу и умеют спросить с других или проконтролировать их работу; участники команды должны пользоваться доверием высшего руководства и быть едины в понимании задач, стоящих передними и предприятием.

Этап 3. Разработка видения предстоящих изменений.

На данном этапе важно проводить встречи с руководителя и работниками, с целью презентации предстоящего изменения и внедрения новых ценностей, рассказать о перспективах развития, о новых системах мотивации персонала. Также успокоить работников в том, что, то что прошлое предприятия (традиции, ценности, коллективная память) ни будет изменено и останется в целостности. Что данные изменения лишь помогут их развить еще больше.

Этап 4. Пропаганда нового видения будущего предприятия.

Пропаганду нового можно начинать делать уже после первого этапа. Главное не переборщить с количеством мероприятий, иначе пропадет весь интерес и будет вызывать раздражение. Поэтому пропаганда должна быть ненавязчивой.

Периодическое заявление в корпоративной газете, рассылка информационных писем во внутренней системе обмена информации, также важно, чтобы на собраниях руководителей говорилось о

перспективах улучшения ситуации на предприятии, и как важно, чтобы все действовали сплоченно и как могут повлиять противоречивые действия на всю систему, дать понять, что руководителей готовы выслушать и поделиться собственным опытом.

Чтобы работники, подвергающиеся изменениям видели поддержку и заботу о их развитии, необходимо провести анализ компетенций и для их улучшения провести повышение квалификации.

Этап 5. Создание условий для активного участия сотрудников в преобразованиях.

На данном этапе желательно еще раз показать работникам, что мы готовы меняться, что мы меняем организационную структуру для улучшения качества жизни персонала, что мы готовы оказать помощь работникам, которым не достает квалификации (отправляя работников на курсы повышения квалификации) также будут применяться санкции к тем, кто будет саботировать назревшее изменение.

Этап 6. Демонстрация быстрых результатов.

Уже при первых положительных результатах необходимо информировать людей.

Данный процесс имеет важных психологический этап. Так как он показывает, что проведенные мероприятия, затраченные силы и нервы были не напрасны и привели к ускорению исполнения проекта, простоте и понятности связей с проектом и что бы каждый чувствовал личную ответственность за вверенный проект. Он же доказывает, эффективность изменений и убеждают, что изменения не ухудшают будущее предприятия.

Этап 7. Закрепление достигнутых успехов и углубление перемен.

Так как на этом этапе появляется все больше энтузиазма и инициатив, важно их не пускать вперед тех задач которые стоят перед нами. Можно их записать, запланировать на дальнейшие действия, но не впускать в процесс на первых этапах пока нет четкой аналитики ситуации (апробации проекта), пока проект не прожил определенные циклы.

Данные инициативы стоит запланировать на следующие перспективы перемен.

На этих этапах будут появляться лидеры и аутсайдеры, важно их поддержать при помощи взаимобмена знаний.

Необходимо отпускать контроль проекта с руководящих должностей и позволить работникам самостоятельно продвигать задачи.

Но необходимо проводить мероприятия по анализу изменений, выявления проблем и рисков.

Этап 8. Укоренение изменений в корпоративной культуре.

Руководители должны признать заслуги сотрудников – участников преобразований и вознаградить их.

Необходимо закрепить изменения нормативных документах, таких как положения о подразделении, в должностных инструкциях и моделях компетенций, регламентах и стандартах, регулярных процедурах.

Модель «EASIER»

Модель состоит из шести элементов. Первые три элемента (EAS) в большей степени поведенческие. Элементы IER связаны с вопросами системы и процессов. Все они взаимосвязаны друг с другом, что и объясняет соединяющие их линии: например, любая система контроля в рамках элемента «обеспечение» затрагивает как поведенческие аспекты, так и вопросы системы в целом [21].

1.Создание виденья.

На данном этапе мы должны сформировать поэтапный план действий, для этого провести анализ организационной культуры и удовлетворенности персонала. На общем собрании руководителей провести презентацию организации будущего, по итогу которого у всех руководителей предприятия должно сформировать четкое виденье того как будет выглядеть предприятие и каких цели будут достигнуты.

2. Активация.

Здесь необходимо провести ряд мероприятий нацеленных на получение поддержки у работников предприятия. Информирование о изменениях в корпоративной газете, поддерживающие собрания (пресс конференции). Также к данному этапу необходимо провести оценку компетенций работников, которые будут подвергаться изменениям, с целью повышения компетенций для выполнения поставленных задач. Тем самым работники увидят заинтересованность в их развитии и желании помочь при изменениях.

3.Поддержка.

Этап поддержки в больше степени заключается в эмоциональной поддержке работников подвергающихся изменениям. Важно заботится о работниках, постоянно получать от них обратную связь по организации деятельности, о качестве поставленных задач, и давать возможность не бояться высказывать свое мнение и предложения по улучшению.

Также на информационных стендах предприятия можно предоставлять информацию о системе мотивации, а именно при помощи каких показателей можно увеличить свой доход. На примере не конкретных людей, а лишь на примере коэффициента эффективности группы.

4. Внедрение.

Процесс внедрения требует разбиения процесса на этапы.

Первым этапом является определения группы реформаторов участвующих в реализации проекта. Это должны быть люди максимально заинтересованные в результате, ответственные и знающие работников предприятия.

Второй этап информирование работников о предстоящих изменениях, проведение анализов касаемых пункта два.

Третий этап формирование групп людей по отделам и определение их возможностей.

Четвертый этап формирование системы мотивации под процессы изменений.

Пятый этап заключается в подготовке информационных систем и процессов согласования документации.

Шестой этап повышение квалификации персонала под цели проектов.

Седьмой этап анализ действующих проектов и формирование планов развития.

Восьмой этап заключается анализе кадрового состава и возможности реализации планов, нормирование процессов реализации проектов.

Девятым этапом формирование группы менеджеров проектов, определение механизмов управления проектами, отчетной документации и внедрение принципов взаимодействия.

Десятым этапом является формирование бюджета изменений.

