

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ОРЕНБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ
УНИВЕРСИТЕТ»**

Кафедра «Техносферная и информационная безопасность»

**МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ
ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ**

Б1.В.ДВ.16.01 Экономика и менеджмент в техносфере
(код и наименование дисциплины в соответствии с РУП)

**Направление подготовки (специальность) 20.03.01 «Техносферная
безопасность»**

Профиль образовательной программы БЖД в техносфере

Форма обучения очная

СОДЕРЖАНИЕ

1. Конспект лекций	3
1.1 Лекция № 1 Менеджмент организации в современной техносфере.....	3
1.2 Лекция № 2 Технологии и процедуры принятия управленческих решений.....	7
1.3 Лекция № 3 Экономика природопользования.....	9
1.4 Лекция № 4 Экономика и управление безопасностью жизнедеятельности.....	13
1.5 Лекция № 5 Управление инвестиционными проектами природопользованием и экологической безопасностью.....	19
2. Методические указания по проведению семинарских занятий	33
2.1 Семинарское занятие № С-1 Менеджмент организации в современной техносфере.....	33
2.2 Семинарское занятие № С-2 Технологии и процедуры принятия управленческих решений.....	33
2.3 Семинарское занятие № С-3 Экономика природопользования.....	33
2.4 Семинарское занятие № С-4 Экономика и управление безопасностью жизнедеятельности.....	34
2.5 Семинарское занятие № С-5 Управление инвестиционными проектами природопользованием и экологической безопасностью.....	34

1. КОНСПЕКТ ЛЕКЦИЙ

Лекция №1 СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ МЕНЕДЖМЕНТА (4 часа)

1. Личность и группа, как объект управления.
2. Акцентуированная личность.
3. Личностный профиль

Личность и группа, как объект управления.

Человек – родовое понятие, отнесение к человеческому роду.

Личность – социальный признак человека.

Индивидуальность – единство личностных свойств конкретного человека и их своеобразие.

В управленческой работе необходимо учитывать индивидуальные особенности работников при делегировании полномочий. Например:

- Экстраверты требуют постоянной стимуляции от внешней среды, склонны к риску, готовы к быстрой реакции. Для них характерны раскованность движений, поверхностное восприятие людей и явлений.
- Интроверты малообщительны, медлительны, серьезны и любят порядок.

Акцентуированная личность.

Характер человеческих реакций на окружающий мир многовариантен. На уровне общепризнанные нормы, они накладывают индивидуальный отпечаток на личность человека.

Акцентуация характера по А.Е. Личко:

1. **Гипертермический тип** — повышенный фон настроения, жажды деятельности, высокая активность в сочетании с неумением доводить начатое до конца, отнесением своих ошибок за счет внешних обстоятельств и других людей. Много обещает, но мало делает. Вместе с тем полон замыслов и идей.

2. **Застревающий тип** — характерен стойкостью душевных переживаний, стремлением доминировать, конфликтностью в сочетании с аккуратностью, целеустремленностью, умением прилагать болевые усилия к достижению поставленной цели.

3. **Эмотивный тип** — характеризуется повышенной чувствительностью к происходящим событиям, серьезные неприятности и неудачи надолго выводят из равновесия.

4. **Педантичный тип** — характеризуется гибкости мышления и поведения, предъявляет высокие требования к себе и окружающим, к качеству выполняемой работы, долго переживает неудачи.

5. **Тревожно-боязливый тип** — высокий уровень тревожности, повышенная впечатлительность, постоянные сомнения и длительные рассуждения.

6. **Циклотимический тип** — характеризуется чередованием фаз хорошего и плохого настроения без видимых причин, отношения в деятельности зависит от настроения.

7. **Демонстративный тип** — характеризуется лживостью, фантазированием, притворством и авантюризмом. Часто выдает желаемое за действительное.

8. **Неуравновешенный тип** — характеризуется повышенной импульсивностью, раздражительностью и избеганием трудностей. Интересует их только то, что лежит на поверхности.

9. **Дистимический тип** — характеризуется пониженным фоном настроения, фиксации на мрачной стране в жизни и заторможенностью.

10. **Аффективно-экзортизованный тип** — характерен восторг от радостных событий и полное отчаяние от печальных. Они любят удовольствие, однако чувство долга вырабатывается с трудом. В деятельности нуждаются в жестоком контроле, который необходим в течение всей жизни.

Личностный профиль

Трудовой коллектив организации является совокупностью малых социальных групп. Он включает в себя сотрудников разных по полу, возрасту и так далее. Вместе с тем, в качестве оценочных критериев социального поведения человека в группе могут быть использованы:

- расположение к людям и внешней среде;
- расположение к социальным ценностям и принципам.

Часть 2.

1. Механизм регулирования и функционирования рынка труда.
2. Методы управления персоналом.
3. Мотивация профессиональной деятельности.

Механизм регулирования и функционирования рынка труда

Рынок труда, как элемент рыночных отношений, тесно связан с рынком товаров и услуг. В классическом варианте появление дополнительного спроса на определенный вид товара меняет ситуацию, сложившуюся на рынке капиталов.

Открытие нового или расширение действующего производства требует дополнительных ресурсов рабочей силы. Рост количества вакантных мест прекращается при достижении уровня достаточного для обеспечения максимального объема производства продукции. При ухудшении экономического положения организации или изменения условий труда происходит сокращение рабочих мест.

Существуют различные рынки труда:

- Свободный рынок (рынок свободной конкуренции, регулируемый рынок).
- Неорганизованный (стихийный) рынок.

Регулирование труда — взаимодействие законодательных органов, правительства территориальных органов и руководителей организаций.

Существует два типа регулирования труда:

- Активное, направленное на предупреждение вытеснение рабочей силы из организации на рынок труда, снижения безработицы и перевод населения в категорию экономически активного.
- Пассивное, когда объектом внимания являются в основном безработные, и проводится лишь мероприятия по их трудоустройству или переподготовке.

Методы управления персоналом

Управление персоналом основано на концепции властных отношений в коммуникативной среды организации.

Власть — способность оказывать влияние на поведение людей.

Использование власти в процессе управления подразумевает что:

1. Власть существует постоянно, а не только тогда, когда применяется пользователем;
2. Между пользователем у власти и тем, к кому она применяется существует взаимосвязь;
3. Тот, в отношении кого применяется власть, имеет некоторую свободу действий.

Существует несколько проявлений власти:

- Власть-вознаграждение (благодарность, премии, поощрения и так далее)
- Власть-принуждение (наказания, штрафы, выговоры и так далее)

Существует несколько стилей руководства:

1. **Либеральный** — руководитель придерживается позиции полного невмешательства, отстраняется от решения производственных и социальных проблем, полагаясь на самоорганизацию трудового коллектива и самостоятельность своих заместителей;
2. **Демократический** — руководитель стремится к максимальному учету интересов и потребностей сотрудников в ущерб достижению производственных результатов;
3. **Организаторский** (наиболее эффективный) — ориентирован одновременно на учет нужд производства и интересов сотрудников;
4. **Авторитарный** — жесткое выполнение функции производственной деятельности при полном игнорировании интересов трудового коллектива;
5. **Компромиссный** — ориентирован на сохранении сложившегося порядка и системы управления. Руководитель в основном занят манипулированием фактором производства и человеческих отношений.

Как метод управления персоналом используется достаточно часто экономические методы. Наиболее распространенными формами прямого экономического воздействия на персонал является:

Хозяйственный расчет — стимулирование персонала в целом.

- самоокупаемость;
- самофинансирование;
- фонды экономического стимулирования.

Материальное стимулирование — установление уровня материального вознаграждения.

- компенсации и льготы;
- заработка плата;
- премии.

Мотивация профессиональной деятельности

Готовность и желание сотрудника выполнять свою работу является одним из важных факторов обеспечения эффективности деятельности организации. Наиболее тягостный и непривлекательным является монотонный труд.

Интерес к труду возрастает случай, когда выполняемая работа требует изобретательности, серьезных мыслительных операций и профессиональных навыков.

Каким бы ни был труд, он всегда имеет определенный смысл и содержание. Под **смыслом труда** понимается его конечная цель, ради которой осуществляются затраты умственной или физическое энергии. **Содержание труда** — это тот эмоциональный вклад и переживания работников как нечто очень важное и существенное в его деятельности, связанное с удовлетворением его потребностей.

