# СОДЕРЖАНИЕ

## Введение……………………………………………………………………………...3

1.Теоретические аспекты организационных изменений в процессе реализации

стратегии………..…………………………………………………………………....4

1.1. Организационное изменение и его предпосылки .......... …………………….4

1.2. Фазы и стратегия изменений ................. ……………………….……………..7

1.3. Преодоление сопротивления изменениям ……………………………………9

2. Анализ управления организационными изменениями в процессе

реализации стратегии на примере ООО «АльпСтрой»……….. ………………..12

2.1. Краткая характеристика организации………………………………………..12

2.2 Реализация стратегии в ООО «АльпСтрой»…………………………………18

2.3. Рекомендации по совершенствованию управления организационными

изменениями в процессе реализации стратегии………………………………….21

Выводы и предложения……………………………………………………………24

Список использованной литературы……………………………………………..26

Экономические причины, связанные с потенциальной возможностью потери дохода или его источников. Сюда можно отнести страх перед перспективой безработицы, сокращением рабочего дня, интенсификацией труда, лишением льгот и привилегий. Экономические потери могут быть также обусловлены высокими затратами времени и средств, в связи с проведением самих преобразований.

Организационные причины. Здесь можно упомянуть нежелание менять сложившуюся систему отношений, нарушать существующую расстановку сил, опасение за будущую карьеру, судьбу неформальной организации.

Личностные причины, связанные преимущественно с психологическими особенностями людей. Здесь может идти речь о силе привычки, инертности, страхе перед новым, неизведанным. Большинству людей вообще не нравится, когда нарушается привычный ход событий.

Социально-политические причины характерны не только для отдельных членов организации и их групп, но и всего коллектива в целом. Здесь можно назвать такие факторы, как отсутствие у людей убежденности в их необходимости, во многом обусловленное недостаточной информированностью об их целях методах, ожидаемых выгодах и возможных потерях [17, С. 149].

Таким образом, в менеджменте рекомендуется ряд способов преодоления сопротивления при проведении изменений: образование и консультирование, участие и привлечение, помощь и поддержка, переговоры и соглашения и кооптация.

**2. Анализ управления организационными изменениями в процессе**

**реализации стратегии на примере ООО «АльпСтрой»**

**2.1. Краткая характеристика организации**

Общество с ограниченной ответственностью «АльпСтрой», именуемое в дальнейшем «Общество», создано в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации и Республики Татарстан.

Полное фирменное наименование Общества: на русском языке - Общество с ограниченной ответственностью «АльпСтрой»; на татарском языке - «АльпСтрой» чиклэнгэн жаваплылык жэмгыяте. Сокращенное фирменное наименование Общества: на русском языке - ООО «АльпСтрой»; на татарском языке - «АльпСтрой» ЧЖЖ.

Общество обязано уведомлять орган, осуществляющий государственную регистрацию юридических лиц об изменении своего почтового адреса.

Предметом деятельности Общества является: строительство жилых и торговых помещений.

Целью деятельности Общества является извлечение прибыли, удовлетворение потребностей населения в услугах, оказываемых Обществом.

В последующем другими Участниками Общества могут стать юридические лица и граждане Изменение состава Участников оформляется соответствующим изменением Устава.

Наиболее четко позволяет представить внутреннюю структуру организа­ции системный подход. Как любая сложная система, организация об­ладает входом и выходом, посредством которых осуществляется обмен с внешней средой. На вход организации поступают необходимые для ее деятельности ресурсы, к которым следует отнести материальные, финансовые, информационные, людские ресурсы. В ходе переработки и использования этих ресурсов реализуются основные цели организа­ции, или ее предназначение. Например, рекламное агентство для своей успешной работы должно получить оборудование (компьютер­ную технику, множительное и офисное оборудование, кинотехнику и т.д.); иметь финансовые ресурсы для взаиморасчетов и оплаты труда работников; получить (или купить) информационные технологии и сведения о рынке рекламных услуг; нанять штат сотрудников, способ­ных реализовать цели, стоящие перед организацией.

В данном случае ООО «АльпСтрой» выступает как процессор, где к ресур­сам прикладывается человеческий труд в соответствии с определенны­ми технологиями, активно используются внутренние коммуникации. Переработанные ресурсы поступают на выход системы и передаются во внешнюю среду; в качестве одного из путей передачи ресурсов может быть выделена система сбыта готовой продукции. Между входом и выходом системы (организации) должен постоянно поддерживаться баланс, а именно: ресурсы, потребляемые на входе, должны перетекать по мере их реализации внутри системы и приниматься внешней средой в виде, необходимом для осуществления адекватного обмена. При этом часть ресурсов остается внутри организации, где они исчезают в про­цессе потребления или накапливаются. Другая часть ресурсов должна найти определенную нишу во внешней среде, которая примет переработанные ресурсы (например, они должны быть проданы) в обмен на другие, подаваемые на вход системы. Для выживания организации и достижения ею своих целей такой замкнутый цикл должен осущест­вляться постоянно.

