

УДК 65.016.7

ПРИЧИНЫ И ПРОБЛЕМЫ ПРОВЕДЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ

Л.М. Божко

Петербургский государственный университет путей сообщения Императора
Александра I, Санкт-Петербург

Статья посвящена изучению причин и проблем проведения организационных изменений. Представлены результаты исследования организаций Тверской области с целью выявления причин и проблем управления изменениями на прикладном уровне менеджмента.

***Ключевые слова:** управление изменениями, причины организационных изменений, проблемы управления изменениями*

Проведение организационных изменений всегда вызываются какими-либо причинами – субъективными (относительно самого руководителя или организации) или объективными (т.е. обусловленные внутренними или внешними по отношению к организации обстоятельствами). Причины организационных изменений требуют внимательного изучения, т.к. они влияют на характер реализации изменений. В то же время процесс организационных изменений как реакция организации на причины, его вызвавших, представляет собой серьезную управленческую проблему. Решение этой проблемы в общем случае связано с поиском ответов на вопрос: «как проводить организационные изменения?». Детализация проблем проведения организационных изменений позволит раздробить такой сложный вопрос на части, тем самым пролить свет на проект программы изменений. Программа изменений, учитывающая причины и предвосхищающая проблемы проведения изменений, бесспорно, будет являться серьезной методической основой для осуществления успешных перемен.

Так в чем же заключаются причины и кроются проблемы проведения организационных изменений? Для поиска ответа на этот вопрос нами было проведено многократное эмпирическое исследование, с целью выявления причин и проблем управления изменениями на прикладном уровне менеджмента. Соответственно, задачи исследования заключались в следующем: 1. определить причины изменений; 2. выявить проблемы планирования и реализации изменений.

Многообразие причин и разнообразие условий организационных изменений не позволяют упорядочить их осуществление в строгие алгоритмы. Отсюда рабочая гипотеза исследования заключается в

следующем: большинство организаций испытывают проблемы при проведении изменений. Пожалуй, это проблемы методолого-методического характера; для большинства организаций осуществление изменений чревато проблемами, связанными с поиском актуальных моделей и эффективных методов проведения изменений.

Метод сбора данных: анкетирование (очное). Выбор такой формы опроса был сделан с учетом ее достоинств: возможность разъяснения респондентам содержания вопросов, непосредственный контроль возврата заполненных анкет и полноты ответов. Формой для сбора данных послужила анкета, вопросы которой были разработаны в соответствии с задачами исследования.

Объектами генеральной совокупности являются коммерческие и некоммерческие организации (вне зависимости от формы собственности) различных отраслей, сфер и масштабов деятельности.

Был использован метод невероятностного выборочного обследования. Формой направленного отбора явилась гнездовая выборка. В литературе по маркетинговым исследованиям считается, что «доверительный интервал при гнездовой выборке будет меньше (выборка точнее) при той же степени надежности, чем при случайной выборке» [1, с. 61].

Пространственная протяженность: Тверская область РФ. По территориальному охвату данное исследование является региональным, т.к. в анкетирование охватило организации Тверской области. Справочно: количество организаций Тверской области, зарегистрированных в Статрегистре России, на 1 января 2013 г. составило 35289 ед., на 1 января 2014 г. – 35610 ед. [2].

Время проведения исследования: июнь 2011 г., июнь 2012 г., июнь 2013 г. (исследование многократное).

Характеристика выборки. В исследовании были охвачены и коммерческие (преимущественно), и некоммерческие организации. Распределение в пользу коммерческих организаций было сделано при составлении выборки сознательно, поскольку, во-первых, термин «менеджмент» чаще ассоциируется с коммерческими организациями, для них актуальнее принципы и проблемы современного менеджмента в его традиционном понимании; во-вторых, некоммерческие организации создаются по разным целям, в то время как коммерческие объединяет одна – получение прибыли. Соответственно, критерии эффективности управления в двух группах организаций разные, по-разному и решаются проблемы управления изменениями.