Потребность — это нужда в чем-либо объективно необходимом для возобновления жизнедеятельности и развития личности или социальной группы.

Под **мотивацией** понимается совокупность внутренних и внешних движущих сил, побуждающих человека к деятельности для достижения поставленных целей.

Поведение человека обычно определяется не одним мотивом, а совокупностью, в котором мотивы могут находиться в определенном отношении друг другу в зависимости от степени их воздействия на личность.

Мотивирование — это процесс воздействия на человека с целью осуществления определенных действий путем пробуждения в нем тех или иных мотивов.

Рассмотрение мотивирование как некоторого процесса можно условно выделить 6 его последовательность стадий.

1. Возникновение потребностей
2. Поиск путей устраниния возникшей потребностей
3. Цели действий
4. О осуществление действий
5. Вознаграждение
6. Устранение потребности, в зависимости от степени удовлетворения мотивов возникшей потребности возможно продолжение действие или прекращение деятельности до момента возникновения новых потребности.

Лекция № 2(4 часа)

Технология и процедура принятия управленческих решений

Вопросы:

1. Экспертные оценки.
2. Делегирование полномочий.
3. Принятие решений в стратегическом менеджменте.

1. Экспертные оценки.

В качестве экспертов могут приниматься весьма опытные и высоко квалифицированные специалисты, умеющие использовать не только свои знания и опыт для принятия решений, а еще интуицию.

При принятии экспертных решений в группе достаточно часто используется метод голосования.

Организация голосования имеет свои «подводные камни», многое зависит от регламента голосования.

Проблемы голосования:

1. Решение при голосовании будет принято, если за него отдано 50% + 1 голос. Однако недовольными могут быть те, кто на голосовании не присутствовал. Сложности увеличиваются если регламентом предусмотрено квалифицированное большинство 2/3 и еще 1 голос.
2. Как быть с воздержавшимися? К кому их относить, к тем кто «за» или к тем, кто «против»?

Теория и практика экспертных оценок имеет большое число подходов, идей, алгоритмов и способов их практического использования. Вместе с тем необходимо подчеркнуть, что менеджер отвечает за принятие решений и не имеет право перекладывать ответственность на специалистов.

Кроме теории голосования существует еще метод «мозгового штурма». Кроме «мозгового штурма» существует метод ТРК (теории развивающейся кооперации).

2. Делегирование полномочий.

На современных предприятиях существуют различные способы принятия решений:

1. Начальник принимает решение единолично, следовательно несет полную ответственность за выполнение дела.
2. Более рациональная система руководства — это делегирование полномочий, при которой процесс принятия решений распределен по всей иерархической структуре управления. Задачи, стоящие перед организацией, разбиваются на более мелкие

задачи, за решение которых отвечают те или иные подразделения и отдельные сотрудники.

При этом каждый из них:

- "знает свой маневр", т.е. четко знает, за выполнение какой работы отвечает;
- знает, какими ресурсами может распоряжаться самостоятельно, в каких случаях имеет право обращаться за помощью к руководству;
- знает, что результат его работы оценивается по тому, как он делает свое дело, и имеет представление о величине и способе вознаграждения за труд.

Для любого успешного менеджера важно создание команды, нацеленной на успех. Это обеспечивается высоким профессионализмом, слаженностью работы, взаимной поддержкой и ответственностью членов команды. Плохой подбор команды может сделать беспомощным даже самого сильного руководителя.

3. Принятие решений в стратегическом менеджменте.

Если сравнивать менеджера с капитаном корабля, то в этом случае он выбирает путь (куда плыть). Ответ на этот вопрос дает стратегический менеджмент (стратегическое управление и планирование).

Пирамида планирования в стратегическом менеджменте



Миссия фирмы: При планировании надо исходить из того, для чего предназначена фирма, в чем состоит ее "миссия" в мире бизнеса.

В наиболее общих терминах стратегический менеджмент - средство обеспечения выполнения фирмой своей миссии. Сформулировать миссию фирмы - наиболее важное решение для ее основателей. Изменение миссии фактически означает закрытие прежней фирмы и открытие на ее месте новой, пусть даже под тем же названием.

Стратегические цели: Конкретизацией миссии фирмы являются ее стратегические цели на долгосрочный период (10 лет и более).

Для стратегических целей практически невозможно дать числовые значения параметров, которые необходимо достичь, или сроков, в которые это необходимо сделать.

Задачи фирмы: задачи, которые должны быть решены для достижения той или иной стратегической цели.

Конкретные задания: Для выполнения конкретных заданий необходимо четко определить срок выполнения, конкретный порядок выполнения и пошаговые задачи. При реализации заданий допускается разумная коррекция конкретного задания по результатам тщательного анализа при планировании.

Чтобы превратить задачу в набор конкретных заданий необходимо проанализировать состав персонала на настоящий момент, спрогнозировать его естественные изменения, оценить возможность повышения профессионального уровня для конкретных сотрудников, а также возможности привлечения нового персонала. Только после этого можно будет спланировать активную кадровую политику и оценить ее результаты по повышению профессионального уровня персонала.

Лекция № 3 (3 часа)

Тема: Экономика и управление природопользованием.

Вопросы:

1. Субъекты и объекты управления экологической безопасностью
2. Цель управления экологической безопасностью
3. Основные принципы управления природопользования и экологической безопасностью
4. Проблемы организации экологического контроля на предприятии

1. Субъекты и объекты управления экологической безопасностью

Экологическая безопасность и ее понятия очень емкое, оно предусматривает анализ потребностей человека природных ресурсах и выяснение возможностей природы по удовлетворению этих потребностей без ущерба для последней. Следовательно необходимо разработать механизмы управления природопользованием и экологической безопасностью и охраной окружающей среды.

Под словами **механизма управления** понимают - совокупность тех или иных методов управления экономикой целом и природопользованием как материальной основой экономики.

Метод управления - это набор способов, приемов, средства воздействия на управляемый объект.

По воздействию на объект управления методы обычно делятся на:

- организационно-административные
- экономические
- социально-психологические

Организационно-административные методы. Основано на приказах, законах, распоряжениях и других административно правовых документах. Опираются на возможность применения силы государственными органами в том числе непосредственно на силовые структуры (экономическую милицию, налоговую полицию и другие).

Экономические методы. Основаны на использовании материальных интересов. Он призван обеспечить рациональное ресурсосберегающее природопользование основанное на принципах устойчивого развития.

Социально-психологические методы. Опирается на убеждение и сознательность, основанную на экологической грамотности граждан. Держится на обычаях и традиционных ценностей общества.

2. Цель управления экологической безопасностью

Целью механизма управления экологической безопасностью и охраной окружающей среды - является согласование экономических и экологических интересов общественного производства как вертикальных (федеральных, региональных, локальных).

Анализ многолетней практики применения административных и правовых мер показал, что использование только прямых методов воздействия на природопользование на основе власти и подчинения не всегда эффективно, так как зачастую не приводит к заметному улучшению состояния природной среды. В связи с этим был сделан вывод о необходимости использования экологических рычагов, основных материальных заинтересованностях, т.е косвенном государственном управлении экономикой.

Экономический механизм неразрывно связан с организационно-правовым, дополняет его и способствует выполнению экологических требований природопользования закрепленных в правовых формах. В частности правовые нормы закреплены разделом 3 закона РФ " Об охране окружающей среды".

В каждой стране, как хозяйственная, так и не хозяйственная деятельность общества, сознательно управляет. Под термином управление - понимается процесс воздействия субъекта на объект в целях перевода ее в новое качественное состояние или поддержание в установленном режиме.

Субъектами управления природопользования в том числе и природоохранной деятельностью выступают государственные органы общей компетенции, кроме того специально уполномоченные органы по охране окружающей природной среды, а также органы местного самоуправления. На основе предприятий субъектами управления являются подразделения и службы природопользования или отдельные работники. Объектами управления являются все природопользователи, как юридические так и физические лица, независимо от характера и направления их деятельности.

