

УДК 658.5

**Особенности процессов принятия решений
и диагностика проблем управления изменениями
в современных организациях**

Блинов Андрей Олегович

Доктор экономических наук, профессор кафедры общего менеджмента,
Финансовый университет при Правительстве РФ,
123995, Российская Федерация, Москва, ГСП-5, ул. Олеко Дундича, д. 23;
e-mail: aoblinov@mail.ru

Угрюмова Наталья Викторовна

Кандидат экономических наук,
заведующая кафедрой менеджмента и маркетинга,
Челябинский филиал Финансового университета при Правительстве РФ,
454085, Российская Федерация, Челябинск, ул. Работниц, д.58;
e-mail: unv_1965@mail.ru

Аннотация

Статья посвящена проблемам управления организационными изменениями, как одного из важнейших вопросов современного менеджмента, связанного с развитием организации как открытой социальной системы. Успех компании зависит от способности вовремя и правильно реагировать на изменение внешней среды, и руководителям важно понимать, насколько необходимо быть «живым» в условиях постоянных перемен. Правильно построенная организационная система управления и структура организации создает благоприятные условия для повышения качества управления, что способствует повышению эффективности дея-

тельности организации. Всеобщее понимание необходимости организационных изменений обуславливает возросший интерес к вопросу эффективности производимых изменений.

Одной из основных научно-практических задач, является поиск эффективных стратегий и механизмов организационных преобразований, которые позволят активизировать деятельность организаций, повысят их конкурентоспособность, и как следствие, позволят создать основу для развития основных отраслей российской экономики.

Для цитирования в научных исследованиях

Блинов А.О., Угрюмова Н.В. Особенности процессов принятия решений и диагностика проблем управления изменениями в современных организациях // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2015. № 1-2. С. 58-68.

Ключевые слова

Организационные изменения, стратегический менеджмент, управленческие решения, сопротивление переменам, управление изменениями.

Введение

В настоящее время, в эпоху быстрого развития экономики, организации всех стран мира находятся под влиянием могучей силы, которая заставляет любую компанию не в зависимости от ее размеров претерпевать изменения. Успех компании зависит от способности вовремя и правильно реагировать на изменение внешней среды, и руководителям важно понимать, насколько необходимо быть «живым» в условиях постоянных перемен.

Необходимость современных организаций в преобразованиях

Успешная компания должна быть динамична, поэтому маловероятно, что компании, тратящие основные свои силы на поддержание стабильности бу-

дут процветать. Инновация, открытия, изобретения быстро притесняют стандартные методы работы, причем это касается абсолютно всех рынков товаров и услуг, поэтому, если хотя бы одна организация выбирает стратегию инноваций и изменений, то рано или поздно все организации этой области будут вынуждены следовать за ней, чтобы не потерять свою ликвидность. А организация, ставшая первооткрывателем, и будет наиболее успешной. Важно так же понимать, что изменения нужны не ради самих изменений, а ради конечной цели. Некоторые руководители и топ-менеджеры компаний страдают от навязчивой идеи «реорганизации», это в корне неправильно, поскольку любое изменение должно нести определенную цель, которую необходимо достичь, посредством изменений. Зачастую, в таких компаниях, где руководителям кажется, что постоянная реорганизация – это показатель активности и эффективности работы компании, могут ежегодно претерпевать ненужные изменения, которые в большинстве случаев являются дорогостоящими и влекут за собой дополнительные ненужные расходы. Все организации направлены на развитие, их целью является развитие в направлении роста. Важно так же понимать, что изменения нужны не ради самих изменений, а ради конечной цели. Поэтому для каждого изменения – необходима цель, например, повысить конкурентоспособность, увеличить долю рынка, повысить производительность и т.д.

Большинство руководителей нацелены на то, чтобы их компании росли и развивались, но не все, существуют много небольших и малых компаний, руководители которых вполне довольны размерами и способностью адаптироваться к внешней среде. Что же заставляет одни компании расти, а другие сдерживать рост?

