

определенного числа основных (наиболее представительных) параметров, дающих объективную и обоснованную характеристику финансового состояния. Это относится, прежде всего, к изменениям в структуре активов и пассивов, в расчетах с дебиторами и кредиторами, в составе прибыли и убытков.

Для придания комплексного системного характера существующей оценке финансового состояния предприятия необходимо учитывать все аспекты финансово-хозяйственной деятельности предприятия, используя при этом в полной мере всю имеющуюся информационную базу анализа. Это позволит более точно и достоверно отражать

финансовое состояние организаций (предприятий), выявлять угрозу их банкротства на более ранней стадии, а также снижать финансовые риски при проведении различных финансово-кредитных операций.

Литература

1. Базылев, Н.И. Экономическая теория : учебное пособие / Н.И. Базылев Москва : ИНФРА-М, 2014.
2. Войтоловский, Н.В. Комплексный экономический анализ предприятия / Н.В. Войтоловский, А. П. Калинина. – Санкт-Петербург : Питер, 2014.

УДК 331.5:005.95

ПЕРСОНАЛ: ПРЕОДОЛЕНИЕ СОПРОТИВЛЕНИЯ ИННОВАЦИЯМ

Мещерякова Е.В.¹, Тулекбаева А.К.², Кузьмич Д.А.¹

¹Белорусский государственный технологический университет, Минск, Республика Беларусь

²Южно-Казахстанский государственный университет им. М. Ауэзова, Шымкент, Казахстан

В современных условиях компетентность руководителя в области проведения изменений считается базовой наряду с умением осуществлять руководство в условиях неопределенности. Менеджер – должен быть способен осознать, когда изменения желательны, а когда неизбежны. При этом необходимо учитывать, любое изменение встречает сопротивление, которое иногда может быть столь сильным, что внедрение инноваций становится невозможным. Как же проводить изменения и добиться поставленной цели в развитии бизнес-процессов? Проблемы, которые могут возникнуть при ошибках в работе с персоналом в процессе проведения изменений, порождающих мощное сопротивление, сводящее к нулю все усилия руководства, обобщены и рассмотрены ниже. [1, 2, 3].

1. Нет ясности в формулировании целей, которые должны быть достигнуты. Не зная конечной цели, люди могут не видеть потребности в изменениях и считать ошибкой их проведение.

2. Разработанный план изменений в технических, производственных и организационных областях, не затрагивает работу с персоналом, являющимся носителем процесса. Каждый работник должен знать – что происходит и что его ожидает, когда результат будет достигнут.

3. Люди меняются медленнее, чем техника и технологии. Поэтому подготовку к проведению изменений надо начинать заранее, втягивая персонал в процесс по мере его усиления.

4. Персонал организации должен не только проводить изменения, но и участвовать в подготовке и проведении этого процесса, люди хотят чувствовать себя не объектом, а субъектом. Лучшее всего, если сотрудники будут говорить о

предстоящих изменениях в терминах «наш проект», а не «руководство решило».

5. Отсутствие постоянной поддержки и активного участия в процессе трансформации руководства, что не позволяет работать системно и вовлечь в процесс перемен всех сотрудников (в той или иной форме).

6. Отсутствие независимого консультанта, который дает методическое обеспечение, участвует в разрешении конфликтов и вносит предложения, но не участвует в принятии решений. Принимая во внимание необходимость решения обозначенных проблем, рассмотрим пошагово алгоритм работы с людьми в процессе инноваций [5].

1. **Постановка проблемы, формулирование цели перемен.** Исходным моментом для изменений является неудовлетворенность текущим состоянием дел. Важно, чтобы это осознание проблемы, которое появилось у руководителей, получило дальнейшее развитие и возникло коллективное восприятие неудовлетворительного состояния [4].

В первую очередь необходимо определить повод для изменений и сформировать осознание, что проведение перемен неизбежно. Не анализ и поиск виноватых, а решение проблемы, что и преобразуется в цель, которую формулирует руководство организации.

2. **Сбор данных по проблеме. Формирование направлений действий.** Осознание неизбежности перемен должно присутствовать на протяжении всего времени проведения изменений в жизнь, иначе есть опасность, что проект будет не доведен до конца. Необходимость изменений приводит к поиску возможностей. Это называется, по определению К. Левина, «размо-

раживание», т. е. освобождение от старых стереотипов деятельности и отношений [5].

Для детальной проработки проекта будущей организации формируется группа в составе 20–40 человек, которая разбивается на несколько рабочих команд по 5–6 человек для участия в разработке проекта будущего. Подключение сотрудников организации позволяет им участвовать в процессе и понимать его, снимая в дальнейшем сопротивление переменам, и в тоже время этот процесс помогает учиться новому и развиваться. Для оценки возможности достижения целей при проведении изменений можно использовать анализ поля сил (понятие ввел Курт Левин) [5]. Для более точного изучения процесса изменений можно использовать ромб Левитта, выделив основные сегменты, подвергаемые воздействию (задачи – люди – структуры – системы). Изменения в одном сегменте приводят к изменениям во всех других [6]. После произведенного анализа каждого сегмента выбираются факторы влияния на бизнес будущего [1]: *сильного стратегического влияния, умеренного стратегического влияния, незначительного стратегического влияния*. Каждая команда выделяет 10 стратегических факторов, требуемых организации для реализации цели будущего.