Связи и отношения между субъектами и объектами управления в процессе природопользования и охраны природной среды строятся двумя способами: 1- на основе правил и процедур зафиксированных в действующих законах и других нормативно-правовых актах

2- на основе договоров между конкретными субъектами и объектами управления

3. Основные принципы управления природопользования и экологической безопасностью

Принципы управления экологической безопасностью - это прежде всего принципы построения организационно-экологического механизма использования, воспроизводства и охраны природных ресурсов.

Практикой выработаны такие принципы как:

- платность
- научная обоснованность
- экономическая ответственность

В нашей стране популярность приобретает такие принципы как комплексность и хозяйственный расчет.

Принцип платности пользования природными ресурсами. Данный принцип означает использование природных ресурсов в процессе производства исключительно за плату. Ни один природный ресурс – недра, земля, леса не может предоставляться в пользование бесплатно.

Принцип научной обоснованности управления экологической безопасностью – означает разумное основание на научные исследования, сочетание экологических и экономических интересов общества, обеспечивающих реальные гарантии прав человека на благоприятную, здоровую для жизни окружающую среду.

Необходимы научные рекомендации при определении оптимального сочетания затрат на обеспечение экологической безопасности и охраны природной среды из различных источников: бюджетных, собственных средств, предприятий, средств экологических фондов и других каналов. **Принцип экономической ответственности** – находит свое выражение в обязанности природопользователей возмещать ущерб причиняемый природной среде, здоровью людей, имуществу физических и юридических лиц в результате совершения экологических правонарушений.

Принцип комплексности – означает стремление к многонациональному использованию развития малоотходных и безопасных производств глубокой переработки сырья.

Принципы хозяйственного расчета - требует увязки экологизации на каждом конкретном предприятии и его экономической эффективностью и прибыльностью.

4. Проблемы организации экологического контроля на предприятии

Установить экологические требования, то есть нормировать экологическое поведение промышленных предприятий, других организаций и отдельных граждан – это еще не все. Необходимо добиться, чтобы эти требования соблюдались. А для этого надо знать, выполняются нормы или нет, то есть необходим контроль экологических требований.

Моменты контроля должны быть непредсказуемыми, случайными. Они могут определяться экологами на основе таблицы или датчиков случайных чисел.

Исходя из общего принципа "Загрязнитель – платит" в случае постоянного экологического риска, когда используемые на предприятии технологии с неизбежностью приводят к загрязнению окружающей среды, это предприятие должно возместить наносимый природе ущерб.

Интегральные оценки экологической обстановки. Контроль за содержанием одного экологически вредного вещества состоит в сравнении измеренного значения предельно допустимой концентрации. Плохо, когда содержание вещества в пробе выше ПДК. Недопустимо, если ПДК превышено в десятки или сотни раз.

Ситуация усложняется, когда от контроля экологической обстановки на одном предприятии переходим к контрольно определенной территории. Сразу очевидно неоднородность территории с экологической точки зрения. Например, рядом могут располагаться:

- транспортная магистраль с недопустимо высокими уровнями шума и загазованности выхлопными газами автомобилей;
- промышленное предприятие со сточными водами – отходами гальванического производства, выбросы в атмосферу – от сталеплавильных печей;
- жилые дома, в целом экологически благополучные, но с отдельными экологически опасными точками и элементами (мусорными площадками, стаями одичавших собак, крысами и другое);
- речка, служащая источником для десятков предприятий, расположенных выше по течению;

- лесопарковый массив, теоретически идеальный с экологической точки зрения, но уже загрязненный отдельными несанкционированными свалками.

Выборочный экологический контроль. Выборочный контроль часто используется при контроле качества продукции и услуг. Основные идеи контроля на производстве и в экологии совпадают. Выборочный контроль, построенный на научной основе, то есть исходящий из теории вероятностей и математической статистики, называют статистическим контролем.

Алгоритмы формирования выборки встраивают в современные программные продукты по статистическому контролю.

Планы статистического контроля и правила принятия решений.

Под планов статистического контроля понимают алгоритм, то есть правила действий, при этом на входе - генеральная совокупность (партия продукции), а на выходе - одно из двух решений: "принять партию" либо "забраковать партию".

Рассмотрим несколько примеров.

Одноступенчатые планы контроля (n,c): отобрать выборка объема n; если число дефектных единиц выборки X не превосходит c, то партию принять, в противном случае забраковать. Число называется **приемочным**.

Частные случаи: план (n,0) - партию принять тогда и только тогда, когда все единицы выборки являются годными; план (n,1) - партии принимается, если в выборке все единицы являются годными или ровно одно - дефектное, во всех остальных случаях партия бракуется.

Двухступенчатый план контроля (n,a,b)+(m,c): отобрать первую выборку объема n; если число дефектных единиц в первой улыбке X не превосходит a, то партию принять; если число дефектных единиц в первую выборки X больше или равно b, то партию забраковать; во всех остальных случаях, то есть когда X больше a, но меньше b, следует взять вторую выборку объема m; если число дефектных единиц во второй выборке Y не превосходит в противном случае забраковать.

Оперативная характеристика плана статистического контроля.

С оперативной характеристикой связаны важные понятия приемочного и браковочного уровней дефектности, а также понятие "риск поставщика" и "риск потребителя". Чтобы ввести эти понятия, на оперативной характеристике выделяют две характерные точки, делящей выходные уровни дефектности на три зоны А, Б и В.

В зоне А почти всегда экологическая обстановка признается благополучной, почти все партии принимаются. В зоне В почти всегда экологический контроль констатирует экологические нарушения, почти все партии бракуются. В зоне Б - промежуточная, в ней как вероятность приемки, так и вероятность браковки заметно отличается от 0.

Лекция 4 (4 часа)

Экономика и управление безопасностью жизнедеятельности

Вопросы:

- 1. Охрана труда как объект управления**
- 2. Правовые основы менеджмента охраны труда.**
- 3. Экономическая эффективность трудоохраных мероприятий**

1. Охрана труда как объект управления

Производственная деятельность представляет собой совокупность действий работников с применением средств труда, необходимых для превращения ресурсов в готовую продукцию, и включает в себя производство и переработку различных видов сырья, строительство и оказание любых видов услуг. Действия работников осуществляются на *рабочем месте*, где работник должен находиться или куда ему необходимо прибыть в связи с его работой и которое прямо или косвенно находится под контролем работодателя. Рабочее место характеризуется *условиями труда*, т.е. совокупностью факторов производственной среды и трудового процесса, оказывающих влияние на работоспособность и здоровье работника. Безопасными считаются такие условия труда, при которых воздействие на работающих *вредных и опасных производственных факторов* исключено или уровни их воздействия не превышают установленных нормативов. Под *вредным* понимают производственный фактор, воздействие которого на работника может привести к его заболеванию, а *опасным* считается производственный фактор, воздействие которого на работника может привести к его травме.

Если задачей охраны труда является разработка конкретных мероприятий для сохранения жизни и здоровья работников в процессе производственной деятельности, то задача трудоохранного менеджмента представляет собой разработку и реализацию управленческих решений по обеспечению безопасности труда. Каждая трудоохранная система управления на любом уровне имеет самостоятельную управляемую (объект управления) и управляющую (субъект управления) подсистемы. *Управляемая подсистема* включает в себя: гигиену труда, технико-технологическую безопасность и социально-экономические отношения. *Управляющая подсистема* состоит из совокупности нормативно-правовых актов и службы для реализации задач охраны труда. Кроме того,

необходимо учитывать влияние на трудоохранную систему управления *системы надзорных трудоохраных органов*.

2.Правовые основы менеджмента охраны труда.

Основы управления охраной труда изложены в законодательных актах о труде и охране труда, которые включают в себя ряд законов, главным из которых является Федеральный закон "Об основах охраны труда". Основное содержание законодательных актов о труде в Российской Федерации исходит из соответствующих статей Конституции РФ. Так, в ст.7 сказано, что **Российская Федерация - это социальное государство, политика которого направлена на создание условий, обеспечивающих достойную жизнь и свободное развитие человека**. В Российской Федерации охраняется труд и здоровье людей. Пункт 3 ст.37 гласит, что каждый имеет право на труд, отвечающий требованиям безопасности и гигиены. Функции и конкретные задачи систем управления охраной труда в организациях непосредственно следуют из прав граждан России по охране труда и соответствующих обязанностей работодателей, установленных Трудовым Кодексом Российской Федерации.