В 1955г в США впервые был опубликован список Fortune 500 [Бландер, 2010, 59], который состоял из крупнейших организаций того времени. В начале 90-х годов американский экономист Питер Дракер объявил, что список Fortune заполнен, большинство предпринимателей мечтают о том, чтобы их компания попала в этот список. Зачастую, руководители настолько заинтересованы расти, что рост становится более приоритетной задачей, чем даже прибыль. Крупные размеры могут давать возможность захвата рынка и увеличение

прибыли. То есть первоочередной задачей является рост, а уже за тем вторичной – прибыль. С другой стороны – крупные растущие компании наиболее привлекательны для квалифицированных специалистов. Крупная компания, дает ощущение стабильности для сотрудника, что всегда является приоритетом. В то же время, расширяя штат сотрудников, компания дает своим сотрудникам расти в области карьеры и профессионального обучения, а мотивация каждого сотрудника в целом увеличивает эффективность работы всего предприятия.

Процесс принятия решений и диагностика проблем управления изменениями в современных организациях

Итак, любой компании необходимо изменяться в соответствии с изменениями внешней среда и в соответствии с этапами внутреннего жизненного цикла. Именно этот факт осознания грядущих перемен заставляет высшее руководство вмешиваться в процесс изменений. Поэтому организационные изменения можно охарактеризовать как административную программу реорганизации, перестройки и т.д. Поскольку такие изменения происходят исключительно сверху вниз, инициатором перемен не могут являться рядовые сотрудники, то и общая реакция коллектива будет скорее негативной на грядущие перемены. У сотрудников появляется чувство излишней подчиненности, осознание того, что ими манипулируют, а так же безысходность данного процесса. Причем, зачастую люди солидарны с мнением руководства о необходимости провести некие изменения, однако именно чувство принуждения вызывает сопротивление процессу изменения, значительно усложняя его.

На основании исследований организационных изменений в компаниях разного масштаба и уровня, больше 50% попыток произвести перемены заканчиваются провалом. Рассмотрим возможные причины столь низкой вероятности успеха.

Для руководителя компании важно понимать, что какие бы изменения он не планировал произвести, он всегда встретит сопротивление со стороны кол-

лег [Спивак, 2011, 17]. Существует несколько принципов касательно сопротивления изменениям, которые необходимо учитывать всем топ-менеджерам [Блинов, 2013, 23]:

1. Сопротивление изменениям неминуемо и к нему нужно быть готовым. Для того, чтобы осознать это необходимо понимать что любые глобальные изменения касаются конкретных ожиданий и надежд сотрудников, которые в свою очередь беспокоятся о своем будущем в большей степени нежели чем о будущем компании.

2. Существуют несколько форм сопротивления, которые вытекают из позитивного или негативного восприятия информации.

3. Сопротивление может приобретать явную и скрытую форму. Наиболее опасным является скрытая форма сопротивления.

4. Неискренность сотрудников в отношении изменения. Открытое выражение своего мнения относительно идеи руководства маловероятно. Это связано с соблюдением субординации в организации.

Сила сопротивления, ее форма проистекают от причины возникновения сопротивления. Можно выделить два типа препятствий изменениям: личные и организационные (структурные)

Личные:

– Отрицание перемен – консерватизм. Сотрудник испытывает чувство страха перед неизвестным будущим, вследствие чего отдает предпочтение настоящему.

– Отсутствие гарантий – неуверенность в положительном исходе изменений. Сотруднику нужны гарантии того, что не в зависимости от исхода операции он не пострадает.

– Негативное восприятие необходимости перемен, непонимание, а так же риск возможных потерь (например, финансовой).

– Риск испортить сложившихся социальных отношения на старом рабочем месте.

– Отстраненность от преобразования затрагиваемых переменами лиц.

– Дефицит ресурсов и времени из-за текущей работы.

В качестве *препятствий на уровне организации* выступают:

– Неповоротливость сложных организационных структур, сложность переоценки приоритетов из-за сложившихся социальных отношений.

– Взаимозависимость подсистем, когда изменение в одной подсистеме может тормозить реализацию другого проекта, конфронтация интересов.

– Сопротивление передаче привилегий определенным группам и возможным изменениям в сложившемся «балансе власти».

– Наличие опыт неудач, связанный с изменениями.

– Сопротивление трансформационным процессам, навязанным консультантами извне.

Грамотный руководитель, который может предвидеть появление сопротивлений, следуя каждому из вышеперечисленных возможных причин возникновения сопротивлений, может разработать политику, нацеленную на подавление возникновения сопротивления. В случае необходимости быстрых и радикальных изменений должны предусматриваться и жесткие меры. То есть, руководителям следует превентивным методом бороться с сопротивлениями.

