

**Концепция и область применения изменений в организации**

Курбанова Р.Х., магистр  
Алиев О.М., к.э.н., доцент  
Дагестанский государственный университет  
Россия, г. Махачкала,  
[oaom651@mail.ru](mailto:oaom651@mail.ru)

*Аннотация: статья посвящена изучению специфики организационных изменений на предприятии, в частности, анализу концепции и области их применения. Актуальность исследования данной проблемы обусловлена неиссякаемым интересом современных исследователей к данному важнейшему типу изменений, которые могут быть детерминированы выбором адекватной организационной структуры, с учетом теории организации, позволяющей организации эффективно взаимодействовать с внешней средой, продуктивно и целесообразно распределять, и направлять усилия сотрудников, удовлетворять потребности клиентов и достигать стратегических целей. Нами последовательно рассматриваются существующие в современной науке точки зрения о природе представленных в практике концепций измененческих перемен в организации.; проводится исследование его источников, анализируется практичность представленных алгоритмов; высказывается свое мнение по разрешению представленного дискуссионного вопроса и предлагаются рекомендации по практической целесообразности предупреждения проблем подобного характера.*

*Ключевые слова: управление изменениями, концепция, область применения изменений, организация.*

В стремительно меняющейся, беспорядочной окружающей среде современные компании должны постоянно видоизменяться. Компании должны регулярно адаптироваться к среде, в которой находятся. Сами они кроме того генерируют перемены во внешней сфере, разрабатывая и предлагая на рынок новейшие продукты и технологические процессы, которые становятся преобладающими и обретают обширную популяризацию.

Зачастую данные изменения осуществляются быстро, результатом чего может являться утрата конкурентоспособных положительных сторон, а в некоторых случаях и гибель организации. Превентивные меры по осуществлению комплекса изменений обуславливают тот факт, что организацией должны быть изучены ключевые закономерности этого процесса, источники, противодействующие координационным изменениям и способы, эффективно осуществляющие их преодоление.

Само изменение – это постепенный либо ступенеобразный процесс перехода компании на новый уровень с применением имеющихся идей и

концепций, они актуализируются в разнообразных типах организаций. При этом под организациями понимаются общественные единства, которые ориентированы на реализацию конкретных целей, созданы как специально высокоструктурированные и координированные концепции, назначенные с целью определенной работы, и сопряженные с окружающей средой.

Организационные изменения могут производиться в следующих сегментах, представленных в таблице 1:

Таблица 1

**Изменения в организации: сегменты и типы перемен**

| Сегмент  | Типы перемен  |
|--|---|
| главная структура  | характер и степень деловой инициативности, правовая структура, имущество, список источников финансирования, интернациональные операционные изменения, их воздействие, мероприятия по объединению, создание общих компаний;        |
| задачи и деятельность                                      | комплексное образование продуктов и пакета предоставляемых услуг, поиск новых рынков, покупателей и поставщиков;  |
| используемые технологии                                    | внедрение спецоборудования, орудий труда, использование материалов и энергии, ведение научно-технических процессов, эксплуатация канцелярской техники;  |
| управленческие структуры и процессы внутренней организации | внутренняя организация, рабочие процессы, ход принятия постановлений и управления, информационные концепции   |
| организационная культура                                   | ценности, устои, неофициальные взаимоотношения, мотивы и процессы, стиль управления   |
| кадровые ресурсы   | руководство и служебный штат, их профессионализм, мотивировка, действия и результативность в труде;   |
| производительность деятельности компании                   | комплекс экономических, финансовых, общественных и прочих характеристик, целью которых является оценка влияния организации и окружающей среды, их взаимодействие, выполнение собственных поручений и применения новых перспектив. |

Источник: составлено авторами

Концепция управления изменениями содержит разнообразные аспекты: научно-технические, структурные, методические, людские, психологические, общественно-политические, экономические и др. [1].

Поэтому мы считаем необходимым в рамках данного исследования обратиться к анализу главных подходов к изменениям в организации, фокусируя внимание на том, что составление плана процесса развития и изменения в компании во многом зависит от фигуры управления в нем, а, следовательно, и от главного подхода к переменам.

