материалов (щебня разной фракции, песочно-глиняная смесь (ПГС) и др.) по сниженной цене для других объектов, исполнителем которых не будет являться SRL “Amon-Trade”. На складах SRL “Amon-Trade” в настоящий момент находится более 10 тысяч тонн щебня шлакового М-1000, около 5 тысяч тонн ПГС и прочих строительных материалов. На щебень шлаковый имеется сертификат качества Республики Молдова. Также возможны:

- реализация запчастей и комплектующих к транспортным средствам другим организациям;
- постепенное снижение цен на предоставляемые услуги за счёт совершенствования методов работы, повышения качества строительных материалов, специализации работников, что в свою очередь будет способствовать привлечению новых клиентов не только бюджетной сферы.

Деятельность SRL “Amon-Trade” нацелена на долгосрочную (стратегическую) перспективу функционирования на рынке, увеличение доли рынка и получения за счёт этого прибыли, поэтому SRL “Amon-Trade” необходимо максимизировать все усилия для достижения данных перспектив.

1. Современный стратегический анализ: учебник и практикум для магистратуры / Н.А. Казакова – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2018. – 386 с.
2. Стратегический маркетинг: Учебник для вузов. 3-е изд. / Р.А. Фатхутдинов. – СПб.: Питер, 2003. – 347 с.
3. Годовой бухгалтерский баланс SRL «Amon-Trade» за период 2016 – 2017 гг., утверждённый Национальным бюро статистики Республики Молдова от 25. 03.2018 г. URL: <http://www.statistica.md/index.php?l=ru>
4. Годовой бухгалтерский баланс SRL «Amon-Trade» за период 2017 – 2018 гг., утверждённый Национальным бюро статистики Республики Молдова от 04. 02.2019 г. URL: <http://www.statistica.md/index.php?l=ru>

Мельчекова О.Г.

Организационные изменения: основа «жизни» организаций

*Уральский государственный экономический университет
(Россия, Екатеринбург)*

doi: 10.18411/lj-10-2019-206

idsp: ljjournal-10-2019-206

Аннотация

Показаны значение и виды организационных изменений как направления повышения эффективности деятельности современных организаций. Определены проблемы внедрения организационных изменений и факторы, определяющие эффективность проведения реорганизаций. Обозначены методы преодоления сопротивления организационным изменениям.

Ключевые слова: организация, менеджмент, организационные изменения, проблемы реорганизации.

Abstract

The article shows the importance and types of organizational changes as a direction to improve the efficiency of modern organizations. The problems of implementation of organizational changes and factors that determine the effectiveness of the reorganizations. The methods of overcoming resistance to organizational changes are indicated.

Key words: organization, management, organizational changes, reorganization problems.

Теоретические исследования и практический опыт менеджмента современных организаций убеждают в том, что каждая организация, желающая обеспечить эффективность своего функционирования и целенаправленное развитие, обязана постоянно осуществлять обоснованные и необходимые организационные изменения: от частичных и небольших перемен, не затрагивающих фундаментальные основы организации, но отвечающих насущным потребностям производства и управления организацией; до коренных и глубоких преобразований, способных изменить стратегию и тактику «жизни» организации в ближайшей или долгосрочной перспективе [3,4,5].

Под *организационными изменениями* понимаются перемены в одной или нескольких организационных составляющих, определяющих ее цели, задачи, функции, структуры, производство, технологии, состояние персонала организации и т.д., обусловленные воздействием факторов внешней или внутренней среды.

«Перемены — вопрос, касающийся всех организаций (М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури),

«Любая организация, чтобы выжить, должна постоянно осуществлять те или иные изменения — от небольших нововведений до коренных преобразований» (В.Р. Веснин).

«Если организация может непрерывно изменяться, поддерживая свое единство, несмотря на происходящие изменения, она никогда не умрет. Ее бизнес изменится, но организация как таковая сможет жить вечно» (И. Адизес).

