

УДК 338

*А.В. Махиянова, Аль-Кармади Яхья Мохаммед Салех*

Казанский государственный энергетический университет, Казань, email: kgeu@kgeu.ru

## УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ В МЕНЕДЖМЕНТЕ

**Ключевые слова:** управление, организационные изменения, руководители, менеджмент.

В статье рассматриваются различные методы и подходы к управлению организационными изменениями. Показаны основные направления в применении методов управления организационными изменениями, раскрыта проблема сопротивления изменениям, предложены четкие и последовательные рекомендации для компаний, которые помогут им адаптироваться к новым процессам и инструментам. Продемонстрировано значение эффективной коммуникации как ключевой части управления организационными изменениями, выявлены необходимые составляющие в ходе коммуникативного процесса. Подчеркивается, что для повышения успеха при внедрении изменений взаимодействие с заинтересованными сторонами должно быть двусторонним процессом, присутствовать обратная связь с заинтересованными сторонами. В ходе авторского исследования выявлены необходимые требования к созданию команды управления изменениями, различные инструменты и программы, помогающие управлять планированием изменений, коммуникацией, мониторингом и оценкой.

*A.V. Makhyanova, Al-Karmadi Yahya Mohammed Saleh*

Kazan State Energy University, Kazan, email: kgeu@kgeu.ru

## MANAGING ORGANIZATIONAL CHANGES IN MANAGEMENT

**Keywords:** management, organizational changes, managers, management.

The article discusses various methods and approaches to managing organizational changes. The main directions in the application of organizational change management methods are shown, the problem of resistance to change is revealed, clear and consistent recommendations for companies are proposed that will help them adapt to new processes and tools. The importance of effective communication as a key part of organizational change management is demonstrated, the necessary components in the course of the communication process are identified. It is emphasized that in order to increase the success of implementing changes, interaction with stakeholders should be a two-way process, there should be feedback from stakeholders. In the course of the author's research, the necessary requirements for creating a change management team have been identified, various tools and programs that help manage change planning, communication, monitoring and evaluation.

В сегодняшней быстро меняющейся бизнес-среде организации должны уметь адаптироваться к изменяющимся условиям, чтобы оставаться конкурентоспособными. Управление организационными изменениями – сложный и неоднозначный процесс, требующий тщательного планирования и выполнения поставленных задач. Оно тесно связано с человеческим фактором организационных изменений, т.к. включает в себя применение структуры, ориентированной на людей, к переходу бизнеса, чтобы обеспечить положительные преимущества. Когда бизнес движется к желаемому будущему состоянию, лидеры должны следить за тем, чтобы сотрудники не остались позади. Лидеры, стремящиеся улучшить свои навыки управления изменениями, должны будут развивать

компетенции как в области управления бизнесом, так и в области психологии. Управление изменениями представляет собой систематический подход, который применяет определенные инструменты, ресурсы и знания для сведения к минимуму негативных последствий изменений [1].

Эффективные методы управления изменениями могут помочь компаниям успешно осуществить необходимые изменения. Если при переходе не учитывать вовлеченность и удовлетворенность сотрудников, новые системы и процессы могут быть отвергнуты, что приведет к большим расходам и нарушению рабочих процессов [2]. Сильное чувство командной работы необходимо для эффективного внедрения изменений и поддержания контро-

ля над расходами, особенно в связи с тем, что фирмы все чаще стремятся добиться повышения производительности [3]. Быстрый прогресс в области технологий также стимулирует спрос на эффективное управление изменениями. По мере того, как компании пытаются внедрить новейшие инструменты анализа данных, автоматизировать процессы и исследовать искусственный интеллект, становится необходимым иметь таких работников, которые должны быть инновационными и легко переходить на новые роли.

### **Цель исследования**

Рассмотреть типы управления изменениями и стратегии, которые компании используют для эффективного управления изменениями, провести оценку данных методов руководителями среднего звена различных организаций.