Данными этапами мы выполняем следующие задачи:

- определение ответственных и группы поддержки проекта;
- информирование и поддержка работников;
- справедливое распределение проектов;
- формирование системы мотивации;
- информационная поддержка;
- повышение квалификации персонала;
- планирование деятельности и поддержка будущих проектов;
- грамотное распределение загрузки персонала;
- формирование группы менеджеров проекта, для осуществления взаимосвязанности каждого члена группы;
- формирование бюджета.

5. Обеспечение.

Данный процесс подразумевает наблюдение и контроль над проектом. Проведение еженедельных планерок и раз в квартал тимбилдингов. Где поднимаются вопросы успеваемости каждого члена группы. Сверка отчетной документации, как по проектам, так и по процессу изменений.

Также введенный процесс закрепляется в нормативных документах предприятия, таких как стандарты организации, положения о подразделениях и должностных инструкциях.

6. Признание.

Одним из методов может быть показ результатов лучшего из группы, как в виде сводки информации о результатах на стенде предприятия, так и награждением дополнительной премии. Можно так же у лучших в группах взять интервью в газету предприятия, где работники расскажут о том, как они достигли лучших показателей и с какими сложностями они сталкивались.

На еженедельных планерках признавать достижение коллег и поднимать вопросы эффективности.

4.4 Оценка эффективности проекта

Разработка и реализация организационных проектов, направленных на совершенствование системы управления персоналом, требует определённых инвестиций, поэтому при расчёте эффективности таких проектов следует использовать руководящие принципы оценки эффективности проектов.

Бизнес-эффективность проекта определяется соотношением финансовых затрат и выгод, которое обеспечивает требуемую норму прибыли. Эффективность предприятия может быть рассчитана как для всего проекта, так и для отдельных участников на основе их вклада. В этом случае поток реальных денег действует как эффект.

Также необходимо учитывать косвенные финансовые результаты, вытекающие из реализации проекта: изменения доходов третьих лиц, организаций и граждан, рыночную стоимость земельных участков, зданий и другого имущества, а также затраты на сохранение или ликвидацию производственных мощностей, потерю природных ресурсов и имущества от возможных аварий и других чрезвычайных ситуаций.

Затраты по проекту включают текущие и единовременные затраты, предусмотренные в проекте и необходимые для его реализации всеми участниками реализации проекта, рассчитанные без

повторного учета идентичных затрат одних участников в рамках результатов других участников [24].

Затраты включают в себя только затраты участвующих в проекте организаций.

В затраты включаются только единовременные и повторяющиеся затраты организации.

Для начала сравним три предложенные модели организационных изменений на соответствие основным принципам новой организационной культуры в таблице 4.3.

Таблица 4.3 – Сравнительный анализ моделей внедрения изменений

Принципы	1) Модель Курга Левина	2) Модель Джона Коттера	3) Модель «EASIER»
Презентация изменений	Есть	Есть	Есть
Команда реформаторов	Нет	Есть	Есть
План реализации проекта	Есть	Есть	Есть
Распределение ответственности	Есть	Есть	Есть
Закрепление проекта в нормативных документах	Есть	Есть	Есть
Анализ предприятия	Нет	Есть	Есть
Участие и вовлеченность	Нет	Есть	Нет
Воздействие на принятие проекта	Нет	Есть	Частично присутствует
Информирование работников о плане изменения	Нет	Есть	Есть
Встречи с работниками с целью обмена информацией и ответов на вопросы по проекту	Нет	Есть	Есть
Ориентация на сохранение ценностей действующей орг.культуры	Нет	Есть	Нет

Продолжение таблицы 4.3 – Сравнительный анализ моделей внедрения изменений

Работа с сопротивлением персонала	Нет	Есть	Есть
Пропаганда нововведения	Нет	Есть	Частично присутствует
Помощь и поддержка работников в	Нет	Есть	Есть
Проведение планерок и тимбилдингов	Нет	Есть	Есть
Демонстрация результатов	Нет	Есть	Есть
Проработка планов развития	Нет	Есть	Есть
Повышение квалификации работников	Нет	Есть	Есть
Система мотивации персонала	Нет	Есть	Есть
Нормирование труда	Нет	Есть	Есть
Анализ изменений и рисков	Нет	Есть	Есть
Оценка результатов	Нет	Есть	Есть
Апробация проекта	Нет	Есть	Есть / методика циклична
Контроль	Жесткий	Слабый	Средний
Степень решения проблемы повышения мотивации	Низкая	Высокая	Высокая
Степень решения проблемы	Низкая	Высокая	Средняя
Период исполнения	Месяц	Полгода	Квартал

Исходя из проведенного сравнения, необходимо выбрать более эффективную методику внедрения изменения, для рассматриваемого предприятия.

Для этого рассчитаем эффективность каждого проекта:

- Расчета затрат на внедрение $Z_0 = Z_1 + Z_n$, где Z_0 – общие затраты, Z_1 , Z_n – суммируемые затраты.

- Экономия по отношению к затратам на проект $\text{Э}_0 = \text{Э}_n / \text{З}_0$, где Э_0 – общая экономия, Э_n – экономия от неиспользованных ресурсов или сокращенных потерь. З_0 – общие затраты.

- Срок окупаемости проекта, по формуле $\text{PP} = \text{З}_0 / \text{Э}_n$, где PP – срок окупаемости, З_0 – общие затраты, Э_n – экономия от неиспользованных ресурсов или сокращенных потерь.

- Окупаемость инвестиций (%) $\text{ROI} = (\text{Э}_n - \text{З}_0) / \text{З}_0 * 100$, где ROI – окупаемость инвестиций, Э_n – экономия от неиспользованных ресурсов или сокращенных потерь, З_0 – общие затраты.

1) Модель Курта Левина

Посчитаем временные затраты (табл. 4.4) и финансовые затраты (табл. 4.5) на реализацию проекта.

Таблица 4.4 – Временные затраты на проект

Перечень затрат	норма час
Презентация проблем и их решения	3
Разработка стратегии изменений	70
Редактирование информационных систем	908
Изменение нормативных документов	10
ИТОГО:	991

Разработанный проект требует 991 час, на реализацию данного проекта необходимо задействовать минимум 4 человек на протяжении месяца.