«Необходимость и характер стратегических изменений зависят от способности организации эффективно работать в новых условиях, которые определяются состоянием отрасли, рынка, организации, продукта» (М. Колесник),

«Перемены — основа жизни» (А. Франс).

Вместе с тем существуют мнения, что позитивные перемены в организации сами по себе не происходят, а требуют усилий со стороны руководства и членов организации:

«Организационную структуру необходимо постоянно совершенствовать, приводить в соответствие с требованиями жизни» (В.Р. Веснин).

«Для выживания организации руководство организации должно периодически оценивать и менять свои цели в соответствии с изменениями внешней среды и самой организации» (М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури),

«Единственное, что в организации возникает самопроизвольно, - это беспорядок, трения и злоупотребления» (Роберт Таунсенд).

С другой стороны, исследователи уделяют внимание возможностям и значению самоорганизации, позволяющей организациям самостоятельно «настраиваться» на нужный ритм в соответствии с изменившимися условиями деятельности [1]:

«Самоорганизация системы — это такой процесс изменения ее состояния (или характеристик), который происходит без целенаправленного начала, каковы бы ни были источники целеполагания» (Н. Н. Моисеев).

«Чем больше свободы и самоорганизации, тем больше порядка» (Э. Янч).

«Реорганизация — это организация, вывернутая наизнанку» (М. Звонарев).

«Новое — это хорошо забытое старое» (Ж. Пеше).

Между тем практика показывает, что причинами, вызывающими необходимость организационных изменений и преобразований, могут быть: изменения политических, экономических, социальных и научно-технических факторов внешней среды, оказывающих воздействие на деятельность организации, например:

процессы глобализации экономики и разделения труда;

изменения рыночной конъюнктуры, вызванные переменами в составе потребителей, их предпочтениях, образе жизни, их отношении к продукции организации, спросе на предоставляемые услуги; способах использования предлагаемых товаров и т.д.;

внедрение новых технологий и новых видов продукции;

изменения в ресурсных возможностях обеспечения производственных процессов;

переход на ресурсосберегающие и менее энергоемкие виды производств;

необходимость решения экологических проблем

изменения в законодательстве и политике правительства и др.

В связи с изменением условий работы организации целями необходимых организационных преобразований могут быть:

изменение стратегии и тактики организации в соответствии с новыми условиями функционирования;

изменение направлений деятельности организации в краткосрочной и долгосрочной перспективе;

изменение масштабов и объемов производства;

обновление или внедрение новых технологий производства и управления;

перестройка организационной структуры в соответствии с изменением условий осуществления функций производства и управления;

повышение инвестиционной привлекательности организации;

улучшение финансовых и экономических показателей работы организации;

повышение квалификации работников организации;

совершенствование системы мотивации и стимулирования труда;

улучшение социально-психологического климата в коллективе и др.

Причиной предстоящих перемен может стать желание руководства организации *«делать не то, что делают другие. Делать не так, как делают другие»* (В.В. Глухов).

Необходимые преобразования могут осуществляться на уровне организации в целом, отдельных подразделений и отдельных работников и касаться всех аспектов деятельности организации:

- выпускаемой продукции;
- применяемых технологий;
- организации производства;
- структуры организации и управления ею;
- ресурсного обеспечения;
- финансового обеспечения;
- подбора и подготовки кадров;
- управления персоналом;
- материальной основы деятельности;
- организации и условий труда;
- организационной культуры и базовых ценностей;
- стилей и методов управления;
- системы вознаграждения, мотивации и стимулирования, социальных гарантий;
- внешних коммуникаций и сотрудничества с другими организациями;
- внутренних коммуникаций, характера горизонтальных и вертикальных связей и др.

В теории и практике управления организационными изменениями известны разновидности проводимых организационных преобразований [2] (табл. 1).