Баланс между входом и выходом ООО «АльпСтрой» может быть нарушен по крайней мере в двух случаях:

1) если организация не в состоянии получать ресурсы на входе (срыв поставок, отсутствие денег, информации и т.д.), внутренние коммуникации истощаются, что приводит к напряженности в про­цессоре (при производстве основного продукта) и на выходе системы и, следовательно, к невозможности адаптации организации к внешней среде;

2) если организация не в состоянии переработать ресурсы таким образом, чтобы они были приняты рыночным и институциональным внешним окружением (например, когда на выходе появляется некон­курентоспособная продукция деятельности организации), то ресурсы задерживаются внутри организации как системы, происходит затова­ривание, следствием чего становится невозможность для организации реализовать свои цели.

Анализ организационной структуры ООО «Альпстрой» подразумевает 4 класса участников.

Выделяют четыре класса участников – людей, имеющих отношение к функционированию процесса деятельности организации и оказывающих влияние на его эффективность.

Потребители

Потребители – это получатели и пользователи конечных продуктов и услуг, произведенных в рамках деятельности ООО «АльпСтрой». В данном случае это юридические лица, инвесторы, которые являются для строительной фирмы заказчиками жилых и нежилых помещений. ООО «Альпстрой» работает по заказам, как коммерческих организаций, так и городских (муниципальных), республиканских, федеральных органов власти.

Поставщики

Поставщики обеспечивают материалы и данные, поступающие на вход процесса. Поставщики заинтересованы в долгосрочных партнерских отношениях, 100 % приемке поставок, большей потребности и быстрой оплате. Поставщики в основном связаны со строительными материалами, специализированными механизмами и автоматизированными системами.

Персонал

Это ИТР, строители-рабочие строительной организации. В настоящее время (на 01.01.2010 г.) персонал составляет 155 человек, из которых 15 человек – ИТР: администрация – высшее руководство, мастера и бригадиры и т.д.

Поставщики ресурсов

Поставщики ресурсов обеспечивают функционирование процесса необходимыми ресурсами: зданиями и сооружениями, оборудованием и машинами, а также трудом. Это в основном агентство по отбору рабочего и административного персонала, это рекламное агентство при ТВ «ЭФИР» и агентство «Ура», арендодатели офисных помещений, в которых работает администрация ООО «АльпСтрой» и т.д.

3. Институциональный уровень включает в себя те структурные единицы внешней среды, которые могут оказывать воздействие на раз­личные компоненты организации нерыночными методами: прямое принуждение, контроль, давление, нерыночную поддержку (например, через создание имиджа) и др. Составляющие институционального уровня организации весьма разнообразны. В принципе любая общест­венная или государственная организация, социальный институт или социальное движение могут оказывать прямое или косвенное влияние на деятельность организации, но перечисленные ниже части институ­ционального внешнего окружения оказывают наиболее значительное воздействие на деятельность организации:

1. контролирующие структуры, к которым относятся нало­говые службы, суды, в том числе арбитражные, государственные комис­сии и комитеты контроля, учреждения Министерства внутренних дел;
2. властные структуры, к которым относятся правительствен­ные и муниципальные учреждения, реализующие исполнительные функции; они влияют на деятельность организации через конкретные властные решения, что может привести, в частности, к ликвидации организации и роспуску организационных структур;
3. законодательные государственные и местные уч­реждения (в России — Государственная Дума, местные законодатель­ные собрания и пр.), которые, изменяя законодательство, могут блоки­ровать некоторые действия организации или, наоборот, придать им максимальную эффективность;
4. охранные организации, которые включают в себя государ­ственные и частные службы охраны учреждений и отдельных лиц;
5. общественные движения: за равноправие женщин, в защи­ту окружающей среды, ветеранов, реформаторские движения и т.д., ко­торые, формируя группы давления во властных и законодательных органах, могут оказывать косвенное влияние на организацию;
6. средства массовой информации, которые своей дея­тельностью могут повлиять на все элементы внешней среды и прямо воздействовать на организацию путем создания (или разрушения) ее имиджа или паблисити (известности), содействуя рекламе продукта организации;
7. общественность — совокупность самых широких слоев общества, которые через общественное мнение могут повлиять на деятельность организации и принятие продукта организации внешней средой.