Необходимо также коснуться вопроса стратегии проведения организационных изменений. Стратегия изменения – это комплекс процедур и процессов, связанных с осуществлением изменения, то есть подход выбранный в зависимости от обстоятельств, который учитывает следующие факторы: темп осуществления изменения, степень управления со стороны менеджеров, использование внешних (консалтинговых) структур, и центральное или местное сосредоточение сил.

Основной задачей формирования стратегии изменений является эффективный результат после проведения изменений на существующую потребность или проблему. Для того, чтобы максимально уменьшить сопротивление изменениям необходимо максимальное вовлечение всех участников организации в процесс перемен – так называемый принцип вовлеченности.

Чтобы обеспечить вовлеченность сотрудников, осуществляются различные действия со стороны менеджеров, которые зависят от выбранной степени вовлеченности. На рисунке 1 изображена шкала вовлеченности сотрудников в процесс изменения необходимые действия со стороны менеджеров соответственно [Блинов, 2010, 48].

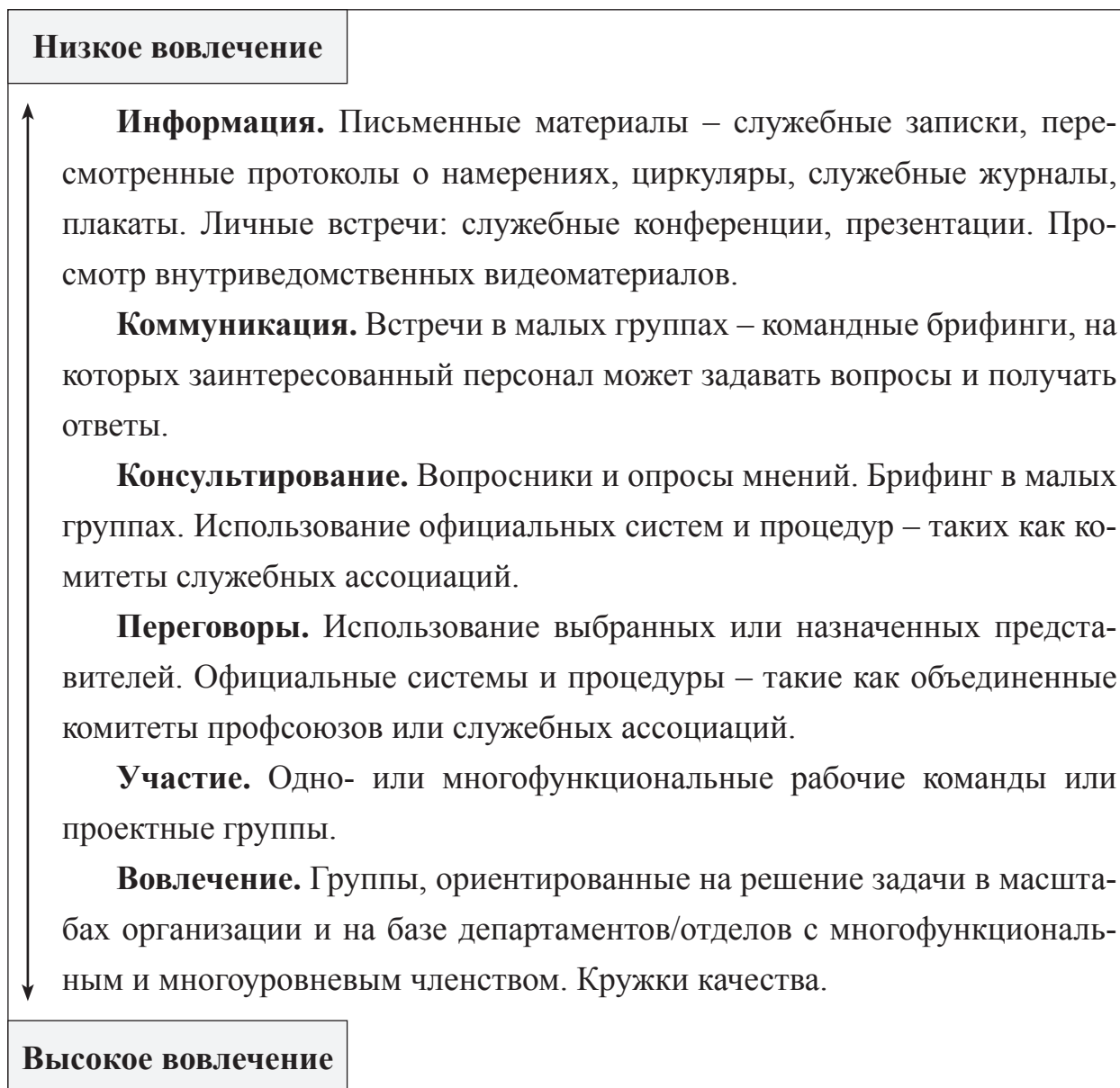


Рис. 1. Действия со стороны менеджеров, которые зависят от выбранной степени вовлеченности