В представлении результатов исследования для упрощения респондентами названы организации, охваченные анкетированием.

Структура респондентов в зависимости от целей деятельности юридического лица представлена в табл. 1.

Таблица 1

Количество респондентов и их распределение в зависимости от цели деятельности

Год	Кол-во респондентов всего, ед.	из них			
		коммерческие		некоммерческие	
		ед.	доля	ед.	доля
2011	162	144	88,89%	18	11,11%
2012	157	143	91,08%	14	8,92%
2013	174	152	87,36%	22	12,64%

Участвовавшие в исследовании коммерческие организации отличаются по размеру (табл. 2).

Таблица 2

Структура респондентов-коммерческих организаций по размеру

Год	Кол-во коммерческих организаций, всего	в т.ч.					
		малые		средние		крупные	
		ед.	доля	ед.	доля	ед.	доля
2011	144	113	78,47%	7	4,86%	24	16,67%
2012	143	112	78,32%	12	8,39%	19	13,29%
2013	152	109	71,71%	16	10,53%	27	17,76%

В анкетировании приняли участие в основном малые предприятия. Наименьший удельный вес от общего числа коммерческих организаций приходится на средние предприятия.

Определение причин изменений. Для решения исследовательской задачи, направленной на определение причин изменений, обрабатывались ответы на вопрос-обращение «Отметьте причины, вызывающие изменения в вашей организации». Данный вопрос задавался только респондентам-коммерческим организациям, поскольку здесь оценивались и рыночные факторы, которые могут выступать причинами организационных изменений. Некоммерческие же организации хоть и тоже зависят от окружения, но все же не преследуют рыночные цели как приоритетные. Можно было выбирать несколько вариантов ответа, относящихся к внутренним и внешним причинам изменений. По данным табл. 3 видно, что в течение всех трех лет лидирует внутренняя причина «стремление сохранить организацию». Стремление сохранить и стремление развить организацию представляются некоей дилеммой: при положительной динамике «стремления развить» мы наблюдаем отрицательную динамику «стремления сохранить». Для некоторых отвечающих на вопросы анкеты «сохранить» организацию подразумевало и «развить» ее. Поэтому на эмпирическом уровне о взаимосвязи «сохранения» и

«развития» пока заключений делать не будем, но это дает повод для соответствующих теоретических выкладок.

Таблица 3

Причины изменений, отмечаемые коммерческими организациями

Причины организационных изменений	2011 г.		2012 г.		2013 г.	
	кол-во, ед.	доля	кол-во, ед.	доля	кол-во, ед.	доля
запросы клиентов	96	66,67%	104	72,73%	113	74,34%
действия конкурентов	27	18,75%	18	12,59%	24	15,79%
действия поставщиков	28	19,44%	34	23,78%	37	24,34%
действия местных органов власти	16	11,11%	8	5,59%	12	7,89%
нововведения со стороны государства	52	36,11%	63	44,06%	48	31,58%
НТП	16	11,11%	20	13,99%	21	13,82%
другие причины за пределами организации	14	9,72%	16	11,19%	18	11,84%
субъективные желания и амбиции руководства	54	37,50%	70	48,95%	73	48,03%
влияние собственников	18	12,50%	17	11,89%	23	15,13%
стремление развивать организацию	63	43,75%	72	50,35%	91	59,87%
отсутствие слаженной работы подразделений	49	34,03%	51	35,66%	54	35,53%
стремление сохранить организацию	120	83,33%	104	72,73%	92	60,53%
другие внутренние причины	24	16,67%	22	15,38%	26	17,11%

Субъективные желания и амбиции руководства при инициации изменений (третий в порядке убывания доли ответивших фактор) связаны с психологическими особенностями менеджеров, их человеческими и лидерскими качествами. Этот фактор допускает проявление характера лидера в постановке высоких целей развития организации, в реализации активной маркетинговой стратегии, но и не исключает волюнтаризм руководителя. На практике довольно сложно четко разделить субъективные желания руководителя и указания,

продиктованные объективными причинами, которые далеко не всем исполнителям известны.