4. Общий, или фоновый, уровень, который включает в себя:

1. технические достижения, принятые и освоенные в данном обществе, и возможности их реализации в конкретной организации;
2. уровень накопленных знаний, выраженных в научных работах и публикациях, использованных в конкретных методиках;
3. образовательный уровень, сказывающийся на деятель­ности организации при подборе, расстановке и функционировании персонала;
4. степень развития социальных ценностей, символи­зирующая порядок в обществе и степень принятия культурных образ­цов;
5. уровень доминирующей культуры всего общества;
6. совокупность установок общественности в отно­шении потребления продуктов и возможности этого потребления;
7. степень восприятия законов и контроля со стороны го­сударственных органов;

примет это во внимание и данный заказ будет переделан. Большое внимание должно уделяться качеству обслуживания своих клиентов. Директор ООО «АльпСтрой» всегда настаивает на том, чтобы каждому заказчику или человеку, интересующемуся услугами фирмы, было уделено достаточное количество внимания, и чтобы всем клиентам было приятно работать с данной организацией.

Качество – это второе основное условие завоевания фирмой конкурентного преимущества. Оно способно обеспечить выживаемость фирмы в условиях рынка, поскольку ведет к увеличению объемов выпуска, росту цен и, следовательно, росту выручки от реализации продукции. На достижение качества ООО «АльпСтрой» направлены усилия всех его работников. Значение повышения качества очень велико, но оно требует немалых затрат.

Во-первых, необходима замена оборудования на более новое и совершенное; во-вторых, нужно стимулировать труд работников, чтобы они стремились к созданию высококачественной продукции; также следует покупать материалы более высокого качества и, следовательно, более дорогостоящие. Но все эти затраты должны окупить себя благодаря полученной прибыли.

Также для достижения конкурентного преимущества директор ООО «АльпСтрой» направляет усилия на развитие профессионализма своих работников. Профессионализм представляет собой специфический опыт работы и навыки, которыми не обладают конкуренты и которые они не могут приобрести за короткий отрезок времени. Профессионализм работников является одним из основных условий изготовления продукции высокого качества.

Для того чтобы успешно реализовать выбранную стратегию, было принято решение принять на работу заместителя директора, с приходом которого организация стала иметь более жесткое управление с множеством правил и проверок.

Во-первых, это освободило от многих обязанностей самого директора, у которого появилось свободное время для решения различных стратегических задач.

Во-вторых, это благотворно повлияло на качество работы подчиненных, т. к. заместитель ввел в этой организации материальное и моральное стимулирование работников и отправил несколько сотрудников проходить курсы повышения квалификации. За повышение производительности труда и качество изготовленной продукции работники стали получать премии, что вызвало их большую заинтересованность в работе. Причем система поощрений распространилась на всех работников фирмы. Уровень качества продукции стал контролироваться на всех стадиях ее производства. Это привело к заметному улучшению качества и сокращению брака.

Для привлечения новых клиентов зам. директора сделал больший упор на рекламу своего предприятия, т. е. решил осуществить рекламную стратегию. По его мнению, реклама – это весьма эффективный метод продвижения. Он дает информацию о продуктах и услугах компании потенциальным клиентам, а они со своей стороны стремятся узнать о продукте (или услуге), который они намереваются приобрести. Во-первых, организация регулярно стала размещать свою рекламу в газетах. Во-вторых, был создан сайт ООО «АльпСтрой» в сети Интернет, где описаны все предлагаемые фирмой услуги. В ближайшее время директор планирует дать рекламу на телевидении. Это самый дорогой вид рекламы, но он является очень эффективным. Директор надеется, что это привлечет много клиентов и, следовательно, принесет немалую прибыль фирме.

Выбранная фирмой стратегия пошла ей на пользу: фирмой чаще стали интересоваться, появились новые заказчики, стал заметно увеличиваться объем продаж, открылись реальные перспективы работы с другими городами. В дальнейшем, при увеличении объемов заказов, организацией планируется расширение производства, замена старого оборудования, набор нового персонала.

**2.3. Рекомендации по совершенствованию управления организационными изменениями в процессе реализации стратегии**

В целом процесс реализации деловой стратегии в ООО «АльпСтрой» проходит успешно. Но всё же в него нужно внести некоторые коррективы, которые позволят фирме укрепить свои позиции на рынке и помогут решить основные возникающие проблемы.