Обязательное социальное страхование работников от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний в условиях рыночной экономики является особенно важной обязанностью работодателя и базируется на требованиях Закона "Об обязательном социальном страховании от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний" (1998 год). Федеральный закон №17-ФЗ от 12 февраля 2001 года "О страховых тарифах на обязательное социальное страхование от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний на 2001 год" устанавливает 22 класса профессионального риска и соответственно тарифы от 0,2% от начисленной оплаты труда по всем основаниям доходам застрахованных лиц для 1-го класса профессионального риска до 8,5% - для 22 класса профессионального риска. Любой работодатель вынужден выбирать: либо вложить средства в обеспечение охраны труда, либо тратить значительные суммы на возмещение ущерба, причиненного здоровью работников при выполнении ими трудовых обязанностей.

Пути обеспечения безопасности зданий, сооружений, оборудования, технологических процессов, применяемого сырья и материалов определены отдельными статьями "Основ", в том числе:

- проекты строительства и реконструкции производственных объектов, а также машин, механизмов и другого производственного оборудования, технологические процессы должны соответствовать требованиям охраны труда;
- запрещаются строительство, реконструкция, техническое переоснащение производственных объектов, производство и внедрение новой техники, внедрение новых технологий без заключений государственной экспертизы условий труда о соответствии указанных выше проектов требованиям охраны труда, а также без разрешений соответствующих органов государственного надзора и контроля за соблюдением требований охраны труда;
- новые и реконструируемые производственные объекты не могут быть приняты в эксплуатацию без заключений соответствующих органов государственного надзора и контроля за соблюдением требований охраны труда;
- запрещается применение в производстве вредных или опасных веществ, материалов, продукции, товаров и оказание услуг, для которых не разработаны методики и средства метрологического контроля и токсикологическая (санитарно-гигиеническая, медико-биологическая) оценка которых не проводилась;
- в случае использования новых, не применяемых в организации ранее вредных или опасных веществ работодатель обязан до использования указанных веществ разработать и согласовать с соответствующими органами государственного надзора и контроля за соблюдением требований охраны труда меры по сохранению жизни и здоровья работников;
- машины, механизмы и другое производственное оборудование, транспортные средства, технологические процессы, материалы и химические вещества, средства индивидуальной и коллективной защиты работников, в том числе иностранного производства, должны соответствовать требованиям охраны труда, установленным в Российской Федерации, и иметь сертификаты соответствия.

Наряду с экспертизой проектов строительства промышленных объектов, проектов новых видов оборудования, технологических процессов, технологической оценкой веществ и материалов "Основы" предусматривают также экспертизу условий труда. Государственная экспертиза труда осуществляется Всероссийской государственной экспертизой условий труда и государственными экспертизами условий труда субъектов Российской Федерации. Задачами государственной экспертизы условий труда являются контроль за условиями и охраной труда, качеством проведения аттестации рабочих мест по условиям труда, правильностью предоставления компенсации за тяжелую работу и работу с вредными и опасными условиями труда, а также подготовка предложений об

отнесении организации к классу профессионального риска в соответствии с результатами сертификации работ по охране труда в организациях. Заключение государственной экспертизы условий труда является обязательным основанием для рассмотрения судом вопроса о ликвидации организации или ее подразделения при выявлении нарушений требований охраны труда.

Государственная экспертиза условий труда осуществляется на рабочих местах при проектировании строительства и реконструкции производственных объектов, при лицензировании отдельных видов деятельности, а также по запросам органов государственного надзора и контроля за соблюдением требований охраны труда и судебных органов, органов управления охраной труда, работодателей и их объединений, работников предприятий и организаций, профессиональных союзов и иных представительных органов.

Надзор и контроль за соблюдением законодательства РФ о труде и охране труда на предприятиях, в учреждениях, организациях всех форм собственности осуществляют федеральная инспекция, включающая согласно Постановлению Правительства РФ от 09.09.2000 г. Министерство труда и социального развития РФ, государственные инспекции субъектов Федерации, а также межрегиональные государственные инспекции труда.

Федеральная инспекция труда и входящие в нее государственные инспекции труда осуществляют свою деятельность во взаимодействии с федеральными надзорами, органами прокуратуры, другими федеральными органами исполнительной власти, органами исполнительной власти субъектов РФ, правовой и технической инспекциями труда объединений профессиональных союзов.

Основными задачами Федеральной инспекции труда являются:

1. осуществление государственного надзора и контроля за соблюдением законодательства РФ о труде и охране труда, а также связанных с ним законодательных и нормативных правовых актов о возмещении вреда, причиненного здоровью работника, социальном страховании, занятости, банкротстве и приватизации предприятий, коллективных договорах и соглашениях;

2. защита трудовых прав и достижение безопасных условий труда работников, а также защита их от незаконных действий работодателей, должностных лиц и других ответственных работников предприятия, ущемляющих эти права;

3. разработка предложений по совершенствованию законодательства РФ и иных нормативных правовых актов о труде и охране труда.

3.Экономическая эффективность трудоохраных мероприятий

В соответствии с Федеральным законом "О основах охраны труда в Российской Федерации" экономическая эффективность улучшения условий труда подчинена социальным целям. Социальная эффективность мероприятий по охране труда проявляется по истечению некоторого периода времени с момента их внедрения, а для оценки социального эффекта могут быть использованы следующие показатели:

- прирост объема нормативной чистой продукции за счет сокращения социальных потерь общества в связи с уменьшением заболеваемости, травматизма, текучести кадров вследствие улучшения условий труда

- снижение себестоимости и рост прибыли за счет экономии на подготовку и переподготовку рабочих кадров для замены работников, получивших травмы, заболевания и выбывших по причине текучести кадров:

- уменьшение числа работающих, нуждающихся в переквалификации по причине заболевания и травм;
- средние отраслевые затраты на переквалификацию работника;
- уменьшение количества работников, принимаемых взамен выбывших и нуждающихся в обучении;
- средние отраслевые затраты на обучение одного вновь принятого работника.

Экономия средств бюджета государственного социального страхования в связи с сокращением заболеваемости и травматизма из-за неблагоприятных условий труда (сумма средств, предназначенных на оплату пособий по временной нетрудоспособности и на выплату пенсий инвалидам труда, а также на санаторно-курортное лечение работников):

- сокращение продолжительности периода временной нетрудоспособности по причинам заболеваний и травм из-за неблагоприятных условий труда;
- размер пособия в данной отрасли (народном хозяйстве) ;
- уменьшение числа работников, получивших инвалидность 1-й группы, ввиду сокращения числа травм и заболеваний;

- средний размер пенсии работников 1-й группы инвалидности; - уменьшение количества работников, нуждающихся в санаторно-курортном лечении;

- средняя продолжительность санаторно-курортного лечения;
- средняя стоимость одного дня пребывания в санаторно-курортном учреждении.

Экономия средств бюджета здравоохранения в связи со снижением необходимости в госпитализации и поликлиническом обслуживании работников вследствие уменьшения заболеваний и травм, вызванных неблагоприятными условиями труда:

- уменьшение числа работников, госпитализируемых в связи с заболеваниями и травмами из-за неблагоприятных условий труда;

- норматив затрат на один день пребывания больных в стационаре; - средняя продолжительность госпитализации одного человека;

- сокращение числа обращений в поликлинику;

- средние затраты, приходящиеся на одно обращение в поликлинику.

Прирост нормативной чистой продукции (НЧП), обусловленной повышением производительности труда вследствие улучшения его условий:

- прирост объема продукции i -го вида вследствие повышения производительности труда благодаря улучшению его условий.

- среднесписочное число работающих; Б - годовая выработка продукции за вычетом брака;

- прирост производительности труда благодаря улучшению его условий.

Лекция 5(4 часа) Управление инвестиционными проектами природопользованием и экологической безопасностью

1. Понятие изменения и инновации.
2. Классификация основных сил сопротивления изменению и методов их преодоления.