Таблица 4.5 – Финансовые затраты на проект

Перечень затрат	рублей
Заработная плата 3-х ведущих менеджеров проекта и 1-го руководителя группы менеджеров проектов (в том числе НДС) – постоянные затраты	270 000
Редактирование 2-х информационных систем (в том числе НДС) – разовые затраты	110 000
Премия группе реформаторов (2 человека) – разовые затраты	53 306
ИТОГО:	433 306

Реализация проекта требует финансовой поддержки и исходя из таблицы 4.3 стоимость проекта является 433 306 рублей.

К постоянным затратам относится только заработная плата группы менеджеров проекта. Это необходимо учитывать в планировании годовых расходов, в таких как фонд оплаты труда.

Данный проект поможет избежать

- низкую скорости работы, уменьшение количества выпускаемой продукции, а это говорит о снижении годовой выручки на 20% то есть упадок на 304 464 руб.

- по прогнозу, без внедрения новой организационной культур может уволиться около 15 молодых специалистов с заработной платой в среднем 30т. рублей и 3 специалиста категории «ведущий» с з/п в среднем 55т рублей (итого 615 000 руб.). Анализ рынка труда показывает, что в среднем предприятию придется потратить на з\п новым специалистам около 945 000 рублей (в том числе НДФЛ).

Фонд оплаты труда работников предприятия, который составляет 9 680 000 (в том числе НДФЛ). При реализации данного проекта он не изменится.

Итого достигнутую экономию по отношению к затратам на проект составляет:

$$\text{Эо} = 1\,249\,464 / 433\,306 = 2,8.$$

Экономия проекта в два раза, что говорит о выгодном финансовом вложении.

Просчитаем срок окупаемости проекта:

$$\text{PP} = 433\,306 / 1\,249\,464 = 0,3 \text{ года.}$$

Проект окупится в течении четырех месяцев, а значить выгода внедрения за год увеличится в три раза.

Рассчитаем окупаемость инвестиций:

$$\text{ROI} = (1\,249\,464 - 433\,306) / 433\,306 * 100 = 188$$

Инвестиции от данного проекта окупятся в 188, что говорит о положительном результате проекта.

2) Модель Джона Коттера

Посчитаем временные затраты (табл. 4.6) и финансовые затраты (табл. 4.7) на реализацию проекта.

Таблица 4.6 – Временные затраты на проект

Перечень затрат	норма час
Презентация проблем и их решения	3
Презентация изменений работникам	4
Разработка стратегии изменений	70
Изменение нормативных документов	10
Подготовка опросов и анкет	21

Продолжение таблицы 4.6 – Временные затраты на проект

Опрос работников и обработка результатов	5
Информирование результатов опросов	0,5
Сбор команды реформаторов	21
Анализ компетенций работников (200 человек)	1400
Подбор программ повышения квалификации и заключения договоров (на 20 человек)	18 160
Мероприятия по анализу изменений, выявления проблем и рисков	35
Разработка программы мотивации	908
Редактирование информационных систем	
ИТОГО:	20 638

Разработанный проект требует 20 638 часов, но некие процессы могут выполняться разными людьми параллельно, итого необходимо задействовать минимум 7 человек на протяжении полугода.

Таблица 4.7 – Финансовые затраты на проект

Перечень затрат	рублей
Заработная плата 3-х ведущих менеджеров проекта и 1-го руководителя группы менеджеров проектов (в том числе НДС) – постоянные затраты	270 000
Зарплата 2-х специалистов отдела оплаты труда за разработку мотивационной программы (в том числе НДС) – разовые затраты	220 000
Редактирование 2-х информационных систем (с учетом вычета налога) – разовые затраты	250 000
Печать информации в корпоративной (при тираже в 320 шт., 1 страница стоит 5р., требуется 3 выпуска) – разовые затраты	9600
Информирование по средствам информационных стендов (один плакат=3р.) – разовые затраты	21
Повышение квалификации (в среднем 20 человек) – разовые затраты	900 000
Премия группе реформаторов (3 человека) – разовые затраты	79 960

Продолжение таблицы 4.7 – Финансовые затраты на проект

Увеличение заработной платы работников на 20 % (фонд оплаты труда на данный момент составляет 9 680 000 с учетом НДС) – постоянные затраты	1 936 000
ИТОГО:	3 625 621

Реализация проекта требует финансовой поддержки и исходя из таблицы 4.3 стоимость проекта является 3 625 621 рубль.

На первый взгляд проект достаточно дорогостоящий, но если рассчитать прибыль от данного проекта, то будет видно, что затраты незначительны.

Данный проект поможет избежать:

- Просрочки контрактов по гос.заказам, которое влечет за собой штрафные санкции, а это в среднем 2 мил. руб.

- Текучести кадров. Специалисты высокого уровня тех групп которые у нас формируются, на рынке труда дорогостоящие, к тому же при отсутствии текучести кадров можно сэкономить на премии специалистов по подбору персонала.

В среднем премия специалиста по подбору персонала за одно человека составляет 1т. рублей.

По прогнозу, без внедрения новой организационной культур может уволиться около 15 молодых специалистов с заработной платой в среднем 30т. рублей и 3 специалиста категории «ведущий» с з/п в среднем 55т рублей (итого 615 000 руб.). Анализ рынка труда показывает, что в среднем предприятию придется потратить на з\п новым специалистам около 945 000 рублей (в том числе НДС).

- Негативного воздействия персонала на продукцию предприятия, иначе говоря, проект повышает качество разработки продукции и скорость исполнения работы.

Следовательно, при низкой скорости работы, уменьшается количество выпускаемой продукции, а это говорит о снижении годовой выручки на 20% то есть упадок на 304 464 руб.

К общим затратам отнесем фонд оплаты труда работников предприятия, который составляет 9 680 000 (в том числе НДС). При реализации данного проекта он увеличится на 20% . Показатель учтен в таблице 4.5.

Итого достигнутую экономию по отношению к затратам на проект составляет:

$$Э_0 = 12\,347\,464 / 3\,625\,621 = 3,4.$$

Экономия проекта в три раза, что говорит о выгодном финансовом вложении.

Просчитаем срок окупаемости проекта:

$$PP = 3\,625\,621 / 12\,347\,464 = 0,2 \text{ года.}$$

Проект окупится в течении трех месяцев, а значить выгода внедрения за год увеличится в четыре раза.

