

КОНЦЕПЦИЯ И ОБЛАСТЬ ПРИМЕНЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЙ В ОРГАНИЗАЦИИ

*Курбанова Р.Х.,
Дадаева У.С., кандидат экономических наук, доцент,
Дагестанский государственный университет*

Аннотация: данная 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.

Автор последовательно рассматривает существующие в современной науке точки зрения о природе представленных в науке практике концепций измененческих перемен в организации.; проводит исследование его источников, анализирует практичность представленных алгоритмов; высказывает свое мнение по разрешению представленного дискуссионного вопроса и предлагает 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 издавая 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 табл. 1:

Таблица 1

Изменения в организации: сегмент 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 |

Продолжение таблицы 1

| | |
|------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 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. |

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 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 деятельностью, 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. Я считаю, что рамках данного исследования будет целесообразным проанализировать отличия в политике использования проектных способов (табл. 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 иницированными 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. |
| Политика проб и ошибок | 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. |

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 измененческих 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 большего 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 призме 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. 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 готов-

ности 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.

Литература

1. Зайцева О.А. Основы менеджмента: учебно-практическое пособие для вузов [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.booksshare.net/index.php?id1=4&category=economics&author=zaytsevaoa&book=1998> (дата обращения: 14.12.2018)
2. Катков В.М. Формирование организационной культуры на промышленном предприятии. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://alleng.org/d/manag/man320.htm> (дата обращения: 14.12.2018)
3. Мазур И.И., Шапира В.Д. Реструктуризация предприятий и компаний [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://bookre.org/reader?file=594342> (дата обращения: 14.12.2018)
4. Маслоу А. Мотивация и личность. [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://platona.net/load/knigi_po_filosofii/psikhologija/maslou_abrakham_motivacija_i_lichnost_3_e_izd_per_s_angl_2008_g/22-1-0-397 (дата обращения: 14.12.2018)
5. Мильнер Б.З. Управление будущего: предпосылки и тенденции. [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://platona.net/load/knigi_po_filosofii/psikhologija/maslou_abrakham_motivacija_i_lichnost_3_e_izd_per_s_angl_2008_g/22-1-0-397 (дата обращения: 14.12.2018)

References

1. Zajceva O.A. Osnovy menedzhmenta: uchebno-prakticheskoe posobie dlja vuzov [Jelektronnyj resurs]. Rezhim dostupa: <http://www.booksshare.net/index.php?id1=4&category=economics&author=zaytsevaoa&book=1998> (data obrashhenija: 14.12.2018)
2. Katkov V.M. Formirovanie organizacionnoj kul'tury na promyshlennom predpriyatii. [Jelektronnyj resurs]. Rezhim dostupa: <http://alleng.org/d/manag/man320.htm> (data obrashhenija: 14.12.2018)
3. Mazur I.I., Shapira V.D. Restrukturizacija predpriyatij i kompanij [Jelektronnyj resurs]. Rezhim dostupa: <http://bookre.org/reader?file=594342> (data obrashhenija: 14.12.2018)
4. Maslou A. Motivacija i lichnost'. [Jelektronnyj resurs]. Rezhim dostupa: http://platona.net/load/knigi_po_filosofii/psikhologija/maslou_abrakham_motivacija_i_lichnost_3_e_izd_per_s_angl_2008_g/22-1-0-397 (data obrashhenija: 14.12.2018)
5. Mil'ner B.Z. Upravlenie budushhego: predposylki i tendencii. [Jelektronnyj resurs]. Rezhim dostupa: http://platona.net/load/knigi_po_filosofii/psikhologija/maslou_abrakham_motivacija_i_lichnost_3_e_izd_per_s_angl_2008_g/22-1-0-397 (data obrashhenija: 14.12.2018)

CONCEPT AND SCOPE OF CHANGES IN THE ORGANIZATION

Kurbanova R.Kh.,

**Dadaeva U.S., Candidate of Economic Sciences (Ph.D.), Associate Professor,
Dagestan State University**

Abstract: this article is devoted to the study of the specifics of organizational changes in the enterprise, in particular, the analysis of the concept and scope of their application.

The relevance of the study of this problem is due to the inexhaustible interest of modern researchers to this important type of change can be determined by selection of an adequate organizational structure, based on the theory of organization, allowing the organization to interact effectively with the environment, productive and appropriate to distribute and direct the efforts of employees to meet customer needs and achieve strategic goals.

The author consistently considers the existing points of view in modern science about the nature of the concepts of changing changes in the organization presented in science; conducts research on its sources, analyzes the practicality of the presented algorithms; expresses his opinion on the resolution of the presented discussion question and offers recommendations on the practical expediency of preventing problems of this nature.

Keywords: change management, concept, scope of changes, organization