Мировой экономический кризис, свидетелями которого все мы сегодня являемся, стал веской причиной широкомасштабного пересмотра устоявшихся взглядов на механизмы хозяйствования в целом. Стало очевидно, что глобальная экономика, избалованная десятилетием беспрецедентного непрекращающегося роста, подогреваемого стремительной интеграцией информационных систем в повседневную жизнь все большего числа людей и организаций, обилием дешевых денег и лояльностью инвесторов, больше не сможет функционировать по старым принципам. Массовое распространение получила идея инновационного развития экономики. По мнению многих (если не всех) влиятельных экономистов и политиков планеты, дальнейшее эффективное использование природных ресурсов, удовлетворение растущего числа все более разборчивых потребителей и экономическое качественное развитие человечества возможно только под эгидой активного прогресса в инновационной сфере деятельности.

Следует отметить, что под инновациями в данном случае имеется в виду не только выведение на потребительский рынок высокотехнологичных продуктов, построенных с использованием последних научных достижений (хотя подобные проекты составляют большую часть инновационных компаний). Понятие инновации намного шире, и перечень признаков изменения или нововведения, которое позволяет считать его инновационным, является предметом горячих дискуссий между самыми уважаемыми исследователями современной экономики.

Одним из таких исследователей, несомненно, является Гэри Хэмел, включенный журналом *Forbes* в десятку самых влиятельных людей в мире бизнеса^[1]. Проблема необходимости инновационных изменений для эффективной деятельности компаний подробно рассматривается в его книге «Во главе революции. Как добиться успеха в турбулентные времена, превратив инновации в образ жизни»^[2].

Главная идея, которую автор выдвигает в своей работе, сводится к тому, что современная экономика больше не будет развиваться постепенно. Г.Хэмел наглядно показывает на примере множества известных компаний, что стратегия пошагового

увеличения эффективности бизнес-процессов, их оптимизации путем внедрения ИТ-систем или применения каких-либо «рецептов успеха» от многочисленных «гуру менеджмента» уже давно перестала давать ту отдачу, которую от нее ожидают. Подобная политика инкрементализма (то есть пошагового, постепенного улучшения и изменения чего-либо, в данном случае – бизнес-модели организации), будучи оправданной ранее, по мнению автора, уже исчерпала себя, и то, к чему стремятся сегодня многочисленные пошаговые стратегии, есть не что иное, как «выжимание последней капли» эффективности из принципиально устаревших методик.

Среди причин такого устаревания методик автор называет, в частности, конвергенцию стратегий, их схожесть у разных участников рынка, который с каждым годом характеризуется все большим совершенством информации. Следствием этого явления можно назвать однобокий подход компаний к собственной деятельности, ее акцентирование на одном и том же, ожидание результатов от одних и тех же действий – что снижает шансы каждой из них на успех.

Развитие ИТ-систем и Интернета также резко снижает транзакционные издержки и издержки на поиск информации (в том числе информации о продавцах и производителях товаров и услуг), что лишает многие фирмы их источников доходов. Любые посреднические услуги становятся все менее актуальны с развитием Интернета, локальные продавцы товаров и услуг вынуждены теперь конкурировать со своими соперниками не только с соседней улицы, но и со всего мира. Потребители же становятся все более осведомленными и разборчивыми в своих предпочтениях, поскольку стоимость информации и ее поиска стремится к нулю. Все эти факторы, объединенные Г.Хэммелом под общим названием «е-эффективность», также создают условия, в которых эффективность привычной большинству компаний политики ведения бизнеса тает на глазах.

Стратегия инкрементализма соотносится автором с «эрой прогресса», концом которой можно по справедливости назвать нынешний кризис. Постепенным изменениям бизнес-моделей противопоставляются «радикальные инновации», и соотносимая с ними «эра революции» - время прерывистых, неожиданных и, главное, радикальных изменений, меняющих саму структуру деятельности компании, дающих ей не большие по сравнению с соперниками, а принципиально иные конкурентные преимущества.

Г.Хэмел считает, что новое время несет с собой принципиально иные правила бизнеса. Например, по мнению автора, преимущество в размере у больших компаний во многом становится их оковами, которые мешают им развиваться, делают их неповоротливыми гигантами, неспособными в своем первозданном виде спешить за турбулентными изменениями окружающей среды. В то же время, новички в своих отраслях имеют большие шансы завоевать солидную долю рынка именно за счет своей подвижности и гибкости по сравнению с компаниями-гигантами. Из множества приводимых автором примеров (почти полностью – из реалий американской экономики) особенно интересным кажется пример противостояния кофейных компаний Starbucks и Nestle, являющейся производителем самого продаваемого в мире кофе Nescafe. Благодаря невероятно высокой лояльности клиентов (среднестатистический потребитель кофе Starbucks покупает его в сети кофеен 18 раз в месяц!) и инновационному подходу не столько к самому напитку, сколько к окружающей его обстановке и «ауре» (которая, естественно, точно так же продается потребителю вместе с напитком) Starbucks к середине 2000 года имела капитализацию \$ 9 млрд – 11% от капитализации Nestle, при оборотах всего 4% от Nestle.

По мнению Г.Хэмела, преимущество в «эру революции» получат в первую очередь те компании, которые станут способны к постоянным революциям, к непрекращающемуся самообновлению и поиску новых возможностей для получения прибыли. Несмотря на приведенный выше взгляд на крупные компании, автор не расценивает их как пережитки прошлого – однако он наглядно иллюстрирует необходимость их кардинальной переориентации с учетом реалий современной экономики, важность постановки во главу угла не стабильности и постепенного улучшения показателей, а постоянных радикальных инноваций.

Сопротивление организационным изменениям является одной из основных проблем, стоящих перед развивающейся организацией.

1. Подходы к анализу сопротивлений

Сегодня организации для выживания на рынке и сохранения конкурентоспособности должны непрерывно изменяться и вносить изменения в свою деятельность.

В наиболее общем виде **организационное развитие** в современной социологии организаций описывается как процесс позитивных качественных изменений в организации, затрагивающий способы, средства деятельности и взаимодействия людей и отражающийся в трансформации организационной структуры [7].

При осуществлении организационных изменений неизбежно возникает *сопротивление изменениям*. Сопротивление организационным изменениям является одной из основных проблем стоящей перед развивающейся организацией.

Анализ литературы показал, что *сопротивления организационным изменениям* в основном рассматриваются в контексте различных концепций организационного развития.

Ансофф под *сопротивлением* понимает многогранное явление, вызывающее непредвиденные отсрочки, дополнительные расходы и нестабильность процесса изменений. Это сопротивление проявляется всегда в ответ на любые изменения. В процессе изменений имеют место отсрочки начала процесса изменений; непредвиденные отсрочки внедрения и прочие трудности, которые замедляют изменения и увеличивают расходы по сравнению с запланированными; попытки саботировать изменения внутри организации или «утопить» их в потоке других первоочередных дел. [1]

С точки зрения исследователя стратегии, *сопротивление* является проявлением иррационального поведения организации, отказа признать новые черты реальности, размышлять логически и реализовывать на практике выводы логического мышления.

С точки зрения наук о поведении сопротивление представляет из себя естественное проявление различных психологических установок в отношении рациональности, согласно которым группы и отдельные индивиды взаимодействуют друг с другом. [1].

Описывая такое явление как *сопротивление*, исследователи часто останавливаются на выделении видов и причин его возникновения, а также на разработке методов его преодоления.

2. Анализ и классификация причин и видов сопротивлений

Описывая сопротивления переменам, прежде всего, выделяют 2 вида *сопротивления* в зависимости от его силы и интенсивности: пассивное и активное.

Пассивное сопротивление - форма более или менее скрытого неприятия перемен, выражющегося в виде снижения производительности или желания перейти на другую работу.

Активное сопротивление – форма открытого выступления против перестройки (например, в виде забастовки, явного уклонения от внедрения новшеств).

Одной из первых и наиболее распространенных классификаций причин сопротивлений является классификация Коттер и Шлезингер. Они выделяют четыре причины *сопротивления изменениям* [6]:

1. **Узкособственнический интерес.** Желание не потерять что-то ценное: положение, власть, материальную выгоду, комфорт, привычную обстановку, политическое преимущество и неформальные связи.
2. **Непонимание и недостаток доверия.** Обычно это происходит, если недостаточно было приложено усилий и потрачено времени, на налаживание взаимоотношений с теми, кого затронет изменение, и (или) если эти изменения не были адекватно объяснены и убедительно аргументированы.