Рассчитаем окупаемость инвестиций:

$$ROI = (12\,347\,464 - 3\,625\,621) / 3\,625\,621 * 100 = 240.$$

Инвестиции от данного проекта окупятся в 240, что говорит о положительном результате проекта.

3) Модель «EASIER»

Посчитаем временные затраты (табл. 4.8) и финансовые затраты (табл. 4.9) на реализацию проекта.

Таблица 4.8 – Временные затраты на проект

Перечень затрат	норма час
Разработка стратегии изменений	70
Презентация проблем и их решения	3
Подбор текста для колонки в газете (3 выпуска)	15
Анализ компетенций работников (200 человек)	1400
Подготовка опросов и анкет	21
Опрос работников и обработка результатов	8
Разработка программы мотивации	908
Редактирование информационных систем	
Информирование результатов опросов	0,5
Сбор команды реформаторов	21
Подбор программ повышения квалификации и заключения договоров (на 20 человек)	18 160
Мероприятия по анализу изменений, выявления проблем и рисков	35
Формирование планов развития	45
Нормирование процессов реализации планов развития	27
Формирование группы менеджеров проекта и отчетной документации	50
Формирование бюджета	10
Планерки раз в неделю	0,5
Сверка отчетной документации	0,5
Изменение нормативных документов	10
ИТОГО:	20 784,5

Разработанный проект требует 20 784,5 часов, но некие процессы могут выполняться разными людьми параллельно, итого необходимо задействовать минимум 8 человек на протяжении полугода.

Таблица 4.9 – Финансовые затраты на проект

Перечень затрат	рублей
Заработная плата 3-х ведущих менеджеров проекта и 1-го руководителя группы менеджеров проектов (в том числе НДСФЛ) – постоянные затраты	270 000
Зарплата 2-х специалистов отдела оплаты труда за разработку мотивационной программы (в том числе НДСФЛ) – разовые затраты	220 000
Редактирование 2-х информационных систем (в том числе НДСФЛ) – разовые затраты	250 000
Печать информации в корпоративной (при тираже в 320 шт., 1 страница стоит 5р., требуется 7 выпусков) – разовые затраты	11 200
Информирование по средствам информационных стендов (один плакат стоит 3р.) – разовые затраты	54
Повышение квалификации (в среднем 20 человек) – разовые затраты	900 000
Премия группе реформаторов (4 человека) – разовые затраты	106 613
Увеличение заработной платы работников на 20 % (фонд оплаты труда на данный момент составляет 9 680 000 с учетом НДСФЛ) – постоянные затраты	1 936 000
ИТОГО:	3 693 867

Реализация проекта требует финансовой поддержки и исходя из таблицы 4.3 стоимость проекта является 3 693 867 рубль.

На первый взгляд проект достаточно дорогостоящий, но если рассчитать прибыль от данного проекта, то будет видно, что затраты незначительны.

Так как выгода от внедрения данного проект поможет избежать, такие же показатели, как и модель Джона Коттера, общая экономия составляет 12 347 464 рублей.

Итого достигнутую экономию по отношению к затратам на проект составляет:

$$\text{Эо} = 12\,347\,464 / 3\,693\,867 = 3,3.$$

Экономия проекта в три раза, что говорит о выгодном финансовом вложении.

Просчитаем срок окупаемости проекта:

$$\text{PP} = 3\,693\,867 / 12\,347\,464 = 0,2 \text{ года.}$$

Проект окупится в течении трех месяцев, а значить выгода внедрения за год увеличится в четыре раза.

Рассчитаем окупаемость инвестиций:

$$\text{ROI} = (12\,347\,464 - 3\,693\,867) / 3\,693\,867 * 100 = 234.$$

Инвестиции от данного проекта окупятся в 234, что говорит о положительном результате проекта.

Все рассматриваемые модели внедрения новой организационной культуры выгодны, чтобы выбрать наиболее эффективную, еще раз проведем сравнительный анализ эффективности в таблице 4.10.

Таблица 4.10 – Сравнительный анализ эффективности проектов

Показатели	1) Модель Курга Левина	2) Модель Джона Коттера	3) Модель «EASIER»
Временные затраты на проект	991	20 638	20 784,5
Количество участников в реализации проекта	4	7	8
Финансовые затраты на проект	433 306	3 625 621	3 693 867
Общая выгода от проекта	1 249 464	12 347 464	12 347 464
Экономия по отношению к затратам	2,8	3,4	3,3
Срок окупаемости проекта (года)	0,3	0,2	0,2
Окупаемость инвестиций	188	240	234
Период исполнения	Месяц	Полгода	Квартал

Исходя из данных таблицы 4.8 можно сделать вывод, что самой эффективной моделью внедрения организационной культуры является модель Д. Коттера. Так как не смотря на высокие временные затраты и большое количество участников в проекте по сравнению с моделью К. Левина общая выгода от проекта выше в 888%. И не

смотря на равную выгоду с модель «EASIER» и срок окупаемости, экономия по отношению к затратам выше, также как окупаемость инвестиций, не смотря на более долгий срок исполнения.

Данные показатели говорят о преимуществах внедрения данного проекта на предприятие АО «НИИ ТМ».

Проект позволит:

- Увеличить количество проектов;
- Выполнять проекты в срок;
- Повысить качество продукции;
- Удерживать молодых специалистов;
- Повысить вовлеченность персонала;
- Улучшит мотивацию работников;
- Увеличит доверие к руководящему составу предприятия и уже с меньшим сопротивлением будет принимать другие изменения.

Из представленных выводов спрогнозируем результаты удовлетворенности персонала после внедрения новой организационной культуры (табл. 4.11).