Таблица 1

Виды организационных изменений	
Вид	Содержание
Степень интенсивности	<p><i>Эволюционные</i> – осуществляются в виде реформ;</p> <p><i>Революционные</i> - ломка сложившегося способа деятельности. Революционные преобразования могут сопровождаться дезорганизацией и снижением уровня управления организацией</p> <p><i>Коренные</i> — возникают при изменении миссии организации, изменении технологии, состава ресурсов, номенклатуры продукции и рынков сбыта и т. д.;</p> <p><i>Радикальные</i> – затрагивают фундаментальные основы организации, как правило, связаны с глубокими структурными преобразованиями внутри организации, обусловленными разделением или слиянием с другими организациями;</p> <p><i>Частичные</i> – касаются отдельных сторон существования организации, как правило, связаны с маркетингом и организацией производства</p>
Уровни и глубина преобразований	<p><i>Стратегические</i> - определяют прогнозное состояние и перспективы развития организации;</p> <p><i>Тактические</i> – концентрируют усилия на решение текущих проблем организации</p>
Цели преобразований	<p><i>Принудительные</i> – применяются при твердой убежденности руководства организации в актуальности и значимости планируемых перемен, при сжатых сроках проведения реформ, при наличии реальной власти у лиц, осуществляющих преобразования; могут вызвать сопротивление и саботаж со стороны персонала и привести к повышенным затратам на осуществление реорганизации;</p>
Методы осуществления преобразований	<p><i>Адаптивные</i> – предполагают постепенное приспособление организации к новым условиям деятельности методом «проб и ошибок» без предварительного плана, сопротивление незначительное, дают хорошие результаты при наличии запаса времени;</p> <p><i>Кризисные</i> - осуществляются высшим руководством с применением жестких (непопулярных) мер для выхода из неблагоприятной ситуации. Могут возникнуть паника и сопротивление, которые обычно усиливаются</p>
Характер преобразований	<p><i>Разовые</i> – носят единовременный характер;</p> <p><i>Многоступенчатые</i> – обусловлены реакцией персонала на проводимые преобразования и его способностью выдержать вызываемый преобразованиями стресс</p>

Методы осуществления организационных изменений должны быть взаимоувязаны друг с другом, а также с имеющимися для них условиями и предпосылками [2] (табл. 2).

Таблица 2

Предпосылки организационных изменений	
Вид	Содержание
Материальные	<p>Наличие ресурсов (прежде всего – финансовых), необходимых для компенсации затрат на ликвидацию и организацию новых видов производств;</p> <p>Инвестиции – в том числе в развитие персонала: обучение, переподготовку, стимулирование активности сотрудников организации на проведение реорганизации деятельности организации</p>
Социально-психологические	<p>Понимание и поддержка членами организации сущности и необходимости организационных изменений</p> <p>Благоприятный социально-психологический климат в организации, готовность к преобразованиям</p> <p>Формирование новой системы организационных ценностей, разделяемых большинством членов организации</p>

Организационные	Наличие стратегии и четких целей, действенная система мотивации персонала, борьба с бюрократизмом; Диагностика внешней и внутренней среды организации, выявление и анализ существующих проблем
Информационные	Формирование устойчивых и надежных каналов коммуникаций, позволяющих своевременно получать сведения о состоянии организации и информировать членов организации о происходящих переменах, оказывая на них необходимое влияние Вовлечение в процесс преобразований максимального количества членов организации, разделяющих цели преобразований и новые ценности, готовых к риску
Личностные	Осуществление необходимого обучения или переобучения персонала организации в соответствии с новыми требованиями к их квалификации Учет настроений и ожиданий членов организации, чтобы не позволить исчезнуть их желаниям и готовности осуществлять преобразования Наличие лидера, способного возглавить процессы организационных преобразований

Однако следует признать, что организационные изменения и преобразования часто вызывают сопротивление со стороны значительной части членов организации, не желающих перемен и изменения своего статуса, роли и привычной среды существования в организации.

«Все хотят, чтобы что-нибудь произошло, и все боятся, как бы чего-нибудь не случилось» (Б. Окуджава).