Из табл. 3 видно, что весомой причиной организационных изменений является влияние субъектов маркетинговой среды поставщиков, конкурентов и клиентов. Большие и относительно стабильные значения долей опрошенных на протяжении всех трех лет подтверждают здесь факт инициации организационных изменений для непосредственного осуществления коммерческой деятельности. Коммерческая организация всегда прямо зависит от клиентов, поставщиков и конкурентов – и это не просто трюизм, это аксиома для проведения рыночноориентированных организационных изменений. Запросы клиентов – это наиболее значимая «внешняя» причина изменений. Для обеспечения заказами разрабатываются конкурентоспособные предложения, для выполнения заказов (т.е. обязательств перед клиентами) подбираются поставщики.

Нововведения со стороны государства, политические и экономические действия властей приводят ко многим экономическим последствиям для организаций; и организации обязаны отреагировать на такие нововведения. Намеченные цели, отлаженные процессы, партнерские отношения – все это является залогом для реализации программ развития организаций, но порой теряет незыблемость. Тогда организация вынуждена «отвлекаться» от непосредственной коммерческой деятельности и отвлекать ресурсы для изменений, которые государство обязывает провести.

В числе внутренних причин изменений большая доля опрошенных (около 35%) выбирает «отсутствие слаженной работы подразделений». Конфликты организационного и производственного характера, дублирование операций или же наоборот, недостаток какого-либо звена в цепочке операций и т.п. – все это требует постоянного внимания и решений со стороны регулярного менеджмента. Здесь организационные изменения в основном направлены на обеспечение бесперебойной работы и повышение эффективности текущей деятельности.

Выявление проблем планирования и реализации изменений.

Для выявления проблем проведения и оценки изменений в анкете было предусмотрено несколько вопросов. Вопрос «Планируются ли в вашей организации изменения заранее?» задавался всем респондентам (и коммерческим, и некоммерческим организациям). Примерно треть всех респондентов ответили «в основном да», доля таких ответов незначительно растет с 2011 по 2013 г. (на 5,83%). Удельный вес ответов «по-разному» – наибольший среди остальных ответов в течение всех трех лет, и он тоже незначительно растет к 2013 г. (на 6%). То, что организаций со спонтанными изменениями все же меньше, чем

остальных (судя по наименьшей доли в 2011, в 2012 и в 2013 г.г.), безусловно, радует. В 2013 г. доля ответов «в основном нет» уменьшается более, чем в два раза. При стабильной ситуации спонтанных действий меньше. Но при всем желании, к сожалению, организации не могут все планировать заранее. Потому от спонтанных изменений организации не избавляются, и на это указывает рост доли ответов «по-разному». В целом же можно отметить, что в относительно предсказуемые 2011-2013 г.г. организации стараются проводить и предсказуемые изменения. Если говорить про «качество» организаций, выбравших ответ «в основном да», то это большей частью некоммерческие и крупные коммерческие организации (суммарно они составляют 80,95%; 81,82%; 89,80% от всех выбравших этот ответ в 2011, 2012, 2013 г. соответственно).

Проблем реализации организационных изменений на практике, безусловно, множество. Они влияют на реализуемость изменений: доведение процесса изменений до конца и завершение изменений в намеченные сроки. По этому поводу респондентам задавались вопросы: «Начатые изменения всегда доводятся до конца?» и «Реализация изменений завершается к предполагаемому сроку?».

При оценке обработанных результатов важно было зафиксировать не столько динамику структуры ответов, но и диапазон изменения доли в структуре. Так, в основном изменения доводят до конца 20,31-24,07% респондентов, это менее четверти, но все же более их пятой части. До трети респондентов отвечают «не всегда», практически не доводятся изменения до конца у 16,67-18,47% респондентов. Подтверждается предположение о том, что на практике реализация изменений сталкивается с различными проблемами: велика доля ответивших «не всегда» и «практически никогда» (суммарно 41,95-46,50% респондентов), что, собственно, указывает на неудачную реализацию изменений.