Таблица 4.11 – Прогноз удовлетворенности персонала после внедрения проекта

Блоки вопросов	Устраивает	Скорее устраивает, чем нет	Скорее не устраивает	Не устраивает	Затрудняюсь ответить
Эффективна организация труда	8%	58%	17%	17%	0%
Обеспечение ресурсами	17%	80%	3%	0%	0%
Взаимоотношения с руководством	43%	33%	16%	0%	8%
Взаимоотношения в коллективе	52%	30%	10%	0%	8%
Информированность для достижения результатов	67%	33%	0%	0%	0%
Карьерный рост	35%	42%	24%	0%	0%
Оплата труда	58%	34%	8%	0%	0%
Личный вклад в профессиональное развитие	32%	42%	18%	0%	8%
Социальный пакет	17%	33%	25%	25%	0%
Условия труда	42%	35%	15%	0%	8%

Продолжение таблицы 4.11 – Прогноз удовлетворенности персонала после внедрения проекта

Система мотивации	50%	33%	0%	0%	17%
Социальная защищенность	58%	17%	17%	0%	8%

Прогнозируемые показатели удовлетворенности значительно увеличились, за счет проработки проблемных блоков, таких как эффективна организация труда, информированность для достижения результатов, оплата труда, личный вклад в профессиональное развитие, система мотивации, социальная защищенность.

ВЫВОД ПО ГЛАВЕ:

Проведен анализ организационной культуры предприятия АО «НИИ ТМ» выявил, что на предприятии существует иерархическая культура, но работники предприятия персонал видит организационную культуру не заикленной на иерахическом типе, а больше равномерно распределенной, в приоритете клановая и адхократическая культура.

Анализ удовлетворенности персонала, выявил, что действующая организационная культура не устраивает персонал, так как выявлены основные проблемы, в организации труда, с карьерным ростом, оплатой труда и системой мотивации.

Исходя из полученных данных и перспектив реорганизации предприятия, был предложен план, способствующий совершенствованию организационной культуры. Который нацелен на развитие принципов клановой и адхократической культуры.

Добавлена группа менеджеров проектов, которые на регулярной основе оказывают поддержку членам группы проекта; введен принцип мотивации персонала; урегулированы процессы взаимодействия информации; принцип распределения загрузки; четко сформирована зона ответственности; система развития персонала; проработали план управления сопротивление персонала.

Для более качественно внедрения новой организационной культуры рассмотрели три модели управления изменениями. Курта Левина, Джона Коттера, «EASIER». Где было выявлен, что самая эффективная методика Джона Коттера, так как не смотря на высокие временные затраты и большое количество участников в проекте по сравнению с моделью К. Левина общая выгода от проекта выше. И не смотря на равную выгоду с модель «EASIER» и срок окупаемости, экономия по отношению к затратам выше, также как окупаемость инвестиций, не смотря на более долгий срок исполнения.

Данные показатели говорят о преимуществах внедрения данного проекта на предприятие АО «НИИ ТМ», которые позволят:

- Увеличить количество проектов;
- Выполнять проекты в срок;
- Повысить качество продукции;
- Удерживать молодых специалистов;
- Повысить вовлеченность персонала;
- Улучшит мотивацию работников;
- Увеличит доверие к руководящему составу предприятия и уже с меньшим сопротивлением будет принимать другие изменения.

Что по прогнозам увеличит показатели удовлетворенности персонала и проработает проблемные блоки, таких как эффективна организация труда, информированность для достижения результатов, оплата труда, личный вклад в профессиональное развитие, система мотивации, социальная защищенность.

Тем самым подтверждена гипотеза о том, что совершенствование организационной культуры повысит удовлетворенности персонала, что в значительной степени влияет на качество производимой продукции и скорости выполнения проектов разработки.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В магистерской диссертации раскрыта сущность теории реорганизации системы управления, понятия организационных изменений и причины сопротивления изменениям, а также проведен обзор литературных источников по проблеме совершенствования организационной культуры.

Анализ существующих теорий и применения их на практике показывает, что по своей сути организационная культура представляет собой единый образ организации, совокупность ее целей, ценностей, правил поведения и нравственных принципов работников, подходов к делу и общих представлений. Организационная культура оперирует символами, часто не имеющими материального или денежного воплощения, такими, как моральные ценности, идеология, ожидания, коллективная память.

Применяя различные методы исследования существующих моделей и стратегий организационных изменений, принципов совершенствования организационной культуры и методов преодоления сопротивления изменениям, был сформирован ключевой образ проекта организационной культуры.

В работе проведен комплексный анализ АО «НИИ ТМ». Рассмотрели финансовые результаты деятельности предприятия в разрезе последних трех лет. На первый взгляд ухудшающиеся показатели на 2019 г., но общий баланс предприятия вырос на 8%. И это говорит о том, что предприятие способно на развитие. Также, так как на финансовое положение предприятия влияет внешняя среда, был проведен PEST – анализа, рассмотрена организационная структура предприятия и ее тенденции к изменению, проанализирован кадровый состав предприятия, анализ текучести кадров и SWOT-анализ АО «НИИ ТМ».

Разработав анкету на тему «Удовлетворенности персонала» и проведя анализ организационной культуры по методике OCAI, в которых участвовало 50 работников различного уровня.

При которых было выявлено, что в целом персонал неудовлетворен работой и видны основные проблемы при работе с персоналом, такие как не эффективная организация труда, карьерный рост, оплата труда и система мотивации. И на данный момент на предприятии существует иерархическая культура, но работники предприятия видят организационную культуру не замкнутой на иерархическом типе, а больше равномерно распределенной, в приоритете клановая и адхократическая культура.

Для более качественно внедрения новой организационной культуры рассмотрели три модели управления изменениями. Курта Левина, Джона Коттера, «EASIER». Где было выявлено, что любой из предложенных вариантов должен окупиться менее чем за год.

Но максимально эффективным методом является модель Джона Коттера, Так как не смотря на высокие временные затраты и большое количество участников в проекте по сравнению с моделью К. Левина общая выгода от проекта выше. И не смотря на равную выгоду с модель «EASIER» и срок окупаемости, экономия по отношению к затратам выше, также как окупаемость инвестиций, не смотря на более долгий срок исполнения.

Данные показатели говорят о преимуществах внедрения данного проекта на предприятие АО «НИИ ТМ».