3. **Низкая терпимость изменениям.** Люди имеют значительно отличающиеся уровни готовности к изменению. Для одних даже незначительное нарушение привычных связей означает кризис, для других потребуются чрезмерные затраты энергии на восстановление контроля и приспособление к новой окружающей среде. Часть людей сопротивляется необходимости обучения, которое часто сопровождает изменения, а кто-то автоматически сопротивляются всему тому, что он рассматривают, как требование приспособливаться к чьим-то нормам или ожиданиям.
4. **Различная оценка ситуации.** Вероятно, это менее эмоциональная причина, чем другие; сопротивление здесь возникает из-за того, что люди искренне не могут понять выгоды, связанные с изменением или видят больше потерь, чем преимуществ, не только для себя, но и для организации в целом.

В коллективе также выделяют:

5. **Давление со стороны коллег.** Очень легко попасть под влияние коллег, которые оказывают *сопротивление изменению*, особенно если ни у кого нет полной информации, но зато имеется много слухов. Даже если сначала сопротивление изменению на индивидуальном уровне достаточно слабое, оно может усилиться, если люди собираются вместе и убеждают друг друга в том, что изменение представляет для них реальную или кажущуюся несправедливость. Когда *сопротивление изменению* становится общим делом, то его очень трудно преодолеть.
6. **Усталость от изменений.** Изменения стали фактом жизни организаций и поэтому неудивительно, что там, где имел место период быстрых и непрерывных изменений, люди начинают усматривать в этом "изменение ради изменения". Даже те, кто был полностью вовлечен во все аспекты происходивших ранее изменений, теряют энтузиазм и приверженность изменениям, когда предлагается все больше и больше изменений. Это приводит к сопротивлению, чаще всего в пассивной форме. Люди уже просто не вкладывают усилий в то, чтобы каждое новое изменение прошло успешно. Более активная и радикальная форма **сопротивления изменениям**, вызванная усталостью от изменений, проявляется в желании избавиться от инициаторов изменения.
7. **Предыдущий неудачный опыт проведения изменений.** Эта причина сопротивления изменениям довольно очевидна. Если люди пострадали от ранее проведенных изменений, которые были плохо спланированы, или о которых не было достаточной информации или которыми плохо управляли, то, скорее всего, они отнесутся с недоверием к последующим предложениям по изменениям и будут им сопротивляться.

Таким образом, первые четыре вида можно рассматривать как сопротивления, проявляющиеся на личностном уровне, следующие три как проявления сопротивлений на уровне группы. Такая классификация причин сопротивлений встречается довольно часто. Ансофф выделяет индивидуальные и групповые сопротивления [1], Хентце и Каммель описывают личные и структурные барьеры [8], Сазанов выделяет индивидуальные и организационные сопротивления [5].

Организационное сопротивление имеет три разновидности:

- сопротивление передаче полномочий;

- инертность сложных организационных систем;
- сопротивление изменениям**, которые навязаны консультантами извне.

Сопротивление передаче полномочий.

Организационные изменения с неизбежностью меняют баланс политических сил, приводят к перераспределению полномочий, а иногда и к смене части управленческой команды. Управленцы, которые теряют свои полномочия, стараются приложить все усилия, использовать свой вес и влияние для того, чтобы не допустить такого перераспределения.

Инертность сложных организационных систем.

Организация является сложным социальным организмом, где все процессы взаимосвязаны. Изменения одного элемента приводят к изменениям во всей системе. Чем больше организация, тем сложнее запустить процесс преобразований. Старые нормы, традиции, правила долгое время продолжают оказывать влияние на работу сотрудников в силу инерции корпоративной культуры организации.

Сопротивление изменениям, которые навязаны консультантами извне.

Очень часто внешние советы и рекомендации могут быть не услышаны в силу целого ряда причин:

- Во-первых, из-за страха потери полномочий, что было описано выше.
- Во-вторых, из-за привычки опираться на старые проверенные шаблоны, уверенности в собственной непогрешимости.
- В третьих, любые организационные изменения требуют отвлечения ресурсов (финансовых, временных, людских) от прямой деятельности. Поэтому, к сожалению, многие организации начинают изменения, когда стоит очень жесткий выбор: измениться или погибнуть. Этот факт действительно опасен, так как в период кризиса резко ограничивается количество ресурсов, которые можно использовать в процессе изменений.

Индивидуальное сопротивление обычно выражается:

- в не соответствии квалификации сотрудников новым требованиям;
- в страхах перед новым и неизвестным;
- в страхе потери рабочего места;
- в страхе потерять привычные социальные контакты.

Не соответствие квалификации сотрудников новым требованиям. Очень часто организационные изменения приводят к повышению требований к квалификации персонала и качеству выполнения должностных обязанностей. Работник, не имеющий достаточной квалификации, пытается работать по старому или делает работу медленно и некачественно, что, несомненно, препятствует успешному осуществлению организационных изменений.

Такое несоответствие квалификации персонала требованиям может быть выявлено в результате оценки персонала или по результатам анализа деятельности сотрудников. Наиболее точную информацию дает, конечно, комплексная оценка. По ее результатам может быть принято решение о необходимости: замены сотрудника, его обучения или ротации (как горизонтальной, так и вертикальной).

Страх перед новым и неизвестным.

Люди привыкают к определенным шаблонам поведения, [стереотипам мышления](#). Любые изменения требуют готовности отказаться от старого и привычного, шагнуть в новое и неизведанное. Некоторые люди настолько консервативны, что оказываются не в состоянии приспособиться к изменениям.

Страх потери рабочего места.

Этот страх может быть связан как с собственной некомпетентностью, которая была описана в первом пункте, так и со слухами о том, что изменения связаны с кризисом и большими проблемами в фирме.

Страх потерять привычные социальные контакты.

Организационные изменения могут приводить к изменению схем взаимодействия, увольнению ряда сотрудников. Соответственно, это приводит к изменению социальных отношений, потере или изменению круга общения.

Индивидуальные сопротивления также можно разделить на три подкласса: логическое, психологическое, социологическое [4]:

1. **Логическое** - несогласие сотрудников с реальными издержками, фактами, рациональными доводами, логикой. Логическое сопротивление возникает потому, что нужно реально затратить много времени и усилий на адаптацию к изменениям, скажем, на освоение новых должностных инструкций.
2. **Психологическое** - основано на эмоциях, чувствах, установках. Люди могут бояться неизвестности, не доверять своему руководству, ощущать угрозу своей безопасности, чувству самоуважения.
3. **Социологическое** - это результат вызова, который изменения бросают групповым интересам, ценностям, нормам, личному статусу сотрудника.

С.С. Фролов выделяет технические, политические и культурологические причины [7].

Технические причины связаны с действием так называемых технических условий организации, которые представляют собой способы соединения человеческих и технических ресурсов в организации. К причинам такого рода относятся следующие.

1. Отсутствие ресурсов и коммуникаций для осуществления инноваций. Такая ситуация чаще всего возникает в том случае, когда руководство организации, планируя проведение инноваций, переоценивает свои возможности. Руководители более низких уровней управления, зная реальную картину, оказывают сопротивление изменениям.