«Наибольшие трудности возникают при проведении изменений в организационной структуре и организационной культуре» (М. Колесник).

«Все усилия корпоративной культуры направлены против перемен» (Брюс Хендерсон).

«Нет дела, коего устройство было бы труднее, ведение опаснее, а успех сомнительнее, нежели замена старых порядков новыми» (Н. Макиавелли).

Основу сопротивления организационным переменам составляют материальные, социальные, психологические, организационные интересы людей, опасющихся возможных неблагоприятных изменений в своей жизни.

«Преобразования воспринимаются работниками неоднозначно: иногда с пониманием, иногда – с безразличием, но чаще всего – в штыки. И это не случайно, ведь большинство людей консервативны по своей природе, и готовы воспринимать перемены лишь при условии существенного улучшения своего положения» [2].

«Редко встречается улучшение, которое когда-либо сможет возместить затраченное на него время» (Стивен Мейнс).

«Эффективное управление изменениями является одной из самых трудных, но и престижных задач для управляющих» (М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури).

Исследования показывают, что сила сопротивления организационным переменам в значительной степени зависит от следующих факторов [2, 4, 6]:

понимания членами организации сущности, значимости и необходимости предстоящих перемен;

масштабов и характера возможных потерь и угроз сложившемуся положению членов организации;

степени уничтожения привычных устоев, традиций, ценностей, привычек, принципов деятельности и норм повеления;

скорости и интенсивности происходящих перемен;

степени доверия к руководителям организации или лицам, осуществляющим преобразования;

стабильности экономических и финансовых результатов организации;

реальных последствий для персонала в случае положительного или неблагоприятного исхода проводимых преобразований;

уровня квалификации и компетентности персонала;

социально-психологического климата в организации и др.

Практика осуществления организационных изменений позволяет сделать выводы о том, что на результативность реорганизации влияют следующие факторы:

- знание руководством организации реорганизуемого объекта
«Истинное знание есть знание причин» (Ф. Бэкон);
- «силы инерции», к которым относятся [4]:
 - сложившиеся привычки и стереотипы мышления работников, не соответствующие предлагаемым им другим нормам поведения в организации;
 - боязнь перемен и личных неудобств;
 - страх перед новым и неизведанным;
 - опасение «не вписаться» в новые условия деятельности и потерять работу;
 - нежелание менять освоенные виды работ;
 - стремление сохранить имеющиеся права, обязанности и ответственность;
 - отсутствие достаточной мотивации к восприятию перемен;
 - неверие в собственные силы и способности освоить новые виды деятельности;
 - ощущение своей некомпетентности и др.*«Сделать новый шаг, произнести новое слово — это то, чего люди боятся больше всего» (Ф. М. Достоевский);*
- умение руководства организации выбрать главное звено реорганизации, т.е. проводить ее там, где она в данное время более всего необходима.
«Эффективный руководитель понимает, что не существует единственного «правильного» способа совершения чего-то. Оптимальный выбор — это выбор того, что наиболее соответствует ситуации, сложившейся на данное время» (М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури).
«У истоков каждого успешного предприятия стоит однажды принятое смелое решение» (П. Друкер);
- умение руководства организации проводить преобразования, т.е. на практике реализовывать намеченные планы и достигать поставленных целей.
«Планирование — это оружие мудрых, но планирование — один из самых сложных видов умственной работы, доступных человеку» (Р. Акофф).
«Умение организовать работу — это искусство достижения выдающихся результатов с помощью обычных сотрудников» (К. Нордстрем, Й. Риддерстрале).
«Во всяком деле 80% успеха зависит от руководителя и только 20% — от подчиненного» (В. К. Тарасов);
- обеспеченность реорганизации требуемыми ресурсами — материальными, финансовыми, кадровыми;
«Менеджмент — это искусство достижения целей в условиях ограниченности ресурсов» (Т. А. Гибсон);
- умение руководства организации соблюдать преемственность между новыми и изменяемыми принципами, методами и стилями работы.