В начале 60-х гг. XX в. Т. Бернс и Г. М. Сталкер при рассмотрении управления организациями подчеркнули и представили два их вида:

механистический и органический. Первый вид приспособлен к устойчивым внешним обстоятельствам. Управленческие задачи в такой компании распределены согласно направлениям, в рамках которых каждый работник осуществляет четко конкретные, предписанные ему функции.

Второй тип приспособлен к неустойчивым, меняющимся обстоятельствам: если все время появляются неизвестные задачи, которые никак не могут быть разрешены обычными подходами и способами, по этой причине требуется разработка новых способов постановки вопросов. Большая важность придается расширенным, а никак не узким познаниям, равно как обстоятельствам формирования. Взаимодействие и связь существует между абсолютно всеми уровнями равно как по горизонтали, так и по вертикали, что очень важно для результативности рабочей деятельности.

Понимание отличительных черт видов организационных культур дает возможность заметить и понять, посредством которых знаков, ритуалов, методов исполняется деятельность людей, каков стиль, нормы, что позволительно, а что отвергается. Недостаточно понимать, что необходимо совершить с целью достижения эффекта, необходимо обладать способностью сообщить собственное понимание вплоть до представления управления, сотрудников, подчиненных, применяя такие определения, комплекс инструментов, которые должны быть актуализированы и привести к желанному итогу.

При необходимости проведения изменений в организации, результат может быть детерминирован не только изменениями, которые произошли в структурах, технологиях, умениях, квалификации работников, но также они могут осуществлены посредством изменения ценностей, атмосферы и методов взаимодействия людей в ходе деятельности.

Важным считается требование адаптации организации к внешним обстоятельствам, готовности приспособления к группе новых условий, обозначения внутренних процессов, которые имеют потенциал содействия или воспрепятствования.

Отмечая выше представленное, стоит отметить, что наиболее эффективным подходом к изменениям является органический, т.к. его влияние распространяется на всех членов команды. Механистический подход не достигает комплексности изменений и не может рационализировать организацию.

Иная сложность состоит в возрастающей популярности концепции реинжиниринга, суть которого заключается в следующем алгоритме: сталкиваясь с проблемой актуальности проведения комплекса мероприятий по усовершенствованию рабочего процесса, руководителем должен быть осуществлен подбор набора рецептов и средств, которые прежде отмечались высокой продуктивностью, однако оказались несправедливо деактивированными.

После чего происходит отбор средств, предоставление плана усовершенствования руководству [2]. Главным продуктивным методом

усовершенствования здесь является гармонизация имеющихся средств, стратегий, трудовых процессов, технологий, организационных структур таким образом, чтобы создаваемая продукция или услуги, соответствовали потребительским ожиданиям.

В специализированной терминологии такая целенаправленность именуется «фокусом на покупателя». Рабочие процессы компании в этом случае определяются в качестве взаимозависимых совокупностей, которые исполняются в конкретном периоде функций и операций, ведущих к выполнению определенных целей.

Проекты в разрезе рассмотрения их в качестве процессного подхода управлением деятельности, трактуются как полноценные действия. Данное положение объясняет «естественное отделение» проекта, которое проявляется при его реализации в функционально-сориентированной компании.

При реализации изменений в управленческую команду предлагается вовлекать профессионалов со стороны, однако ограниченность средств компаний позволяют поддавать осуществлению только три-пять проектов одновременно. Руководство проводимыми изменениями может быть реализовано различными методами. Мы считаем, что рамках данного исследования будет целесообразным проанализировать отличия в политике использования проектных способов (таблица 2):