Примерно треть (и наибольшая доля) респондентов не может четко обозначить «конец начатых изменений» и выбирает ответ «одни изменения вызывают другие и переходят в них». На практике при реализации одних изменений порой сталкиваются с необходимостью проведения других изменений, о которых изначально речь не шла. Или же закрепление результатов проведенных изменений требует новых изменений. Или же положительный опыт проведенных изменений транслируется на других объектах (подразделений организации). Поводов для перехода одних изменений в другие много, потому организации привыкают жить в состоянии изменений.

К сожалению, в срок завершает реализацию изменений немного организаций (15,29-17,24%). Порой существуют предписания от вышестоящих структур совершить те или иные изменения в

установленный срок. Но по большей части изменения почти всегда затягиваются во времени (44,44-47,13%) ответов).

Обратимся к выявлению причин неудач при реализации изменений. Вопрос «В чем, по вашему мнению, причины неудачных или несостоявшихся изменений в вашей организации?» задавался только тем респондентам, кто ранее отметил факт проведения изменений в своей организации. Можно было выбрать несколько вариантов ответа. Результаты по этому вопросу представлены в табл. 4.

Таблица 4

Распределение ответов на вопрос о причинах неудачных или несостоявшихся изменений в организации

В чем, по вашему мнению, причины неудачных или несостоявшихся изменений в вашей организации?	2011 г.		2012 г.		2013 г.	
	ед.	доля	ед.	доля	ед.	доля
Отсутствие финансирования	48	36,36%	42	30,43%	50	33,56%
Отсутствие квалифицированных специалистов или чрезмерная занятость сотрудников другими видами работ	33	25,00%	38	27,54%	43	28,86%
Нежелание руководства и (или) сотрудников проводить изменения	57	43,18%	65	47,10%	68	45,64%
Непонятны цели изменений	17	12,88%	21	15,22%	20	13,42%
Нет ясной программы и бюджета изменений	72	54,55%	81	58,70%	84	56,38%
Изменения проводятся хаотично, нет последовательности в принимаемых решениях	59	44,70%	57	41,30%	65	43,62%
Плохая организация изменений	71	53,79%	79	57,25%	82	55,03%
Изменения неактуальные	18	13,64%	16	11,59%	15	10,07%
Отсутствует единое видение изменений	27	20,45%	30	21,74%	31	20,81%
Другое	20	15,15%	12	8,70%	13	8,72%
Итого респондентов:	132		138		149	

Как видно из табл. 4, «популярная» причина отказа от многих начинаний «денег нет» имеется и в данном случае, но все же не является первостепенной (ее отмечают 30,43-36,36% ответивших на данный вопрос респондентов). Главные причины неудачных и

несостоявшихся изменений кроются в том, как выполняются базовые функции управления. Применительно к управлению изменениями это (в порядке убывания доли ответивших) планирование («нет ясной программы и бюджета изменений»), организация («плохая организация изменений») – такие ответы выбрали более половины ответивших в течение всех трех лет; мотивация («нежелание руководства и (или) сотрудников проводить изменения»). Вместе с хаотичностью проведения изменений (что также имеет отношение к планированию и организации перемен) названные причины «лидируют» в двух верхних интервалах долей 50-60% и 40-50%. Вот и получается, что «отсутствие финансирования» только на пятом месте в порядке убывания доли респондентов. Остальные причины прямо или косвенно также указывают на характер выполнения функций управления.

В варианте ответа «другое» значились в основном или личные причины руководителей, или влияние собственников, или весомое внешнее воздействие. Внешнее влияние порой проявляет себя так, что изменения становятся неактуальными (ответ «изменения неактуальные» выбрали 10,07-13,64%, наибольшее значение приходится на 2011 г.).