Перемены, конечно, не являются гладким процессом. Неизбежны противостояния и проблемы. Период времени между настоящим статусом и желаемым в будущем является переходным, и, как правило, содержит в себе отдельные черты как настоящего, так и будущего периодов.

Проблема сопротивления переменам схематически изображена на рисунке 2.

Анализ и прогноз ситуации рассматривается как ключевой элемент модели переходного периода. Для того, чтобы убедиться, что перемены воплотятся в

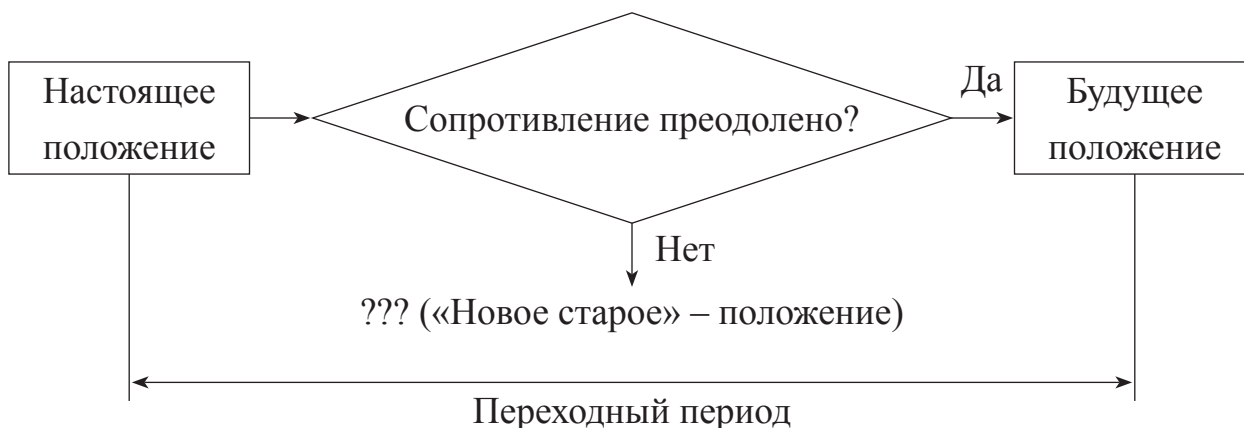


Рис. 2. Проблема сопротивления изменениям

жизнь, руководитель должен осмыслить положение организации в настоящий момент, ее положение в будущем и те проблемные вопросы, которые могут препятствовать процессу перемен.

Лишь активная оценка настоящего положения может дать возможность управляющим сформировать реальный и выполнимый план действий для достижения поставленных целей и решения задач.

Необходимо отметить, что эффективность модели переходного периода будет достигнута для тех организаций, в которых руководство имеет видение будущего положения организации и готово к активным действиям по отношению внешнего мира. Данный подход осуществляется за счет высокой степени участия работников в процессе принятия управленческих решений.

Для лидера в этой связи самым важным является приобщение людей к новому видению, которое влечет за собой понимание и участие в проведении перемен в наибольшей степени, нежели их насильственное подталкивание к новому состоянию.

Заключение

В заключение хотелось бы подчеркнуть, что высокой скоростью развития современной рыночной экономики, усложнение технологий, охота за инновациями, ужесточение конкурентной борьбы за потребителя, а так же повышение общего уровня жизни диктуют производителям новые правила ведения производственных процессов. Что вынуждает современные организации постоянно

адаптироваться под текущую ситуацию? Успешность компании напрямую зависит от способности компании «выживать» в современных условиях.

Правильно построенная организационная система управления и структура организации создает благоприятные условия для повышения качества управления, что способствует повышению эффективности деятельности организации. Всеобщее понимание необходимости организационных изменений обуславливает возросший интерес к вопросу эффективности производимых изменений.