2. Внутренняя разобщенность организации. Причины внутренней разобщенности весьма многочисленны: социальные конфликты между отдельными группами в организации; культурные различия (различные ценности, принятые нормы и т.д.); неправильная позиция руководителей; отсутствие идентификации с коллективами организации и др. Все это может вызвать сопротивление инновациям у отдельных групп в организации.
3. Неизвестный результат или страх перед неизвестностью. Нередко члены организации просто не видят перспективы внедрения инноваций и поэтому у них возникает ощущение возможного провала или отрицательных последствий, в связи с чем они пытаются идеализировать существующее состояние организации и сопротивляются нововведениям.
4. Отсутствие планов, неясность целей. Этую группу причин можно рассматривать как частный случай страха перед неизвестным результатом. Неопределенность будущих действий, отсутствие разделения деятельности на этапы в соответствии с целями организации порождает у работников иллюзию несбыточности планов и нецелесообразности проводимых изменений.
5. Отсутствие лидеров. Создание целостного видения организации зависит от активности инструментальных лидеров. Именно они способны подсказывать, направлять действия людей и организовывать проводимые изменения. Очевидно, что деятельность лидеров должна быть направлена на реализацию изменений, в противном случае лидер может только тормозить инновационную деятельность.
6. Снижающиеся издержки. Сопротивление изменениям может усиливаться в том случае, если организация находится на гребне успеха и ее издержки снижаются. В этой ситуации у членов организации возникает резонный вопрос: зачем что-то изменять, когда организация работает столь успешно? Это одна из самых серьезных причин сопротивления изменениям. В случае продолжительной успешной деятельности организации у работников вырабатывается привычка и им психологически сложно перешагнуть через нее и столкнуться с неопределенностью.
7. Отсутствие системы обучения и консультирования. Для осуществления инноваций обучение и консультирование необходимы, так как без этого невозможна полная социализация индивидов по отношению к нововведениям. В случае отсутствия системы обучения и консультирования сопротивление изменениям практически неизбежно.

Политические причины сопротивления изменениям связаны с перераспределением власти при структурных и культурологических изменениях в организации. В случае значительных структурных изменений перед руководителями различных уровней всегда стоит вопрос: кто и в какой степени будет привлечен к принятию управленических решений в новой ситуации. От ответа на этот вопрос зависит отношение руководителей к инновациям. Все это определяет основные причины сопротивления.

1. Угроза влиятельным статусам, т.е. возможной потери влияния и авторитета. Действительно, очень часто инновации связаны со структурными изменениями, и в результате перестройки организации руководитель может занять более низкую ступень в структуре управления. Кроме того, реализованные инновации могут привести к изменению характера отношений между руководителями и

подчиненными, что также может восприниматься болезненно и вызывать сопротивление изменениям.

2. Возможность критики руководителей. В ходе изменений нередко критикуются прежние способы организации производственного процесса, методы управления и контроля. Учитывая возможность такой критики и опасаясь ее последствий, многие руководители в организации стремятся избегать нововведений, доказывая преимущества своего, прежнего способа действий.
3. Изменение содержания процесса принятия решений. В ходе принятия изменений серьезным барьером для руководителя может стать принятие другого способа управления. Дело в том, что каждый руководитель стремится максимально стандартизировать процесс принятия решений, упростить его. При внедрении инноваций руководителю приходится сталкиваться с новыми способами принятия управленческих решений, которые могут быть весьма сложными. В связи с этим до полной адаптации руководителя к новым условиям он может оказывать сопротивление нововведениям.
4. Изменение форм властного воздействия. При изменении ситуации в организации или ее подразделениях у руководителей может появиться необходимость изменить формы властного воздействия. Например, руководитель до проведения изменений ориентировался на власть принуждения, но при изменении ситуации он вынужден применять информационную власть, референтную власть или власть эксперта. Чаще всего руководство организации не готово сразу поменять формы властного воздействия, и должно пройти определенное время для адаптации к новым формам власти. Обычно именно в этот момент наблюдается сопротивление изменениям в организации, которое может продолжаться до тех пор, пока руководители не адаптируются к новым условиям применения власти.

Культурологические причины сопротивления изменениям связаны с изменением ценностных ориентации и социальных норм, действующих в организации. К таким причинам относятся следующие.

1. Влияние прежних ценностей. Поскольку каждый член организации ориентирован на собственную личностную матрицу ценностей, любое вмешательство извне может привести к явному или неявному отторжению новых ценностей, причем сила инерции приверженности весьма велика. Так, если в организациях, где работники были ориентированы в своих действиях только на мнение руководителя, а в новых условиях им приходится полагаться на свое мнение или мнение коллег, то это значительно изменяет их ценностные ориентации. Однако члены организации не могут сразу изменить свои ориентации и становятся беспомощными перед лицом технической неопределенности, в результате чего возникает сопротивление изменениям.
2. Возврат к традициям. В любых социальных общностях можно услышать мнение, что в старые времена жизнь была значительно лучше. Это обычное явление, основанное на привычках и стереотипах, облегчающих людям ориентацию в их социальном окружении. Однако весьма полезные людям привычки и обычаи могут оказаться ненужными и вредными при освоении новых ситуаций. Таким образом, сила привычек и обычаев в организационной культуре оказывает значительное воздействие на принятие и внедрение социальных изменений. Проиллюстрируем это утверждение на достаточно простом, но показательном примере. Члены коллектива привыкли пить чай в определенное время, но после реорганизации они

не могут этого делать. Даже по такому незначительному поводу может возникнуть сопротивление изменениям, подогреваемое приятными воспоминаниями о свободных чаепитиях.

3. Действие нормативного контроля. Как известно, нормы жизнедеятельности организации принимаются работниками и интернализуются таким образом, что становятся наиболее удобными, привычными. Соблюдение норм контролируется посредством неформального контроля, и членам организации психологически трудно не соблюдать существующие нормы деятельности. В соответствии с правилами действия неформального контроля любые новые нормы в данной области деятельности считаются отклонениями, против которых и направлены санкции социального контроля. В этот момент и возникает сопротивление нововведениям.

Таким образом, анализ литературы по социологии организации, организационному развитию, стратегическому менеджменту показал, что различные авторы выделяют различные виды и причины сопротивлений организационным изменениям. Проведенный анализ позволяет выделить ряд критериев классификации:

По форме проявления:

- Пассивное
- Активное

По уровню проявления:

- Личностное (индивидуальное)
- Логическое
- Психологическое
- Социологическое
- Групповое
- Организационное (групповое, коллективное)

По характеру источника сопротивления

- Технические
- Политические
- Культурологические

Исследование центра управленческого консультирования "Решение" показало, что на российских предприятиях наиболее типичными причинами сопротивления были следующие [2]:

- Непризнание проблем или несогласованность в понимании их причин.

- Опасения увеличения объема работ.
- «Навязывание» изменений.
- Игнорирование традиций.
- «Революционность» изменений.
- Отсутствие обратной связи с руководством.
- Недоверие к инициатору реформ (рис. 2).

Таким образом, на российских предприятиях имеют место индивидуальные логические причины (непризнание проблем или несогласованность в понимании их причин; недоверие к инициатору перемен), технические (отсутствие обратной связи с руководством), политические («революционность» изменений) и культурологические причины (игнорирование традиций), и организационные причины («навязывание» изменений, опасения увеличения объема работ).

3. Анализ стратегий работы с сопротивлениями

После рассмотрения причин предлагаются методы и способы преодоления сопротивления. Наиболее известная классификация способов преодоления сопротивления Коттера и Шлезингера [5]. Они выделяют шесть методов, дают их оценку с точки зрения преимуществ и недостатков, а также предпосылки применения.

Таблица №1 Способы преодоления сопротивления организационным изменениям

Меры	Предпосылки применения	Преимущества	Недостатки
Обучение и предоставление информации	Недостаток информации, недостоверная информация или ее неправильная интерпретация	При убежденности сотрудников в необходимости мероприятия они активно участвуют в преобразованиях	Требует очень много времени, если надо охватить большое число сотрудников
Привлечение к проекте	Дефицит информации у инициаторов проекта относительно программы изменений и предполагаемого сопротивления им	Участники заинтересованно поддерживают изменения и активно предоставляют релевантную информацию для планирования	Требует очень много времени, если участники имеют неправильное представление о целях изменений
Стимулирование	Сопротивление в связи	Предоставление	Требует много

и поддержка	со сложностью индивидуальной адаптации к отдельным изменениям	помощи при адаптации и учет индивидуальных пожеланий облегчают достижение целей изменения	времени, а также крупных расходов, что может привести к неудаче проекта
Переговоры соглашения и	Сопротивление групп в руководстве предприятия, опасающихся потерять свои привилегии в результате изменений	Предоставление стимулов в обмен на поддержку может оказаться относительно простым способом преодоления сопротивления	Часто требует больших расходов и может вызвать претензии у других групп
Кадровые перестановки и назначения	Несостоятельность других "тактик" влияния или недопустимо высокие затраты по ним	Сопротивление относительно быстро ликвидируется, не требуя высоких затрат	Угроза будущим проектам из-за недоверия затрагиваемых лиц
Скрытые и явные меры принуждения	Острый дефицит времени или отсутствие соответствующей властной базы у инициаторов изменений	Угроза санкций заглушает сопротивление, делает возможной быструю реализацию проекта	Связано с риском, порождает стойкую озлобленность по отношению к инициаторам, пассивное сопротивление возможной переориентации проекта

Среди стратегий проведения изменений можно выделить 2 полюса. Первый подход - стратегия **с ориентацией на принуждение (жесткие методы)**, который, лишь в исключительных случаях может привести устойчивому успеху. Желаемое поведение определяется страхом перед наказанием, а не убежденностью подчиненного. Таким образом не могут быть достигнуты изменения, гарантирующие организации стабильный и длительный успех, возможны лишь кратковременные достижения в кризисные периоды.