Таблица 2

**Отличия в политике использования проектных способов [3]**

| Тип стратегии                    | Сущность  |
|----------------------------------|---|
| Директивная стратегия            | Нововведения проводятся менеджером без участия членов группы. Цель – стремительные изменения в кризисных ситуациях, проведение примирения коллектива с актуальными преобразованиями. Важное условие – доминирование личности руководителя, необходимые актуальные информационные данные и способность сдерживания противодейственных течений. Руководитель должен обладать доминирующим положением, чтобы успешно ознакомить персонал с инициированными изменениями и обеспечить их исполнение. Данная стратегия эффективна при неосуществимости использования иных альтернатив политики. |
| Политика переговоров             | Менеджер – организатор изменения; ответственный за проведение переговоров с коллективом, в рамках которых могут быть приведены в исполнение уступки, соглашения, т.к. членами группы могут быть выражены собственные наблюдения и взгляды.  |
| Политика достижения единых целей | Политика достижения единых целей Менеджеры, путем привлечения профессионалов в команду делают это не только с целью приобретения соглашений коллектива на проведение изменений, но и закрепляют за каждым членом команды ответственность за достижение целей, которые в обязательном порядке им сообщаются.   |
| Аналитическая стратегия          | Аналитическая стратегия Менеджеры посредством привлечения профессионалов в команду, занимаются исследованием комплекса интересующих вопросов, сбором сведений и разработкой рациональных решений, без привлечения сотрудников и их возможных личных трудностей.   |

|                               |   |
|-------------------------------|---|
| <p>Политика проб и ошибок</p> | <p>Политика проб и ошибок Руководитель не может определить отчетливым образом проблемный вопрос, по этой причине к проведению ряда изменений привлекаются сотрудники, пробуящие различные подходы к решению трудностей.</p> |
|-------------------------------|---|

В связи с этим принято считать, что проблема пересечения интересов требует нового подхода. Ключевым фокусом здесь именуется информационная технология, цель которой состоит в абсолютной переработке данных о покупателях и производстве. Поэтому из-за направленного применения банков данных, телекоммуникационных каналов представляется возможным значительное увеличение поля задач сотрудников.

Однако в случае, например, невозможности корректировки компетенции персонала, организационных или квалификационных характеристик даже наиболее совершенная информационная основа не может дать ожидаемого результата. Именно поэтому авторы концепции хозяйственного реинжиниринга настаивают на включении в процесс уполномоченных сотрудников. Наиболее критическим ресурсом каждой компании считаются люди.

Отсутствие их поддержки и полной соотнесенности своей рабочей деятельности интересам компании чревато деструктивностью даже наиболее успешной организации. Именно поэтому подготовка и обучение персонала должны стать настолько же значимы, как и совершенствование изменений в организации.

Однако, по нашему мнению, проведение изменений могут поддаваться реализации только с учетом интересов работников. Команды реинжиниринга должны состоять из членов команды всех уровней позиций и быть небольшими по масштабности по той причине, что небольшая компания обеспечивает собственными повседневными прямыми обязанностями каждого работника, а поэтому число приоритетных планов является ограниченным не только периодом реинжиниринга, но ежедневной рабочей деятельностью компании. Наилучшие результаты могут быть достигнуты при оперативном внедрении работников в осуществление каждого значимого этапа измененных процессов.

Мы считаем, что рассмотрению также подлежит перечень методов организационного развития, в которые включаются такие феномены как концепция планирования, инициирования и изменения социальных систем путем привлечения большого числа участвующих.

Люди, разделяющие положения эволюционной концепции считают, что в первую очередь должны подлежать изменению ценностные взгляды и поведенческие модели членов команды, и после лишь сама система (организация в институциональной призма понимания).

Организационное развитие трактуется в качестве как долгосрочного, всеобъемлющего процесса изменений и развития как организаций в целом, так и индивидуального личностного развития каждого работающего. Такой процесс имеет под собой основание обучения всех сотрудников посредством

прямого взаимодействия и передачи практического опыта. Цель представленных изменений состоит в органичном повышении общего уровня производительности организации и качества труда ее кадровых ресурсов [4].

Данным определением намечаются главные положения организационного развития. Так, осуществление изменений должно быть в руках членов организации и каждый руководитель должен вносить свой вклад в успех преобразований [1, с.172]. Внутренние и внешне выраженные консультанты (именуемые агентами изменений) являются вспомогательной силой, но не основными исполнителями изменений. Это находит выражение в опоре на собственные силы и провозглашением каждого человека, которого затрагивают перемены, полноправным участником процесса изменений в организации. Так организационное развитие содействует процессу демократизации труда. Здесь должны подлежать ликвидации лишние иерархические ступени, властные отношения подлежат их изменению к партнерским доверительным отношениям.