### **Материал и методы исследования**

Материал статьи основан на анализе различных подходов и методов в управлении изменениями. В ходе написания статьи применялся анкетный опрос экспертов, в котором приняли участие 44 руководителя различных организаций, сталкивающиеся в ходе своей работы с необходимостью введения тех или иных изменений, направленных, в первую очередь, на повышение эффективности деятельности организации.

### **Результаты исследования и их обсуждение**

В ходе проведения опроса был составлен рейтинг тех направлений деятельности, которые используют руководители для внедрения изменений в деятельность организации. Места лидеров в рейтинге получили деятельность по снижению сопротивления персонала, построению эффективной коммуникации и вовлечение заинтересованных сторон (72,4; 64,3 и 53,4%). Среднюю позицию заняли направления по созданию плана и команды управления изменениями (45,6 и 41,4%). Каждый третий руководитель назвал направление, связанное с использованием технологий управления изменениями, а каждый четвертый – проведение мониторинга изменений (33,6 и 24,6%) (рис.1).

Рассмотрим каждое из данных направлений более детально. Одной из самых больших проблем в управлении организационными изменениями является сопротивление. Люди естественным образом сопротивляются изменениям, потому что они нарушают их привычный образ жизни и создают неопределенность. Сопротивление может принимать различные формы, включая активное сопротивление, пассивное сопротивление и безразличие.

Руководители могут апеллировать к эмоциям сотрудников, вызывая воодушевление в связи с достижением нового корпоративного видения. Когда работники борются с изменениями, они нуждаются в положительной поддержке и вдохновении со стороны своих менеджеров. Руководители могут проявить сочувствие, признав, как тревога и усталость могут повлиять на производительность [4].

Когда компании переходят на новые продукты или работают над повышением эффективности, сотрудников могут попросить поменяться ролями. Некоторые переназначения происходят в результате сокращения расходов, увольнений, аутсорсинга или усилий по автоматизации процессов, что затрудняет поддержание удовлетворенности сотрудников [5].

Безусловно, чтобы справиться с сопротивлением, необходимо понять его первопричины. Согласно мнению опрошенных экспертов наиболее распространенными причинами сопротивления являются страх перед неизвестным (67,2%), потеря контроля над происходящими событиями (54,3%) и неуверенность в правильности принятых решений (49,2%). Наименее значимыми причинами являются неуверенность в себе (18,3%) и нежелание что-то менять в своем рабочем распорядке (16,2%). Затруднились с выбором варианта ответа 2,3% опрошенных. Устранив эти коренные причины, организации могут уменьшить сопротивление и повысить вероятность успешной инициативы по изменению (рис.2).

Эффективная коммуникация является ключевой частью управления организационными изменениями. Коммуникация должна начинаться на ранней стадии процесса изменений и продолжаться в течение всего периода изменений.



Рис. 1. Рейтинг направлений деятельности, используемые руководителями для внедрения изменений в деятельность организации