На основании результатов ответа на данный вопрос можно предположить, что главные причины неудач (в том числе отказ от поиска альтернативных источников финансирования, промедление с принятием решений или же, наоборот, принятие скоропалительных управленческих решений без предварительной аналитической работы) все же находятся в самой организации, точнее – в качестве управления организационными изменениями.

Существенное значение имеет то, что вопросы проводимого исследования остаются актуальными и значимыми для организаций. В ходе исследования гипотеза подтвердилась: большинство организаций испытывают проблемы управления изменениями. Проблемы управления изменениями в краткосрочной перспективе не снимаются (по крайней мере, повсеместно). Отсюда можно констатировать, что актуальность настоящего диссертационного исследования подтверждается региональным эмпирическим исследованием, выполненным автором самостоятельно.

На теоретическом уровне необходимо систематизировать причины организационных изменений. Организационные изменения вызывает широкий спектр причин. Среди ученых нет единого мнения относительно классификации этих причин. Бесспорно, одно – количество таких причин бесконечно. Условно причины организационных изменений можно разделить на внутренние и внешние [3]. Внешние причины вызваны влиянием на деятельность организации факторов внешней среды; внутренние причины обусловлены факторами внутренней среды.

По сути, внешние причины организационных изменений – это факторы внешней среды, изучаемые в менеджменте организации. Эти факторы оказывают влияние на организацию и исследуются в различных сферах управления: стратегическом менеджменте, общем менеджменте, в маркетинге и т.п. Изучение проблем управления организационными изменениями в маркетинговом ракурсе позволяет нам декомпозировать внешние причины изменений по источникам: микросреда и макросреда (табл. 5).

Организация проявляет свою активность во внешней среде путем реализации стратегии развития, при этом организационные изменения выступают средством реализации стратегии, поскольку они способствуют качественной перестройке. Вне зависимости от того, какими причинами вызываются организационные изменения, они являются поводом для оценки и наращивания потенциала предприятия и должны быть направлены на формирование конкурентных преимуществ [3, с. 88].

Внутренние причины изменений организация может принимать во внимание и реагировать на них. Но может и игнорировать какое-то время, особенно если позволяют резервы. Внешние причины организация может не замечать или, наоборот, предвидеть их появление, своевременно или с отрывом от конкурентов реагировать на них, но они всегда скажутся на деятельности организации и на ее рыночных позициях. Причем реагирование организации на изменение факторов внешней среды всегда получит внешнюю (рыночную), значит – объективную – оценку. Именно поэтому своевременное распознавание и реакция организации на изменения факторов внешней среды в виде ответных организационных изменений и являются ключевыми факторами выживания и развития предприятия в долгосрочной перспективе.

Поведем итоги. Исследования показали, что у большинства организаций возникают проблемы при проведении изменений, причем в силу разнообразных причин и меняющихся условий реализации изменений не удается найти и постоянно применять, казалось бы, отлаженный алгоритм изменений.

Планировать и реализовывать изменения на практике непросто. По-прежнему распространенным явлением остаются спонтанные, непредсказуемые изменения. Потребность в них зависит от ситуации на рынке, в экономике страны. Начатые изменения, к сожалению, далеко не всегда завершаются, что наглядно указывает на наличие сложностей при реализации изменений на практике. Вместе с тем сложившейся закономерностью является не завершение изменений, а переход одних изменений в другие.