Во-первых, организация нуждается в своевременном обеспечении производства ресурсами, т. к. иногда она сталкивается с проблемой задержки поставок необходимых материалов. Вследствие этого организация не может выполнить заказы в сроки, согласованные с клиентами, и иногда это приводит к конфликтам с ними. Необходимо ввести четкое планирование ресурсов, чтобы в будущем не возникало таких неприятностей с заказчиками.

Перспективное планирование потребности различных ресурсов должно ориентироваться на удовлетворение имеющегося спроса на продукцию и соответствующего предложения с максимально возможной эффективностью производства. В процессе планирования ресурсов должны решаться следующие задачи:

- определение состава необходимых ресурсов и их группировка по видам, функциям, способам закупки и другим признакам;

- установление обоснованных сроков закупки требующихся ресурсов;

- выбор основных поставщиков по видам необходимых предприятию ресурсов;

- согласование с поставщиками основных требований к качеству ресурсов и условий поставок;

- определение издержек на приобретение и транспортировку материальных ресурсов.

Так как ООО «АльпСтрой» пытается наладить хорошие отношения с клиентами, можно создать конкурентное преимущество, улучшив сервис в этой организации.

Иногда в организации ООО «АльпСтрой» случаются конфликтные ситуации между персоналом (например между менеджерами и работниками). Бывают случаи, когда менеджеры не могут правильно распределить нагрузку для людей, вследствие чего работники не справляются вовремя с заказами. Случается, что вследствие большого количества работы от персонала требуют задерживаться сверхурочно и это вызывает недовольство и даже протесты. Для оптимального режима работы необходимо производить правильную расстановку сил и способностей работников предприятия. Трудовой коллектив наделен воспитательной, организующей и мобилизующей возможностями. Его деятельность и непрерывно проводимая воспитательная работа формируют у членов коллектива духовную общность, мастерство, товарищество, солидарность и моральную устойчивость. Все это сплачивает людей, нормализует взаимоотношения, устраняет конфликтные тенденции. В каждом коллективе имеются все условия для обеспечения здорового психологического климата, в принципе исключающего конфликты с негативной направленностью. При этом руководитель должен осуществлять организаторскую и воспитательную деятельность, которая должна включать следующие функции:

- поддержание плановой, разумной организации повседневной деятельности в трудовом коллективе;

- плановый и дифференцированный подход к работе со всеми подчиненными;

- создание и поддержание благоприятных межличностных отношений между отдельными индивидами;

- внимательное изучение условий жизни (производственной деятельности) всех категорий работников.

Чем сплоченнее будет коллектив, тем лучше будет каждый выполнять свою работу и тем быстрее организация достигнет своих целей. Большое значение также имеет роль коллектива в обсуждении стратегических решений фирмы. Руководитель, принимая какое-то решение, должен интересоваться мнением своих работников, а не просто приказывать им строго выполнять его инструкции. Применение такого подхода даст работникам почувствовать свою значимость в этой организации, и это также приведет к улучшению качества труда.

Одним из мероприятий совершенствования стратегии предприятия является создание новых рабочих мест по анализу рынков, изучению потребностей потребителей, проведению комплексных маркетинговых исследований. Также необходимо изучать рекламную политику потенциальных клиентов, анализировать и оценивать ее с целью выделения моментов, которые нуждаются в корректировке. Стоит обратить внимание на собственную рекламную политику, усилить ее, сделать более понятной и доступной для возможных заказчиков путем организации семинаров, участия в выставках.

Обязательным условием реализации деловой стратегии является контроль. Это вовсе не подразумевает под собой управление железной рукой. Скорее, это значит, что каждый должен быть осведомлен о целях фирмы и получать задания, которые продвинут ее к этим целям. Контроль дает уверенность, что хороший менеджер находится в курсе событий в любое время. Базируется контроль главным образом на информации. Например, организации нужен финансовый контроль. Он необходим директору для того, чтобы быть уверенным, что фирма тратит столько средств, сколько действительно нужно, ни больше, ни меньше, чем нужно для целей, поставленных перед бизнесом.

**Выводы и предложения**

В своей работе мы пришли к следующим выводам:

Важной организационной предпосылкой обновления является наличие четких целей и стратегий, широкое привлечение рядовых исполнителей к решению максимального числа задач, стоящих перед организацией, в том числе и связанных с неожиданными ситуациями.

В менеджменте рекомендуется ряд способов преодоления сопротивления при проведении изменений.

1. Образование и консультирование. Этот способ предполагает открытое обсуждение идей и мероприятий, дающее возможность членам коллектива убедиться в необходимости перемен до того, как они будут проведены, проведение специальной подготовки.

2. Участие и привлечение. Данный способ предполагает, что возможные противники должны привлекаться к планированию и осуществлению изменений.