Что по прогнозам увеличит показатели удовлетворенности персонала и проработает проблемные блоки, таких как эффективна организация труда, информированность для достижения результатов, оплата труда, личный вклад в профессиональное развитие, система мотивации, социальная защищенность.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Гражданский кодекс Российской Федерации, часть 1, ст. 57, п. 1.
2. Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации / Пер. с англ. Под науч. ред. А.Г. Сеферяна. – СПб.: Питер, 2007. – 384 с.
3. Ансофф И. Стратегическое управление. – М.: Экономика, 1989.
4. Арутюнова Д.В. Стратегический менеджмент: Учебное пособие. – Таганрог: Изд-во ТТИ ЮФУ, 2010. – 122 с.
5. Ахалая О. А. Инновационный менеджмент персонала предприятия. Управление изменениями: учеб. пособие / О. А. Ахалая, О. В. Калинина. – СПб. : Изд-во Политехн. ун-та, 2017. – 82 с.
6. Базаров Т. Психологические аспекты управления изменениями / Т. Базаров. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.cpt21.ru/publications/?action=show&id=650>.
7. Блинов А.О. Управление изменениями: Учебник для бакалавров / Блинов А.О., Угрюмова Н.В.- М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и Ко», 2014.- 304 с
8. Власов, Е. Построение управляемой корпоративной культуры / [Электронный ресурс]. URL: hrm.ru/db/hrm/B6151D3080D89F2FC32573FB00553DBB/category.html
9. Волков, В.П. Экономика предприятия: учеб пособие / В.П.Волков, А.И.Ильин, В. И Станкевич. – М.: Новое знание, 2007. – 677 с.
10. Волохова Е.С. Основные этапы научного исследования // Молодой ученый. — 2016. — №6. — С. 755-757. — URL <https://moluch.ru/archive/110/26991/> (дата обращения: 03.05.2020).
11. Грищенко, О.В. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия: учебное пособие / О.В. Грищенко. – Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2000. – 112с.
12. Дейнека А.В. Современные тенденции в управлении персоналом: учебное пособие/ А.В. Дейнека, Б.М. Жуков. М.: Академия Естествознания, Южный институт менеджмента – 2009. 403 с. / [Электронный ресурс]. URL: <https://monographies.ru/ru/book/section?id=2079> (дата обращения: 10.10.2020).
13. Жаворонков, Д.В. Теория организации: учебное пособие/ — Краснодар, Кубанский гос. ун-т, 2010. — 120 с
14. Занковский, А. Н. Организационная психология: учебное пособие / А. Н. Занковский -М. : ФОРУМ, 2009. — 648 с.

15. Згоник, Л.В. Организационное поведение/ – М.: Дашков и К, 2010 г.- 232 с.
16. Иванова Е.А. Управление изменениями: Учебное пособие. - М: МГУПС (МИИТ), 2014. – 167 с.
17. Кемерон К., Куин Р., «Диагностика и измерение организационной культуры». – СПб. Питер, 2001, 320с.
18. Колос, А. Л. Место и роль организационной культуры в антикризисном управлении предприятием / А. Д. Колос, Д. А. Репка // Менеджмент в России и за рубежом. — 2013. — № 2. — С.48-51.
19. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации. Практикум: учебное пособие /Под ред. д.э.н., проф. А.Я. Кибанова. — М.: ИНФРА-М, 2008. — 365 с.
20. Лапыгин, Ю.Н. Теория организации и организационное поведение/ — М. ЮНИТИ-ДАНА, 2013. — 212с.
21. Масленникова Н.П. Управление развитием организации. Монография. – М.: Центр экономики и маркетинга. 2013. - С. 22 – 25.
22. Мильнер Б.З. Теория организации: Учебник. – 5-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2006.
23. Мингалева, Ж.А. Преобразование организационной культуры/ Креативная экономика — 2013. — №1. — С. 102 -109.
24. Оценка экономической и социальной эффективности проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом / [Электронный ресурс]. URL: <http://econom-lib.ru/4-57.php>
25. Программа формирования корпоративной культуры // [Электронный ресурс]. URL: azps.ru/training/korporat.html
26. Распопов В.М. Управление изменениями: Учебное пособие. – М.: Магистр, 2009. – 333 с.
27. Резник, Ю. М. Сущность организационной культуры в современной организации. / Ю. М. Резник, К. А. Кравченко // Управление персоналом. — 2012. — № 8. — С. 63-69.
28. Родионова, Е.А. Концепция организационной культуры в профессиональной деятельности / Е.А.Родионова // Психологическое обеспечение профессиональной деятельности: Теория и практика; под ред. Г.С. Никифорова. – СПб: Речь, 2010. – С. 342–397.
29. Сайт журнала «Директор по персоналу» / [Электронный ресурс]. URL: <https://www.hr-director.ru/article/63024-red-metody-motivatsii-personala>
30. Сайт о кадрах, мотивации и управлении/ [Электронный ресурс]. URL: <http://z-motiv.ru/motivatsiya-po-alderferu/> (дата обращения 29.09.2019)

31. Теория организации и организационное поведение: учебник для магистров/ под ред. Г.Р. Латифуллина, О.Н. Громовой, А.В. Райченко.- М.: Издательство Юрайт, 2014 .- 471 с.

32. Теория организации и организационное поведение: учебник для магистров/ под ред. Г.Р. Латифуллина, О.Н. Громовой, А.В.Райченко.- М.: Издательство Юрайт, 2014 .- 471 с.

33. Титова, С.В. Методика исследования организационной культуры фирмы: практический опыт // Мир современной науки. — 2013. — №2. — С. 53-59.

34. Шапиро, С.А. Основы управления персоналом в современных организациях. Подход, обеспечивающий эффективную работу компании/ – М.: ГроссМедиа, 2007. – 248 с.

35. Яковенко, Н. Реализация функций организационной культуры как инструмент управления на предприятии // Человек и труд. — 2012. — №2. — С. 34-35.

СВЕДЕНИЯ ОБ УЧАСТИИ АВТОРА В НАУЧНОЙ РАБОТЕ

ВЫБОР МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Соловьева О.О., Евсеева С.А.