Наиболее эффективным признается так называемый **биографический подход (мягкие методы)**, который базируется на истории реформируемых организаций. В этом случае исходят из факторов, определяющих индивидуальные ценностные представления, групповые нормы и общие цели [8]. Затрагиваемые переменами лица сами должны быть заинтересованы в том, чтобы изменить свою нормативную ориентацию по отношению к старым моделям и выработать новую систему обязанностей. Для этого создаются программы организационно-культурных перемен, в которых находят место и рациональные элементы, такие, как знания, планирование, информация, институционализация.

Как показывают исследования российских предприятий, осуществляющих программы развития для преодоления сопротивлений использовались и мягкие и жесткие методы [2]:

- «жесткие»: к ним относятся принуждение сотрудников к работе по новым правилам, их замена и увольнение;
- «мягкие»: к ним относятся вовлечение сотрудников в процесс изменений, создание для них возможности вносить свои предложения по целям и методам изменений, обсуждение с персоналом принимаемых организационных решений, убеждение в необходимости и правильности методов перемен, обучение смежным профессиям и новым методам работы, информирование о планах и ходе изменений;
- «компромиссные»: заключение «сделок», создание гарантий неухудшения положения сотрудников, снижение радикальности изменений (рис. 3).

Самым популярным методом оказался метод убеждения (личные беседы, публичные выступления и обучающие мероприятия, цель которых — изменить точку зрения адресата информации относительно предмета разговора).

Если рассмотреть ситуацию с учетом характера изменений, то оказывается, что «жесткие» способы воздействия на сотрудников применялись чаще в ходе «вынужденных» изменений. «Вынужденные» изменения деятельности организации начинаются вследствие неожиданного изменения условий во внешней среде или внутри организации, которые угрожают ее существованию.

Выбор стратегии преодоления сопротивления (жесткие или мягкие методы) во многом зависит от квалификации руководства в применении этого метода, от квалификации сотрудников, от характера изменений. Сочетание метода убеждения с другими мягкими методами приводит к эффективному преодолению сопротивления.

4. Сопротивление организационным изменениям как позитивное явление

В своем большинстве авторы, рассматривающие вопрос сопротивления, воспринимают его как барьер или преграду, который необходимо преодолеть и предлагают различные способы и методы преодоления сопротивления. Часто выделяют личные и структурные барьеры или личностные и организационные преграды. Можно сказать, что авторы смотрят на проблему сопротивления с точки зрения инициатора изменений, но не учитывают позицию сопротивляющегося или объекта изменений. Если же посмотреть на проблему сопротивления с позиции сопротивляющегося, то сопротивление выступает в качестве защитника. Таким образом, "то, что обычно принимается за сопротивление, есть не просто косная помеха, с которой надлежит разделаться, но творческая сила, помогающая организации выжить в этом сложном мире" (И. Польстер и М. Польстер, 1973) [3].

Защищаясь, организация представляет собой саморегулирующуюся систему, которая мобилизует все свои силы.

Система находится в относительном равновесии до тех пор, пока не появилось значимое воздействие от внешней среды. Воздействие вызывает отрицательные обратные связи,

которые удерживают систему в равновесии и препятствуют движению к намеченной цели. [Курт Левин](#) называет такое состояние квазистабильным, обусловленным действием многих противоположно направленных сил. Таким образом, система только кажется не подвижной и пассивной, на самом деле сопротивляющаяся система представляет собой комок энергии. Другими словами, все виды сопротивления представляют собой мобилизацию энергии, а не ее недостаток. И тогда возникает вопрос, как перенаправить имеющуюся энергию сопротивление в нужное русло, в русло организационного развития, или какие условия внешней и внутренней среды необходимы для возникновения положительных обратных связей. Понимание сопротивления как мобилизации энергии дает возможность рассматривать сопротивление как позитивное явление. Тогда меняется характер взаимодействия между инициатором изменений и сопротивляющимся, и это уже не борьба и не преодоление препятствий, а выяснение различий в видении проблемы.

2. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПРОВЕДЕНИЮ СЕМИНАРСКИХ ЗАНЯТИЙ

2.1 Темы и перечень вопросов семинаров

Семинар 1 (С-1) (Менеджмент организации). 4 часа

1. Современные взгляды на менеджмент организации.
2. Отличительные особенности современных мировых школ управления.
3. Деловая культура организации.
4. Коммуникативная функция в управлении.
5. Неформальная ролевая структура персонала в управлении организацией.
6. Трудовые отношения и их регулирование.
7. Принципы социального партнерства в России и за рубежом.
8. Локальные нормативные акты организации по труду
9. Организация труда и заработной платы
10. Управление вознаграждением
11. Современные взгляды на мотивацию персонала
12. Формы дисциплинарных взысканий предусмотренных Трудовым Кодексом Российской Федерации
13. В каких случаях применяется групповая форма материальной ответственности
- .

Семинар 2 (С-2) (Управленческие решения и процедуры их принятия). 4 часа

1. Критерии принятия решения.
2. Пирамида планирования в стратегическом менеджменте.
3. Сравните стратегический и оперативный менеджмент
4. Моделирование и экспертные оценки при принятии решений
5. Эконометрические методы принятия решений
6. Проблемы комбинированного применения различных методов в конкретных прикладных работах
7. Информационные технологии поддержки принятия решений

Семинар 3 (С-3) (Проблемы экологической безопасности). 4 часа

1. Причины обострения экологических проблем в современном мире.
2. Основные компоненты окружающей природной среды и их взаимосвязь.
3. Борьба с загрязнениями окружающей природной среды различного вида отходами.
4. Борьба с биологическими, тепловыми, шумовыми, вибрационными, волновыми, и радиационными загрязнениями окружающей природной среды.
5. Административные, экономические, технологические, политические и социально-психологические методы решения экологических проблем.
6. Постоянный экологический риск и здоровье населения
7. Проблема экологической безопасности продовольствия
8. Проблема озонового слоя
9. Экологические права граждан
10. Принципы охраны окружающей среды и их реализация
11. Виды и содержание ответственности за экологические правонарушения
12. Задачи и принципы экологической экспертизы
13. Роль общественности в экологической экспертизе

Семинар 4 (С-5) (Законодательная база в управлении безопасностью). 4 часа

1. Законодательные основы управления охраной труда в РФ.
2. Основные направления государственной политики в области охраны труда.
3. Полномочия органов государственной власти РФ в области охраны труда.
4. Полномочия органов государственной власти субъектов Российской Федерации в области охраны труда.
5. Порядок организации служб охраны труда в организациях и на предприятиях.
6. Порядок финансирования мероприятий по улучшению условий и охраны труда.
7. Правовые основы управления охраной труда на предприятиях и в организациях.
8. Обязанности работодателя по охране труда.
9. Системы управления охраной труда на предприятии (СУОТ)
10. Планирование работ по охране труда на предприятии
11. Критерии оценки состояния охраны труда и функционирования СУОТ на предприятии (организации)
12. Контроль условий и охраны труда на предприятии (организации)

Семинар 5 (С-5) (Особенности инвестиционных проектов). 4 часа

1. Необходимые действия при проведении инновации.
2. Приведите примеры СТЭЭП-факторов.
3. Срок окупаемости и банковский процент
4. Использование методов экспертных оценок при сравнении инвестиционных проектов.
5. Разработайте процедуру применения экспертных оценок при сравнении эффективности инвестиционных проектов
6. Предложите бизнес-план проекта, относящегося к Вашей области деятельности.