«Рациональная организация основывается в первую очередь на предшествующем опыте, значимом полученном результате, убежденности в рациональности заведенного порядка, приведшем к успеху» (Макс Вебер).

«Правильный путь такой — усвой, что сделали твои предшественники, и иди дальше» (Г. Муррей);

- наличие у руководства организации желания проводить организационные преобразования.

«Вы не можете решить проблему, пока не признаете, что она у вас есть» (Х. Маккей);

- наличие у руководителей организации необходимых стимулов для проведения реорганизации.

«Человек хорошо делает то, что любит» (Русская пословица);

- наличие у руководителей организации необходимой и достаточной самостоятельности для проведения реорганизации.

«Развить самостоятельность возможно только при полной материальной независимости» (П. Санаев).

В теории организации предложены методы преодоления сопротивления организационным изменениям, помогающие снизить напряженность персонала в процессе осуществления организационных перемен [6] (табл. 3 и 4):

Таблица 3

Методы преодоления сопротивления организационным изменениям

Метод	Содержание
Гласность в обсуждении предстоящих перемен	Открытое обсуждение сущности предстоящих перемен: выступления, беседы, доклады, сообщения и др. Цель: убедить членов организации в необходимости изменений до того, как они будут осуществлены
Привлечение членов организации к принятию решений	Возможность членов организации выразить свое мнение по поводу предлагаемых изменений, потенциальных проблем и способах их устранения
Оказание поддержки и помощи членам организации	Создание условий для подготовки членов организации к предстоящим переменам в их деятельности: обучение и переобучение, повышение квалификации, получение дополнительных знаний для работы в новых условиях
Оказание материальной поддержки членам организации	Повышение материального вознаграждения за выполнение новых видов работ
Кооптация	Предоставление лицу, которое может оказать или оказывает наибольшее сопротивление переменам, ведущей роли в принятии решений о введении новшеств и в их реализации («кто нам мешает – тот нам и поможет»)
Маневрирование	Выборочное использование информации о сути предстоящих перемен или составление плана мероприятий по их осуществлению, выдавая намечаемые действия за факт принятия и одобрения предстоящих изменений
Принуждение	Угроза лишения работы, карьерного продвижения, увеличения заработной платы, назначения на новую должность в целях добиться согласия на предстоящие перемены

Таблица 4

Достоинства и недостатки методов преодоления сопротивления организационным изменениям

Метод	Область применения	Достоинства	Недостатки
Гласность в обсуждении предстоящих перемен	При сопротивлении к процессам перемен, основанном на недостатке, отсутствии или неточной информации о предстоящих переменах	Возможность получения поддержки процессов преобразований со стороны сотрудников, если удастся их убедить	Требуется много времени и усилий, если в процесс вовлечено много людей
Привлечение членов организации к принятию решений	При отсутствии у инициаторов преобразований достаточной или необходимой информации для принятия необходимых решений	Помогает сотрудникам глубже понять суть предлагаемых перемен, осознать свою причастность к происходящим процессам и обязательство помогать в их осуществлении	Требуется много времени и может привести к ошибочным решениям по проведению преобразований
Оказание поддержки и помощи членам организации	При наличии сопротивления, основанного на страхе перед возможным появлением личных проблем	Оптимальный вариант действий для решения личных проблем членов организации	Требуется много времени, затрат, но возможно отсутствие получения нужного результата по поддержке предстоящих перемен
Оказание материальной поддержки членам организации	При наличии сопротивления со стороны сотрудников, чье положение серьезно ухудшается при введении новых условий работы	Возможность быстрого получения поддержки в осуществлении перемен и избежание усиления сопротивления	Требуется много средств и может спровоцировать членов организации требовать деньги за согласие на внедрение разного вида новшеств
Кооптация	При наличии ситуаций, в которых другие методы не применимы или требуют больших затрат	Быстро действующий и легко приносящий нужный результат метод	Может подорвать доверие к инициаторам перемен, если факт кооптации будет установлен
Маневрирование	При наличии ситуаций, где другие методы неэффективны или требуют больших затрат	Быстродействующий и недорогой метод преодоления сопротивления переменам	Может подорвать доверие к инициаторам перемен, вызвать конфликты в рядах сопротивляющихся и усилить сопротивление переменам
Принуждение	При наличии ситуаций, требующих быстрого получения результатов и где инициаторы изменений обладают значительной полнотой власти	Быстродействующий и легко приносящий нужный результат метод	Может вызвать страх, негативное отношение к инициаторам перемен, усилить неприятие происходящих процессов