В сборнике: **ФУНДАМЕНТАЛЬНЫЕ И ПРИКЛАДНЫЕ
ИССЛЕДОВАНИЯ В ОБЛАСТИ УПРАВЛЕНИЯ, ЭКОНОМИКИ И
ТОРГОВЛИ.** Сборник трудов научно-практической и учебной
конференции. 2019. С. 251-255.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Средство оценки организационной культуры

Альтернатива	Оценка	Теперь / Предпочтительно
	<i>1. Важнейшие характеристики</i>	
А	Организация уникальна по своим особенностям. Она подобна большой семье. Люди имеют много общего	
В	Организация очень динамична и проникнута предпринимательством. Люди готовы жертвовать собой и идти на риск	
С	Организация ориентирована на результат. Главная забота – добиться выполнения задания. Люди ориентированы на соперничество и достижение поставленной цели	
D	Организация жестко структурирована и строго контролируется. Действия людей, как правило, определяются формальными процедурами	
Всего		100
	<i>2. Общий стиль лидерства в организации</i>	
А	Общий стиль лидерства в организации представляет собой пример мониторинга, стремления помочь или научить	
В	Общий стиль лидерства в организации служит примером предпринимательства, новаторства и склонности к риску	

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ А
Средство оценки организационной культуры.

C	Общий стиль лидерства в организации служит примером деловитости, агрессивности, ориентации на результаты	
D	Общий стиль лидерства в организации являет собой пример координации, четкой организации или плавного ведения дел в русле рентабельности	
Всего		100
	<i>3. Управление наемными работниками</i>	
A	Стиль менеджмента характеризуется поощрением командной работы, единодушия и участия в принятии решений	
B	Стиль менеджмента в организации характеризуется поощрением индивидуального риска, новаторства, свободы и самобытности	
C	Стиль менеджмента в организации характеризуется высокой требовательностью, жестким стремлением к конкурентоспособности и поощрением достижений	
D	Стиль менеджмента в организации характеризуется гарантией занятости, требованием подчинения, предсказуемости и стабильности в отношениях	
Всего		100

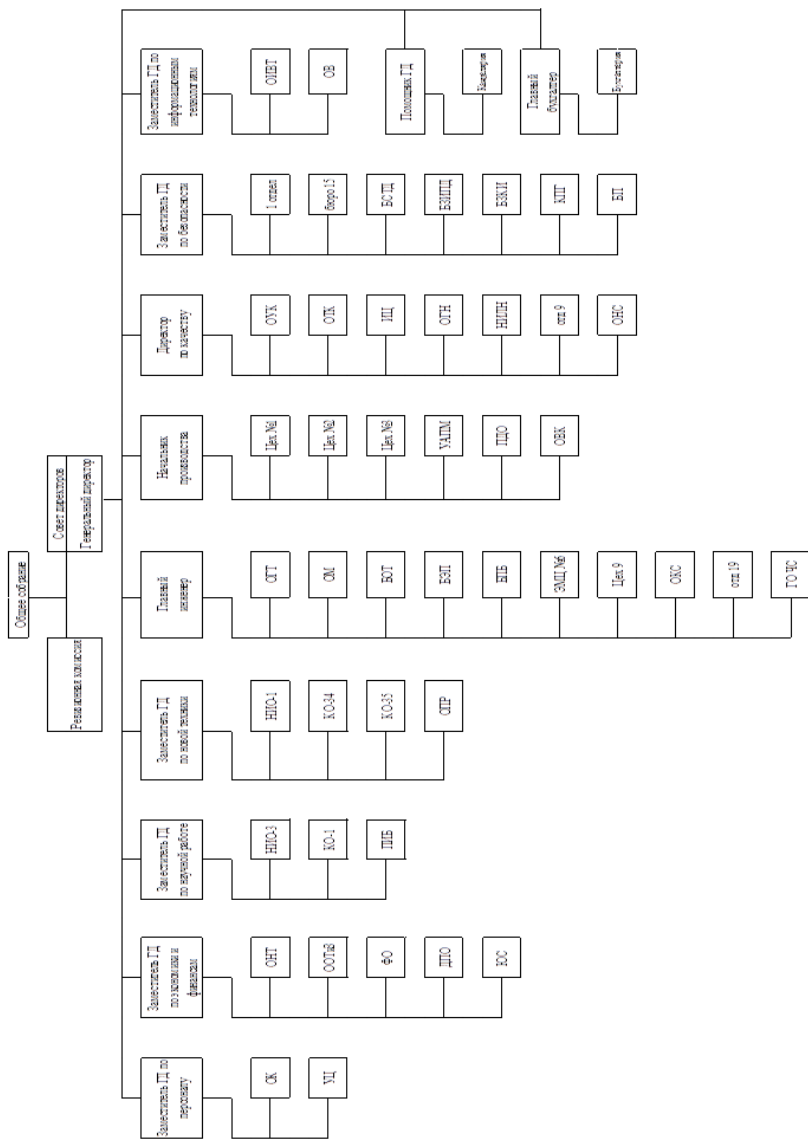
ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ А
Средство оценки организационной культуры.

А	<p><i>4. Связующая сущность организации</i></p> <p>Организацию связывают воедино преданность делу и взаимное доверие. Обязательность организации находится на высоком уровне</p>	
В	<p>Организацию связывают воедино приверженность новаторству и совершенствованию. Акцентируется необходимость быть на передовых рубежах</p>	
С	<p>Организацию связывает воедино акцент на достижение цели и выполнение задачи. Общепринятые темы – агрессивность и победа</p>	
D	<p>Организацию связывают воедино формальные правила и официальная политика. Важно поддержание плавного хода деятельности организации</p>	
Всего		100
А	<p><i>5. Стратегические цели</i></p> <p>Организация заостряет внимание на гуманном развитии. Настойчиво поддерживаются высокое доверие, открытость и соучастие</p>	
В	<p>Организация акцентирует внимание на обретении новых ресурсов и решении новых проблем. Ценятся апробация нового и изыскание новых возможностей</p>	