Расширенная теория организационного развития представляет наличие структурного и кадрового подходов. В первом подходе рассматривается попытка посредством комплекса изменений в сфере организационного регулирования создать подходящие обстоятельства, которые могут в достижении целей развития организации.

Кадровый аспект включает в себе проведение мероприятий, целевой направленностью которой является повышение квалификации работников (развития персонала) и стимулированию их готовности к принятию и проведению изменений. Верным представляется суждение, согласно которому цель развития базируется на комбинации этих подходов [5].

Исполнение организационного развития проходит в несколько этапов. Вначале происходит «размораживание» социальной системы. Представляются сомнительными убеждения и поведенческие модификации членов организационной системы, это объясняет необходимость проведения экспертиз их пригодности для удовлетворения системных целей (эффективности, инновационной динамичности, гуманизации трудового процесса).

Вторая стадия ознаменовывается движением к изменениям. Новые поведенческие модификации укрепляются в обучении персонала. Процессы проводимых изменений требуют логичного завершения по причине своей пролонгированной продолжительности на долгое время. Это детерминирует актуальность регулирования и объединения новых моделей поведенческих реакций и организационных правил компании. Такие мероприятия отмечаются на ступени замораживания процесса изменений.

В структуре концепции организационного развития подлежит определению расположение в организационной иерархии первоначального пункта, необходимого для процесса трансформаций, который в перспективе является всеохватывающим для социальной системы.

Анализируемая концепция в этом отношении имеет разительное отличие от прежде рассмотренной концепции хозяйственного реинжиниринга: если для него свойственно горизонтальное перемещение (сверху вниз), то в структуре концепции организационного развития обнаруживается наибольшее разнообразие вариаций. Ею допускается, как и противоположный горизонтальный ход процесса (снизу-вверх), так и его инициирование в составляющих иерархии, что является проявлением биполярной стратегий).

Процесс изменений может быть инициирован в нескольких иерархических структурах, разных областях и иерархических уровнях (стратегия «многих точек»), а также, согласно эффекту клина, постепенно распространяться в центре иерархической структуры, оказывая давление на прилегающие пласты общественной системы [6].

В заключение следует отметить, что методика организационного развития имеет широкий спектр применения в прикладном аспекте организационной практики современных организационных структур.

### Список литературы

1. Алиев О. М. Проблемы успеха стратегических изменений в развитии компании // Фундаментальные исследования. 2018. №11-2. 2018. № 11-2. С.170-175.
2. Зайцева О. А. Основы менеджмента: Учебно-практическое пособие для вузов. URL: <http://www.booksshare.net/index.php?id1=4&category=economics&author=zaytsevaaoa&book=1998> (Дата обращения: 10.12.2018)
3. Катков В. М. Формирование организационной культуры на промышленном предприятии. URL: <http://alleng.org/d/manag/man320.htm> (Дата обращения: 10.12.2018)
4. Мазур И. И., Шапира В. Д. Реструктуризация предприятий и компаний. URL: <http://bookre.org/reader?file=594342> (Дата обращения: 10.12.2018)
5. Маслоу А. Мотивация и личность. URL: [http://platona.net/load/knigi\\_po\\_filosofii/psikhologija/maslou\\_abraham\\_motivacija\\_i\\_lichnost\\_3\\_e\\_izd\\_per\\_s\\_angl\\_2008\\_g/22-1-0-397](http://platona.net/load/knigi_po_filosofii/psikhologija/maslou_abraham_motivacija_i_lichnost_3_e_izd_per_s_angl_2008_g/22-1-0-397) (Дата обращения: 10.12.2018)
6. Мильнер Б. З. Управление будущего: предпосылки и тенденции. URL: [http://platona.net/load/knigi\\_po\\_filosofii/psikhologija/maslou\\_abraham\\_motivacija\\_i\\_lichnost\\_3\\_e\\_izd\\_per\\_s\\_angl\\_2008\\_g/22-1-0-397](http://platona.net/load/knigi_po_filosofii/psikhologija/maslou_abraham_motivacija_i_lichnost_3_e_izd_per_s_angl_2008_g/22-1-0-397) (Дата обращения: 10.12.2018)