

производительности труда; меньшая степень к сотрудничеству; отсутствие коммуникации конфликтующих и др. При этом довольно очевидно, что при работе с людьми полностью избежать конфликтов практически невозможно. Возможно лишь минимизировать количество конфликтов и их негативные последствия. К положительным последствиям конфликтов относятся минимизация враждебности, расположенность к сотрудничеству и преодоление групповщины.

В качестве профилактики конфликтов на предприятии стоит использовать несколько методов, например: а) разъяснение требований и задач. Предполагается разъяснение особенностей задач, которые нужно решить, определить конкретную систему оценивания результатов деятельности, распределить опыт и ответственность между сотрудниками. Резонно закрепить регламентами данный процесс; б) структурные методы. К ним относятся изменения структуры управления коллективом или применяемой системы поощрения и стимулирования. В случае возникновения конфликта между администраторами одного отеля, при условии затруднения в решении конфликта, решением может стать взаимозамена администратора с одного отеля на другой и наоборот; в) постановка комплексных целей. Такой метод является одним из самых популярных, его суть заключается в том, чтобы перед администраторами поставить цель, достижение которой невозможно без их взаимного сотрудничества. В период совместной работы удастся устранить конфликтные ситуации и сплотить сотрудников; г) устранение объекта конфликта. Предполагается, что одна сторона конфликта откажется от объекта конфликта в пользу другой стороны. В данном случае компромисс наступает еще до конфликта, чтобы избежать неприятных последствий.

Литература

1. Кучерова А. А., Субботина Т. Н. Особенности управления персоналом в условиях пандемии covid-19// Интернет-журнал Экономика и бизнес: теория и практика, 2020. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-upravleniya-personalom-v-usloviyah-pandemii-covid-19> (дата обращения: 07.08.2022).

2. Пашук Н. Р., Лабунец К. А. Особенности организации менеджмента в малом бизнесе// Интернет-журнал Азимут научных исследований: экономика и управление, 2019. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-organizatsii-menedzhmenta-v-malom-biznese> (дата обращения: 25.04.2022).

УДК 65.011.8

Ю. А. Волкова

volkova.gstu@gmail.com

Гомельский государственный технический университет имени П. О. Сухого, Республика Беларусь

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ

В статье представлены выборочные результаты исследования теоретических подходов к определению характеристик, детерминирующих экономическую сущность организационных изменений, а также подходов к их классификации и управлению ими.

В настоящее время организации любой сферы деятельности сталкиваются со множеством рисков, обусловленных усилением глобализации и ростом рыночной конкуренции, протекционизмом, активизацией экономико-политических процессов с тенденцией к

усилению регионализации, высокими темпами развития технологий и соответственно быстрым их устареванием [1, с. 106-108]. Данные явления детерминируют появление как новых угроз устойчивому функционированию субъектов хозяйствования, так и новых перспектив их развития. Они предполагают изменения во внешней и внутренней среде организации, что предопределяет актуальность и практическую значимость исследования экономической сущности и подходов к управлению организационными изменениями.

Одним из первых исследователей феномена изменений в организации был Й. Шумпетер, который считал, что понятия «изменение» и «инновация» тесно связаны между собой: изменения являются содержанием инновационного процесса при использовании новой техники, новых технологических процессов или процессов управления, внедрении продукции с новыми свойствами, использовании нового сырья, нового способа товародвижения. В настоящее время считается, что организационные изменения связаны с четырьмя важными параметрами организации [2], [3]:

1. Параметр задачи, корректировка которого предполагает изменение отдельных целей деятельности организации либо способов (стратегий) их достижения.

2. Технологический (технический) параметр, варьирование которого осуществляется посредством изменения технико-технологического базиса производства либо технологий управления.

3. Структурный параметр, предполагающий изменение организационной и производственной структуры, бизнес-процессов.

4. Человеческий параметр, модуляция которого включает в себя изменения, связанные не только с количественным и качественным составом персонала, но и организационной культурой.

В научной литературе организационные изменения рассматриваются с двух точек зрения: во-первых, как процесс преобразований, и во-вторых, как имеющиеся отличия между состояниями объекта управления (организации в целом либо отдельных её элементов) в последовательные моменты времени [2, 3]. Однако большинство ученых склоняются к принятию процессного характера исследуемой категории и пониманию её как организационных трансформаций, различающихся по ряду параметров. Например, Р. Дафт трактовал организационные изменения как процесс освоения компанией новых идей или моделей поведения [4, с. 411]. А.Д. Майер, Дж.Б. Гоус, Г.Р. Брукс рассматривали организационные изменения как постоянный ступенчатый процесс перевода организации на новый уровень развития с использованием существующих идей и концепций [5].

Большое количество определений исследуемой категории свидетельствует о многоплановости соответствующего понятия и целесообразности изучения его видовой структуры. Проведенный анализ подходов к типологизации организационных изменений позволил разработать авторскую классификацию, обобщающую и дополняющую имеющиеся научные разработки (рисунок 1).