В процессе осуществления организационных изменений руководству организации необходимо осознавать, что главное условие успеха предпринимаемых в организации преобразований – это готовность и желание членов организации реализовать свой потенциал для достижения поставленных целей, максимально используя имеющиеся у них способности и возможности, понимая при этом, что возможны объективные трудности и преграды на пути перемен.

«Мудрость — это способность предвидеть последствия совершаемых действий, готовность пожертвовать сиюминутной выгодой ради больших благ в будущем» (Р. Акофф).

В процессе управления организационными изменениями также обязательно и важно учитывать возможные негативные последствия внедрения новшеств и заранее находить способы устранения их негативного влияния.

«Все перемены связаны с неудобствами, даже если это перемены к лучшему» (Сэмюэл Джонсон).

Таким образом, рассуждая о роли и значении организационных изменений в «жизни» организаций, несомненно, можно согласиться со следующими утверждениями:

«Совершенствоваться – значит меняться, быть совершенным – значит меняться часто» (Уинстон Черчилль).

«Управлять переменами нельзя. Но их можно опережать» (П. Друкер).

«Самое главное в жизни — делать все вовремя» (Ли Якокка).

«Единственный путь к достижению прочной устойчивой жизни — непрерывное движение вперед» (Г. Уоллес).

1. Акимова Т.А. Теория организации: Учебное пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. - 367с.
2. Веснин В.Р. Менеджмент: учебник. – 4-е изд, перераб. и доп. – М: Проспект, 2012. - 613с.
3. Мельчекова О.Г. Теория и практика менеджмента организации: учеб. пособие /О.Г. Мельчекова; М-во образования и науки РФ, Урал. гос. экон. ун-т. – Екатеринбург: [Изд-во Урал. гос. экон. Ун-та], 2016. - 140с
4. Мельчекова О.Г. Теория организации: методология и практика применения: учебное пособие /О.Г. Мельчекова, Т.В. Кочергина, А.Ю. Рябцев; М-во науки и высш. образования Рос. Федерации, Урал. гос. экон. ун-т. – Екатеринбург: Издательство УрГЭУ, 2018. - 203с.
5. Мельчекова О.Г. Управленческие решения: теория и практика принятия и реализации: учеб. пособие/О.Г. Мельчекова; М-во образования и науки РФ, Урал. гос. экон. ун-т. – Екатеринбург: [Изд-во Урал. гос. экон. Ун-та], 2017. - 139с.
6. Райченко А. В. Общий менеджмент: учебное пособие для слушателей образовательных учреждений, обучающихся по программе МВА и другим программам подготовки управленческих кадров / А. В. Райченко; Ин-т экономики и финансов "Синергия". - Москва: ИНФРА-М, 2012. - 282с.

Савицкая О.Е., Лукьянова О.П.

Инновационные направления стратегического управления персоналом

*АНОО ВО ЦС РФ «Российский университет кооперации» Волгоградский
кооперативный институт (филиал)
(Россия, Волгоград)*

doi: 10.18411/lj-10-2019-207

idsp: ljjournal-10-2019-207

Аннотация

В статье рассматривается широкое применение инновационных технологий в системе управления персоналом, за счет которых предоставляется возможность