3. Помощь и поддержка. Нередко сотрудники нуждаются в советах, которые помогут им преодолеть вызываемые изменениями страх и беспокойство.

4. Переговоры и соглашения. Для обеспечения одобрения новшества организуется обмен мнениями и достигается компромисс.

5. Кооптация. Предполагает предоставление лицу, которое может оказать сопротивление переменам, ведущей роли в принятии решений о введении новшеств и их осуществлении.

В ООО «АльпСтрой» организационная структура характеризуется тем, что большинство сотрудников не знают друг друга, чувствуют себя ограниченными в высказывании личных взглядов. В организации наблюдается приверженность к различным формальностям и традициям. Структура больше бюрократического предприятия является как бы застывшей во времени, теряет гибкость, т. е. способность быстро приспосабливаться к новым быстро меняющимся внешним и внутренним условиям существования. Организационная структура ООО «Альпстрой» является основой системы информационного обеспечения, что обуславливает логику организации системы мониторинга ООО «Альпстрой», а также устанавливает определенные требования к информационным системам предприятия. Все уровни внешней среды связаны между собой системой фор­мальных и неформальных коммуникаций: постоянных, с помощью ко­торых осуществляется бесперебойный обмен ресурсами между органи­зацией и внешней средой, и спорадических кратковременных. В этом плане основная задача ООО «АльпСтрой» — использовать связи с внешней средой для прямого и косвенного поддержания баланса организации с внешней средой на входе и выходе. Для решения этой задачи важно выбрать сферу изучения внешней среды, определить ее характеристики и на основе связей между отдельными сферами и объектами внешней среды сформировать стратегии взаимодействия с внешней средой.

1. Основной трудностью при внедрении инноваций является не ос­воение новых ролевых требований и ожиданий (при достаточно высо­ком профессионализме и наличии навыков у работников этот вопрос решается чисто технически), а принятие новых норм и ценностей, осознание того, что новые нормы, организационные перестройки и новые условия деятельности полезны, безопасны и значимы для достижения целей в данной ситуации. Таким образом, процесс социализации прак­тически повторяет в своих этапах процесс интеграции индивидов в новых условиях.
2. Самой передовой и перспективной формой деятельности органи­зации будущего следует считать самоорганизацию, основанную на высокой степени самосознания и интеграции работников, когда кол­лектив представляет собой команду единомышленников, ориентиро­ванных на цели организации.

### СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

Учебные пособия

1. Галкина, Т. П. Социология управления: От группы к команде: учебное по­собие / Т. П. Галкина. - М.: Финансы и статистика, 2008.- 430 с.
2. Герчикова, И.Н. Менеджмент: учебник / И.Н. Герчикова. – М.: ЮНИТИ, 2008. – 501 с.
3. Кабушкин, Н.И. Основы менеджмента: учебное пособие / Н.И. Кабушкин. – Мн.: Новое знание, 2008. – 336 с.
4. Руденко, В.И. Менеджмент. Пособие для подготовки к экзаменам / В.И.Руденко. - Ростов н/Д: Феникс, 2007. – 392 с.
5. Узальцова, М.В. Теория организации: учебное пособие / М.В. Узальцова. – М.: ИНФРА – М, 2007. – 348 с.
6. Фролов, С.С. Социология организаций: учебник / С.С. Фролов. - М.: Гардарики, 2009. – 384 с.

Периодические источники

1. Блау, П. М. Исследование формальных организаций / П. М. Блау // Американская социология: Перспективы. Проблемы. Методы. - 2007. - 688 с.
2. Васильева, И. Разработка структуры организации / И. Васильева, Е. Рожков // Управление персоналом.- 2008.- № 8. – С.37-40.
3. Одегов, Ю. Безопасность и философия управления персоналом компании / Ю. Одегов, Т. Соломадина // Управление персоналом.- 2008.- № 10. – С.24-28.
4. Тимофеев, А.В. Некоторые особенности повышения конкурентоспособности крупных промышленных компаний / А.В. Тимофеев // Менеджмент в России и за рубежом. - №5. - 2006. - С. 33-34.
5. Уткин, М.С. Недостающие звенья и подводные камни внешней среды организации / М.С. Уткин // Менеджмент и маркетинг. – 2006. - № 5 – С.23-32.
6. Формирование системы предприятия // Финансовая газета. – 2006. - №28. – С.13.
7. Чернов, В. Анализ платежеспособности организации и оценка деловой активности / В. Чернов //Финансовые и бухгалтерские консультации. –2009. -№ 10. – С.64-71.