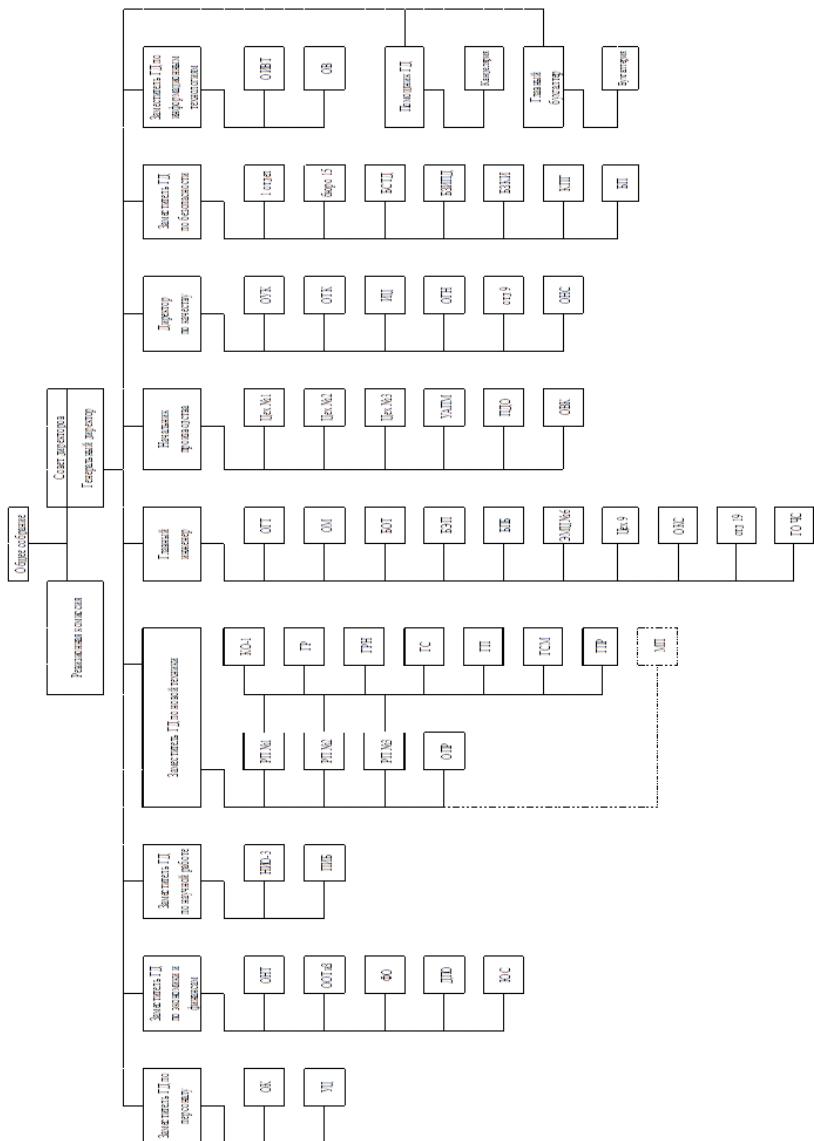
ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ А
Средство оценки организационной культуры.

С	Организация акцентирует внимание на конкурентных действиях и достижениях. Доминирует целевое напряжение сил и стремление к победе на рынке	
D	Организация акцентирует внимание на неизменности и стабильности. Важнее всего рентабельность, контроль и плавность всех операций	
Всего		100
	<i>6. Критерии успеха</i>	
А	Организация определяет успех на базе развития человеческих ресурсов, бригадной работы, увлеченности наемных работников делом и заботой о людях	
В	Организация определяет успех на базе обладания уникальной или новейшей продукцией. Это производственный лидер и новатор	
С	Организация определяет успех на базе победы на рынке и опережении конкурентов. Ключ успеха – конкурентное лидерство на рынке	
D	Организация определяет успех на базе рентабельности. Успех определяют надежная поставка, гладкие планы-графики и низкие производственные затраты	
Всего		100

ПРИЛОЖЕНИЕ Б Организационная структура АО «НИИ ТМ»



ПРИЛОЖЕНИЕ В Будущая организационная структура АО «НИИ ТМ»



ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Анкета удовлетворенности персонала.

№	Выражения	Согласен	Скорее согласен, чем не согласен	Скорее не согласен, чем согласен	Не согласен	Затрудняюсь ответить
1	Я не испытываю недостатка в информации, необходимой для моей работы.					
2	В нашей Компании работа организована эффективно и оптимально регламентирована.					
3	Компания обеспечивает меня всеми необходимыми ресурсами для эффективного выполнения работы.					
4	Моя работа позволяет мне максимально реализовывать свои способности.					
5	Когда я выполняю свою работу, я чувствую прилив энергии.					
6	Между различными подразделениями нашей Компании установлены партнерские конструктивные отношения.					
7	У меня есть возможность донести любую информацию, в том числе негативную, до руководства.					
8	В Компании я получаю достаточно возможностей для обучения и профессионального развития.					

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ Г
Анкета удовлетворенности персонала.

9	Я знаю, что мне нужно сделать для карьерного роста.					
10	В нашей Компании инициативные и эффективные сотрудники имеют возможность для карьерного роста.					
11	Я смогу зарабатывать больше, если буду работать более интенсивно и эффективно.					
12	Уровень моих доходов соответствует моему профессиональному уровню и личному вкладу в общий результат.					
13	Я понимаю, как в нашей Компании оценивают эффективность моей работы.					
14	Меня устраивает социальный пакет, который Компания предлагает сотрудникам.					
15	Наша Компания обеспечивает комфортные условия труда для своих сотрудников.					
16	Я получаю достаточно признания и похвалы, когда хорошо делаю свою работу.					
17	Наша Компания мотивирует сотрудников добиваться максимальных результатов.					
18	Наша Компания ценит и удерживает высокопрофессиональных сотрудников.					

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ Г
Анкета удовлетворенности персонала.

19	В нашей Компании поощряются инициативы, направленные на улучшение работы.					
20	Я могу самостоятельно принимать решения в рамках своей зоны ответственности без избыточного контроля со стороны своего руководителя.					
21	В своей работе я стараюсь делать больше, чем от меня требуется.					
22	Мне нравится атмосфера в нашей Компании.					
23	Я доверяю профессионализму моих коллег и обращаюсь к ним за советом в сложных вопросах.					
24	В нашей Компании между сотрудниками доброжелательные и позитивные отношения.					
25	Мой непосредственный руководитель успешно организует работу нашего подразделения.					
26	Мой руководитель поддерживает предложения сотрудников по оптимизации работы и помогает их внедрению.					
27	Я доверяю решениям, которые принимаются топ-менеджерами нашей Компании.					

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ Г
Анкета удовлетворенности персонала.

28	Наша Компания всегда выполняет свои обязательства перед сотрудниками.					
29	Я готов братья за неприятные для меня задачи, если это необходимо для успеха Компании.					
30	Я переживаю за успехи и трудности своей Компании, даже если они не затрагивают меня лично.					