Библиография

1. Бландер Р. Эффективные бизнес-коммуникации. Принципы и практика в эпоху трансформации. СПб.: Питер, 2010. 384 с.
2. Блинов А.О., Угрюмова Н.В. Управление изменениями: Учебник для бакалавров. М.: Дашков и К, 2013. 245 с.
3. Блинов А.О. Реструктуризация предприятия: как она воспринимается работниками // Человек и труд. 2010. № 2. С. 46-49.
4. Макунина М.А. Оказания правовой помощи по делам с участием иностранного элемента в гражданском судопроизводстве // Вопросы российского и международного права. 2014. № 8-9. С. 50-58.
5. Спивак В.А. Организационное поведение и управление персоналом: Учебник для ВУЗов. СПб.: Питер, 2011. 416 с.
6. Цыза А.Г. Проблемы защиты интеллектуальной собственности при реализации договора коммерческой концессии // Вопросы российского и международного права. 2014. № 6-7. С. 9-31.

Features of the decision-making process and diagnostics of the problems of change management in modern organizations

Andrei O. Blinov

Doctor of Economics, professor,
Department of general management,

Financial University under the Government of the Russian Federation,
123995, 23 Oleko Dundicha str., Moscow, Russian Federation;
e-mail: aoblinov@mail.ru

Natal'ya V. Ugryumova

PhD in Economics,
Head of the Department of management and marketing,
Chelyabinsk branch of the Financial University
under the Government of the Russian Federation,
454085, 58 Rabotnits str., Chelyabinsk, Russian Federation;
e-mail: unv_1965@mail.ru

Abstract

The article deals with the problems of organizational change management as one of the most important issues of modern management, which is connected with the development of an organization as an open social system. The company's success depends on its ability to react timely and properly to changes in the external environment, and it is important for the managers of a company to understand to what extent one must be "alive" in the face of constant change. A properly constructed organizational management system and the structure of an organization create favorable conditions for improving the quality of management, which contributes to improving the efficiency of the performance of an organization. General understanding of the need for organizational change leads to an increased interest in the issue of the effectiveness of the changes that are being made.

One of the main scientific and practical tasks consists in finding effective strategies and mechanisms for making organizational changes that will allow of stimulating the activities of organizations, as well as increasing their competitive capacity, and, as a result, will provide the framework for the development of the key sectors of the economy of the Russian Federation.

Keywords

Organizational change, strategic management, managerial decisions, resistance to change, change management.

For citation

Blinov A.O., Ugryumova N.V. (2015) Osobennosti protsessov prinyatiya reshenii i diagnostika problem upravleniya izmeneniyami v sovremennykh organizatsiyakh [Features of the decision-making process and diagnostics of the problems of change management in modern organizations]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 1-2, pp. 58-68.

References

1. Blundel R. (1998) *Effective business communication: principles and practice for the information age*. London; New York: Prentice Hall. (Russ. ed.: Blandel R. (2010) *Effektivnye biznes-kommunikatsii. Printsipy i praktika v epokhu transformatsii*. St. Petersburg: Piter Publ.)
2. Blinov A.O. (2010) Restrukturizatsiya predpriyatiya: kak ona vosprinimaetsya rabotnikami [Corporate restructuring: how workers view it]. *Chelovek i trud* [Man and labour], 2, pp. 46-49.
3. Blinov A.O., Ugryumova N.V. (2013) *Upravlenie izmeneniyami* [Change management]. Moscow: Dashkov i K Publ.
4. Makunina M.A. (2014) Okazaniya pravovoi pomoshchi po delam s uchastiem inostrannogo elementa v grazhdanskom sudoproizvodstve [Legal assistance in cases involving foreign element in civil proceedings]. *Voprosy rossiiskogo i mezhdunarodnogo prava* [Matters of Russian and International Law], 8-9, pp. 50-58.
5. Spivak V.A. (2011) *Organizatsionnoe povedenie i upravlenie personalom* [Organizational behavior and HR management]. St. Petersburg: Piter Publ.
6. Tsyza A.G. (2014) Problemy zashchity intellektual'noi sobstvennosti pri realizatsii dogovora kommercheskoi kontsessii [Protection of intellectual property in franchising agreement]. *Voprosy rossiiskogo i mezhdunarodnogo prava* [Matters of Russian and International Law], 6-7, pp. 9-31.