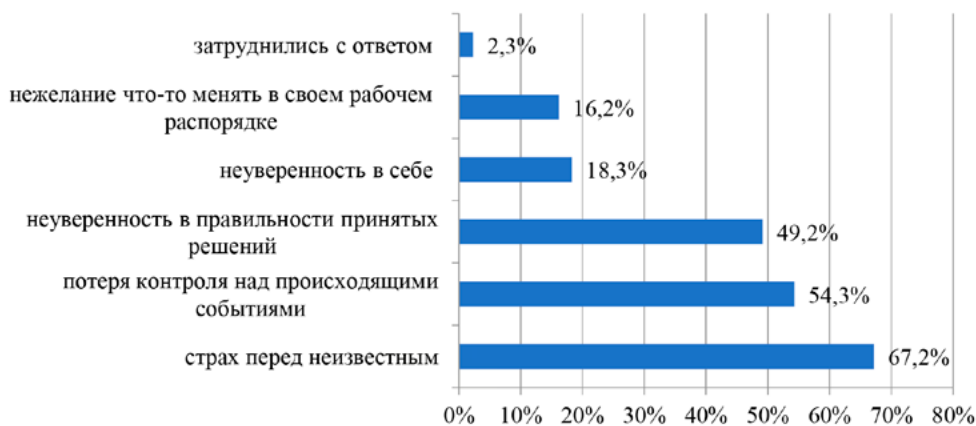


Рис. 2. Причины сопротивления изменениям со стороны персонала



Рис. 3. Необходимые составляющие в ходе коммуникативного процесса



Рис. 4. Необходимые требования к созданию команды управления изменениями

Руководители должны открыто сообщать о необходимости перемен, видении будущего и развитии инициативы. Они также должны быть открыты для предложений и активно добиваться обратной связи от заинтересованных сторон.

Согласно полученным в ходе опроса данным в коммуникационных процессах, по мнению респондентов, необходимо четкое и последовательное общение между руководством и персоналом (56,7%) укрепление доверия между сотрудниками (44,3%), уменьшение неопределенности в понимании общих задач (32,1%) и осознание необходимости инициативы по изменению (27,2%) (рис.3).

Сотрудники должны верить, что изменение улучшит бизнес, и что они выиграют от перехода. Организационные преобразования проходят наиболее успешно, когда работники чувствуют себя вовлеченными, наделенными полномочиями, необходимыми и поддерживаемыми со стороны руководителей. Компании могут предлагать программы коучинга, инструменты личного развития и системы вознаграждений, помогающие поддерживать позитивный моральный дух. На протяжении всего процесса следует собирать информацию от сотрудников, чтобы определить,

следует ли скорректировать стратегии или сроки.

Вовлечение заинтересованных сторон является еще одним важным аспектом управления организационными изменениями. Заинтересованными сторонами являются сотрудники, клиенты, поставщики и другие стороны, затронутые инициативой изменений. Взаимодействие с заинтересованными сторонами может помочь заручиться поддержкой инициативы и уменьшить сопротивление [6]. Взаимодействие с заинтересованными сторонами должно быть двусторонним процессом, в рамках которого менеджеры активно ищут информацию и отзывы. Менеджеры также должны публично сообщать о том, как обратная связь с заинтересованными сторонами используется в инициативе изменений.

Создание плана управления изменениями является необходимой частью управления изменениями в организации. План управления изменениями описывает шаги и ресурсы, необходимые для успешной реализации инициативы по изменению. План должен включать четкое видение будущего, сроки и показатели для измерения успеха. Он также должен определить потенциальные риски и стратегии по их снижению.

Создание команды управления изменениями представляет собой еще одну важную часть управления организационными изменениями. Согласно мнению экспертов, в первую очередь, в команду должны входить люди с различными навыками и опытом (56,7%), а также сотрудники, которые могут возглавить инициативу по изменению и управлять ею (52,1%). Среди требований, которые предъявляются к команде, каждый третий эксперт говорит о том, что она должна иметь четкие роли и обязанности и быть в состоянии работать вместе и эффективно решать проблемы (34,2; 31,2 и 31,1%). Команда также должна иметь доступ к ресурсам и поддержку со стороны руководства организации (23,1 и 19,8%) (рис.4).

Следующий аспект касается использования технологий для управления изменениями. Технологии могут помочь упростить и ускорить процесс управления организационными изменениями. Существуют различные инструменты и программы, помогающие управлять планированием изменений, коммуникацией, мониторингом и оценкой. Некоторые из этих инструментов включают программное обеспечение для управления проектами, системы управления базами данных и программное обеспечение для обмена файлами. Использование технологий может помочь упростить процесс управления изменениями и повысить эффективность инициативы по изменению.

Программы управления организационными изменениями часто вводятся в действие, когда компании внедряют новые технологии, такие как переход к облаку или внедрение новой системы управления взаимоотношениями с клиентами (CRM). Цифровая трансформация становится все более распространенной: офисы переходят на удаленную работу, а розничные торговцы на онлайн-заказы и доставку. Компании также могут изменить важный процесс, например, процесс адаптации новых клиентов.