Таблица 5

Классификация причин организационных изменений

Характеристики	Причины организационных изменений		
	внутренние	внешние	
Группа причин			
Источник причин	внутренняя среда, в т.ч. внутренние контактные аудитории	микросреда, в т.ч. внешние контактные аудитории	макросреда
Виды и разновидности причин	<ul style="list-style-type: none"> • потребность в росте; • потребность в продлении или в переходе к определенной стадии жизненного цикла; • организационные патологии; • организационные противоречия и конфликты; • потребность в снижении зависимости организации от внутренних колебаний; • дисбаланс между стратегическим и оперативным управлением; • отсутствие слаженных алгоритмов управления; • потребность в достижении новых целей организации; • влияние представителей контактных аудиторий на цели организации и осуществление функций управления и др. 	<ul style="list-style-type: none"> • намерения и действия со стороны: <ul style="list-style-type: none"> – клиентов; – поставщиков; – маркетинговых посредников; – конкурентов. • влияние контактных аудиторий: <ul style="list-style-type: none"> – финансовых кругов, – госучреждений, – гражданских групп действий, – СМИ, – местных контактных аудиторий, – широкой публики и др.	<ul style="list-style-type: none"> • экономические причины (изменение доходов населения, изменение границ рынка и др.), • государственное регулирование (экономическая политика по отраслям, удержание курса национальной валюты, структура расходов в бюджете страны, изменение нормативной базы для бизнеса, система налогообложения и др.) • политические причины (смена политических лидеров, политического курса и др.), • социальные причины (уровень безработицы, демографическая обстановка, наличие социальных программ и др.), • технологические причины (развитие информационных технологий, коммуникационных систем, научно-технические достижения и др.), • экологические причины (погодные аномалии, стихийные бедствия и т.п.) и др.

Это в какой-то степени меняет отношение к изменениям как к конкретному проекту и требует поиска новых подходов к управлению «постоянными изменениями». Довольно часто изменения затягиваются во времени, что характеризует управление ими не с лучшей стороны и негативно влияет на эффективность. Основные причины неудачных или несостоявшихся изменений лежат не в отсутствии финансирования (хотя и это имеет место быть), а в реализации функций управления изменениями.

Изменения в организации могут вызываться большим многообразием причин, которые можно разделить на внутренние и внешние по отношению к организации. Современные условия развития российской экономики и рыночного пространства в целом вынуждают организации чутко и своевременно реагировать на внешние причины изменений, поскольку от этого зависит жизнеспособность и развитие организации.

Изучение причин, предвосхищение и своевременное устранение (нивелирование) проблем организационных изменений являются залогом их эффективного управления [4, 5], которое позволяет организации укреплять конкурентоспособность и развиваться.

Список литературы

1. Каменева Н.Г., Поляков В.А. Маркетинговые исследования: Учебное пособие. – 2-е изд., доп. – М.: вузовский учебник: ИНФРА-М, 2013. – 368 с.
2. Количество организаций, зарегистрированных в Статрегистре России по городам и районам // Официальная статистика [Электронный ресурс] / Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Тверской области: официальный сайт. – Режим доступа: http://tverstat.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_ts/tverstat/resources/3f5265804eb4134eb51eb5189c529309/Статрегистр.htm (дата обращения 12.01.2015).
3. Божко Л.М. Причины проведения и виды организационных изменений // Вестник Тверского гос. ун-та: Серия «Экономика и управление». – Вып. 12. – 2011. – № 30. – С. 85-90.
4. Божко Л. М. Проблемы оценки эффективности организационных изменений, реализуемых на основе маркетингового подхода // Вестник Тверского государственного университета: Серия «Экономика и управление». – Вып. 16. – № 26. – 2012. – С. 107-116.
5. Божко Л.М. О сущности эффективности управления в контексте проведения организационных изменений на основе маркетингового подхода // Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия: Экономика. – 2013. – №1. – С. 37-40.

CAUSES AND CHALLENGES OF ORGANIZATIONAL CHANGES

L.M. Bozhko

Petersburg State Transport University, Saint Petersburg

The article is devoted to studying of the reasons and problems of carrying out organizational changes. Results of research of the Tver region organizations for the purpose to identify the reasons and problems of change management at the applied level of management are presented.

Keywords: *change management, reasons of organizational changes, problems of change management.*

Об авторе

БОЖКО Леся Михайловна – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры «Менеджмент и маркетинг» Петербургского государственного университета путей сообщения Императора Александра I, e-mail: lemib@rambler.ru