Необходимость, глубина и характер изменений равно, как и последующая оценка их эффективности для каждой конкретной организации и конкретной ситуации являются индивидуальными и носят дискуссионный характер. Если изменения не вызваны явлениями, угрожающими жизнеспособности организации, то они, как правило, сталкиваются с сопротивлением. В качестве причин обструкции изменений выделяют множество факторов, которые целесообразно разделить на социально-психологические (обусловленные альтруистическими либо эгоистическими мотивами персонала предприятия) и «системные» препятствия (наличие «невозвратных инвестиций», нормативных либо ресурсных ограничений, неформальных правил и т. п.) [2; 4, с. 410-440]. Ключевая эмпирическая формула изменений, известная также как уравнение перемен Р. Бекхарда и

Д. Глейчера, гласит, что для осуществления изменений необходимо, чтобы силы сопротивления были ниже, чем силы, порождаемые неудовлетворенностью текущим положением дел, видением перспектив и успешностью осуществления первых шагов [4, с. 410-440]. Таким образом, одной из главных задач управления изменениями в организациях является нейтрализация препятствующих преобразованию факторов.

ВИДЫ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ:	
- по степени предсказуемости:	<ul style="list-style-type: none"> • непредвиденные (спонтанные) • планомерные
- по характеру происхождения:	<ul style="list-style-type: none"> • реакционные • автономные
- по целевой направленности:	<ul style="list-style-type: none"> • адаптационные • развивающие
- по характеру протяженности:	<ul style="list-style-type: none"> • постоянные (непрерывные) • дискретные
- по интенсивности:	<ul style="list-style-type: none"> • эволюционные (инкрементальные) • революционные
- по продолжительности:	<ul style="list-style-type: none"> • долгосрочные • краткосрочные
- по темпу:	<ul style="list-style-type: none"> • быстрые • медленные
- по степени открытости:	<ul style="list-style-type: none"> • открытые • конфиденциальные
- по степени участия персонала:	<ul style="list-style-type: none"> • партисипативные • принудительные
- по степени радикальности:	<ul style="list-style-type: none"> • радикальные • улучшающие
- по глубине:	<ul style="list-style-type: none"> • общеорганизационные • фрагментарные (выборочные)
- по степени риска:	<ul style="list-style-type: none"> • венчурные • низкорисковые (безрисковые)
- по характеру конечных результатов:	<ul style="list-style-type: none"> • поддерживающие • совершенствующие

Рисунок 1 – Классификация организационных изменений

Примечание – Разработано автором на основании [2-5].

Анализ имеющихся подходов к управлению организационными изменениями позволил выделить три основные их группы.

Первую группу составляют теоретические и методологические разработки, акцентирующие внимание на причинах сопротивления и методах их устранения. Подходы

варьируются от описательных, констатирующих наличие определенных стадий в принятии персоналом изменений (кривая изменений Э. Кюблер-Росс, «жизненный цикл принятия технологии» Д. Мура, «модель перехода» У. Бриджеса), до предполагающих комплекс активных действий по работе с коллективным мнением (3-ступенчатая модель К. Левина и 8-ступенчатая модель Д. Коттера). Классификации причин сопротивления приведены в теории Н. Тичи и М. Девана, рассматривающих технические (технологические), политические и культурологические преграды, и в теории С. Хеллера, исследующего способы преодоления сопротивлений, соответствующих рациональному, личному и эмоциональному типам негативного отношения к ним [2-4].

Вторая группа включает подходы, акцентирующие внимание на процедурах (стадиях) преобразования. Самыми известными являются [2-4]: модель Д. Хайатта «ADKAR» («осознание-желание-навыки-способности-закрепление»), 5-ступенчатая модель управления изменениями Р. Бекхарда и Р.Т. Харриса, цикл У.Э. Деминга и У.Э. Шухарта «PDCA» («планируй-делай-проверяй-корректируй»).

Третья группа включает теоретико-методологические разработки, позволяющие оценить необходимость и способность организации к изменениям (элементная модель McKinsey «7-S», формула успешности изменений Р. Бэкхарда) и её эффективность как системы управления изменениями (концепция оценки вероятности успеха изменений «DICE» - «продолжительность-ответственность-приверженность-усилие») [2-3].

Каждый из перечисленных подходов, имеющих не только научное обоснование, но и пользующихся высокой практической востребованностью, наряду с неоспоримыми преимуществами характеризуется рядом ограничений в применении и требует учета специфики сферы деятельности и конкретного социокультурного и экономического ландшафта. В текущих условиях хозяйствования очевидной является целесообразность дальнейших исследований данной предметной области и углубления имеющегося теоретико-методологического инструментария управления изменениями в организациях различного профиля деятельности.

Литература

1. Волкова, Ю. А. Интеграция промышленных предприятий в Республике Беларусь: выбор форм и оценка эффективности / Ю. А. Волкова. – Гомель : ГГТУ им. П. О. Сухого, 2019. – 272 с.
2. Божко, Л. М. Методология управления организационными изменениями на основе рыночной ориентации : автореф. дис. ... д-ра экон. наук : 08.00.05 / Л. М. Божко. - Москва, 2019. – 37 с.
3. Краткая история управления изменениями / Г. Минцберг, П. Броун, Д. Майстер [и др.] // Вестник «Управление изменениями». - 2012. – 98 с.
4. Daft, R.L. Organization Theory and Design. Tents Edition. / R.L. Daft. - South-Western College Pub., 2008. – 650 p.
5. Meyer, A. D. Environmental jolts and industry revolutions - Organizational responses to discontinuous change / A. D. Meyer, G. R. Brooks, J. B. Goes // Strategic Management Journal, 1990. – Vol. 11. – P. 93-110.