Оценка и мониторинг изменений являются ключевыми факторами успешного управления организационными изменениями. Оценка может помочь выявить проблемы, выяснить, что работает, а что нет, и определить, какие изменения не-

обходимо внести в план управления изменениями. Мониторинг помогает убедиться, что инициатива по изменению идет по плану и что показатели успеха выполняются. Оценка и мониторинг также могут помочь выявить потенциальные проблемы и риски, которые могут возникнуть в процессе изменений.

Однако, неверное управление изменениями может привести к серьезным последствиям, таким как потеря доверия со стороны сотрудников, недостаточное участие заинтересованных сторон, снижение производительности и даже потеря рынка. Поэтому организации должны тщательно спланировать и внедрить процесс управления изменениями, чтобы обеспечить успех инициативы.

### Выводы

В заключении отметим, что управление организационными изменениями является сложным и вызывающим много вопросов процессом, требующим тщательного планирования и выполнения. Чтобы успешно управлять изменениями, организации должны понимать сопротивление изменениям, использовать эффективную коммуникацию, привлекать заинтересованных сторон, создавать план управления изменениями, создавать команду управления изменениями, использовать технологию для управления изменениями, оценивать и мониторить весь ход процесса. Если организации удастся успешно управлять изменениями, они могут оставаться конкурентоспособными и успешными в быстро меняющемся бизнес-окружении.

Важно отметить, что управление организационными изменениями должно быть гибким процессом, способным адаптироваться к изменяющимся обстоятельствам. Организации должны быть готовы к неожиданным препятствиям и при необходимости подготовить планы на случай непредвиденных обстоятельств. Кроме того, организациям следует учитывать, что изменения могут занять много времени и потребовать больших ресурсов, поэтому их необходимо планировать заблаговременно.

Наконец, управление организационными изменениями – это процесс, который должен осуществляться всеми членами организации, от высшего руко-

водства до сотрудников. Лидеры должны играть ключевую роль в управлении изменениями, но они не могут справиться с этим процессом в одиночку. Успешное управление организационными изменениями требует участия всех членов организации и должно быть встроено в культуру организации.

В целом, управление организационными изменениями является критическим элементом для достижения успеха в современном бизнес-окружении. Организации, которые могут успешно управлять изменениями, имеют больше шансов выжить и процветать в быстро меняющемся рынке.

#### *Библиографический список*

1. Demyanova O.V., Makhyanova A.V., Akhmetova I.A., Gripas O.F., Timofeev R.A., Kiyamov I.K. The efficiency of the russian economy and multidimensional modeling. International Business Management. 2016. V. 10. № 22. P. 5261-5266.
2. Sayfudinova N.Z., Timofeev R.A., Makhyanova A.V. Methodological basis of the regional systems socio-economic profile using survey method. Journal of Economics and Economic Education Research. 2016. V. 17. № S2. P. 325-333.
3. Шакирова Д.М., Камалиева Р.Ф., Амирова А.И., Хамидуллина Д.И., Галяутдинов И.И., Мишин М.В. Сущность антикризисного управления организацией // Казанский экономический вестник. 2022. № 2 (58). С. 59-65.
4. Хузиева Э.Ф. Гендерный аспект трудового поведения в современных экономических условиях (на материалах социологического исследования) // Вестник экономики, права и социологии. 2017. № 1. С. 177-179.
5. Сайфудинова Н.З., Акберов А.Р., Абдуллин М.М., Зиннатов А.И., Гаврилов З.А. Эффективный руководитель // Московский экономический журнал. 2021. № 5.
6. Сайфудинова Н.З., Минанхузин И.И., Сагитов А.Р., Самигуллин И.И., Майоров Д.С. Современное представление ответственного руководства // Московский экономический журнал. 2021. № 5.