***Хамина Е. Е., МГТУ, г. Майкоп***

**ЗАКОНОМЕРНОСТИ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ**

Нормальное развитие организации принципиально зависит от того, насколько руководство готово принять очередные изменения. Темп и масштаб изменений в конкретном административном ведомстве, государственном органе зависит от конкретной ситуации. Основой для принятия решения о проведении реорганизации должен стать тщательный анализ положения дел и их оценка.

Определение настоящего состояния предполагает оценку внутренней ситуации в организации и ее способности к осуществлению, изменяя сбор данных о существующем в организации техническом уровне культуры и политической обстановки, а также попытки, предпринимаемые с целью получить поддержку основных сторон, вовлеченных в процесс предполагаемых изменений. Одновременно изучаются внешние силы и факторы, которые могут повлиять на эффективность организации в будущем.

Необходимой процедурой в этом процессе является организационный анализ, с помощью которого персонал выявляет ошибки и затем поправляет их, внося изменения в стратегию организации.

На основе собранной информации руководство организации должно обнаружить, идентифицировать и сформулировать существующие проблемы. О недостатках в работе организации руководство должно узнавать не от клиентов, а от служащих. Руководитель должен требовать от подчиненных самодисциплины и общего внимания к качеству работы государственного учреждения.

Активное управление ориентировано на будущее. Открытое обсуждение стратегии способствует развитию анализа на уровне «двойной петли» – затрагиваются основные стратегии и цели, устанавливаются условия решения неотложной проблемы и меры решения проблем. Служащих нужно поощрять, позволять им высказывать свое мнение о задачах организации и методах их решения. Иначе высшего уровня анализа не достичь, от чего, в конце концов, пострадает организация [3].

Организационный анализ проходит в несколько этапов.

На первом этапе создается рабочая группа – команда, усилия которой направляются на изыскание способов, средств, технологий для решения эффективности деятельности организации. Смысл и правила формирования рабочей команды в том, чтобы свести вместе людей и наладить их личные взаимоотношения, чтобы они могли согласованно двигаться к единой цели.

Следующий этап – поиски альтернативных решений. Варианты вырабатываются при общем согласии и активном участии служащих. Заключения группы обобщаются и представляются высшему руководству, которое, рассмотрев их, сообщает группе, какие рекомендации приняты, а какие нет и почему. Прежде чем принять окончательное решение, руководитель должен выслушать мнение всех членов группы-комиссии.

После принятия стратегии изменений, начинается собственно процесс организационных изменений, или организационное развитие. Организационное развитие является собирательным термином, под которым понимается как широкая философская концепция изменений, так и конкретная совокупность методов и техники изменений.

В управлении организационными изменениями необходимо учитывать следующие закономерности:

1) организационное развитие характеризуется множеством взаимозависимых интересов и обязательств. Отсюда следует, что можно опираться на множество разнообразных аналитических и управленческих методов;

2) если программа организационного развития является локализированной (возможно, для одного подразделения организации в начальном варианте), то будущее состояние этого подразделения также нуждается в расшифровке и, очевидно, формулировка его стратегии развития должна быть согласованной с формулировкой миссии организации в целом;

3) на начальном этапе определение будущего состояния неизбежно формулируется в самых общих терминах, а затем развивается и уточняется по мере развития процесса. Это неизбежно, ибо государственное учреждение – открытая система, и сложные проблемы изменений характеризуются такими особенностями, как противоречивые приоритеты, отсутствие единственности решения и неоднозначность основных проблем [1].

Процесс организационного развития можно понять, используя общую схему, основанную на рассмотрении организации как «открытой системы». Эта схема базируется на концепции трех «состояний»:

1) определение будущего состояния (где мы хотели бы находиться?);

2) диагностика настоящего состояния (где мы сейчас находимся?);

3) управление переходным состоянием (где и как мы осуществляем вмешательство? — пути достижения).

Процесс начинается с определения будущего состояния. Здесь имеется в виду разработка формулировки гипотезы по поводу миссии организации: это письменное описание предполагаемого поведения организации в зафиксированной точке будущего и, возможно, промежуточных целей.

Избирая подход организационного развития руководство административного ведомства (государственного органа) должно предвидеть и предусмотреть затраты на реорганизацию[2].

В заключении необходимо подчеркнуть, что проведение организационных изменений может служить серьезным механизмом поддержки и развития системы управления организацией. В руках компетентного руководителя осуществление таких изменений представляет собой мощное средство усовершенствования работы организации и повышения ее эффективности.

**Литература:**

1. Алиева В.Г. «Теория организации: учебник», 3-е изд., Экономика, 2006.
2. Глазунова Н.И. Государственное и муниципальное (административное) управление. – М., 2007.
3. Пригожин А.И. Методы развития организаций. – М.: МЦФЭР, 2003.