3. Образование команды, проводящей внедрение инноваций. После того, как разработан проект будущего организации, определены сдерживающие и движущие силы проведения изменений, а также факторы, от которых будет зависеть бизнес будущего, формируется команда, которая и будет проводить работу по трансформации. Ядро этой команды должна составлять группа, работавшая над проектом, но в неё могут быть включены и новые сотрудники. Во главе изменений должен стоять лидер, а в руководящей команде должны быть представлены все уровни организации. Целесообразно присутствие следующих пяти категорий: *представители высшего руководства; менеджеры проектных команд, или линейные менеджеры; молодые сотрудники*, которые вносят новые идеи и представляют собой основной источник энергии и энтузиазма; *специалисты службы управления персоналом* для разработки методики исследований и отчетов, участвуют в моделировании движущих сил; *ключевые сотрудники организации*, которые учатся новому и делятся с остальными своими идеями и нацеленностью на действия. Команда, проводящая изменения, осуществляет диагностику по выбранным факторам влияния [1]. По каждому из факторов определяются степень риска и зоны уязвимости.

4. Разработка программы действий. Анализ риска позволяет выделить приоритеты, определить задачи и наметить действия. Исходя из целей составляются мероприятия по их реализации. Процесс разработки программы действий включает моделирование рычагов воздействия по глав-

ным направлениям (4–5); прогнозирование итоговых результатов и динамики развития; выявление первостепенных и вспомогательных связей

5. Коммуникация с персоналом. Обуславливает ясность и чёткость направлений действий что определяет мотивацию сотрудников.

Готовятся письменные документы о целях и стратегии перемен, которые доводятся до всех, в первую очередь до тех, кого они будут касаться. Проводится общее собрание, на котором должны быть все руководители и команда по внедрению инноваций («глаза в глаза»). В конечном итоге необходимо добиться того, чтобы на сторону изменений безоговорочно встали 7–10% сотрудников (положительно настроенные люди, с мнением которых считаются).

Если изменения значительные, то особенно важно сдерживать начальные чувства и реакции персонала на предстоящие перемены (любые сильные эмоции). Реальная ситуация может быть воспринята должным образом после того, как реакции персонала выражены и признаны как имеющие право на существование.

6. Управление направлениями изменений. Обычно 25% сотрудников поддерживают после предыдущего этапа изменения, 25% – сопротивляются по тем или иным причинам, 50% – равнодушных (тех, кто безразличен). Для усиления процесса нужны хотя бы маленькие победы, сдвигающие систему с места, поэтому начинать целесообразно с рычагов влияния краткосрочного плана. Чем чаще приходит ощущение успеха, тем более стойко вытекающее из него поведение. Сотрудники должны получить отчетливые доказательства важности и возможности нововведений.

7. Закрепление в организационной культуре [4]. Организационная культура сопротивляется изменениям. В целом степень сопротивления изменениям в культуре организации пропорциональна величине изменений по содержанию. Эту задачу можно решить: через изменение объектов внимания со стороны менеджеров; изменение стиля управления; перепроектирование ролей и изменение фокуса в программах обучения; изменение критериев стимулирования; смену акцентов в кадровой политике; смену организационной символики и обрядности.; усиление мотивации сотрудников (нематериальные формы) и командной (совместной) работы и т.д.

8. Мониторинг процесса. Петли обратной связи должны быть на каждом шаге изменений. С помощью анкет и сравнимых аналитических показателей проводится мониторинг изменений и определяется положение дел по проекту. Для этого необходима система оценки эффективности действий, которая содержала бы следующие критерии *опережающие* (призванные оценить, соответствует ли требованиям будущего поведение сотрудников), *текущие* (оценивающие возможности выхода на новые уровни) и *запаздывающие*

(показывающие влияние поведения сотрудников на показатели деятельности компании).

Литература

1. Грэттон Л. Живая стратегия: Как поместить людей в центр решения корпоративных задач. Днепропетровск: Баланс-Клуб, 2003. 288 с.
2. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами / пер. с англ. М.: ИНФРА-М, 2002. 328 с.
3. Ульрих Д. Эффективное управление персоналом: новая роль HR-менеджера в организации.- М.: Вильямс, 2007. 304 с.
4. Фрайлингер .К., Фишер И. Управление изменениями в организации / пер с нем.М.: Книгописная палата, 2002. 264 с.
5. Мещерякова Е. В, Тулекбаева А.К. Изменения в организации: персонал и процессы. // Труды БГТУ. – 2017. – № 2 (202); Серия 5. Экономика и управление. – С.51-57.