



СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ

Е. А. БОГДАШИЦ

ПОВЕДЕНЧЕСКИЕ МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ В VANI-РЕАЛЬНОСТИ

В условиях быстро меняющейся реальности управление организационными изменениями становится неотъемлемой частью обеспечения конкурентных преимуществ компании. Успешность реализации организационных изменений определяется личностными изменениями, затрагивающими сотрудников и организационные знания. В статье выделены поведенческие модели управления индивидуальными изменениями, осуществляемыми на уровне отдельной личности, и дана их характеристика. В результате проведенного анализа обоснована необходимость создания развивающей среды организации и формирования эмоциональной расположенности к постоянным изменениям; подчеркнута значимость развития мышления роста, закрепляющего ценность интеллектуального поиска; обоснована важность позитивно ориентированного мышления, фокусирующего менеджмент на имеющие потенциал развития процессы; рассмотрены возможности коучингового подхода в разрешении противоречий, возникающих при выработке нестандартных решений и их интеграции в бизнес-процессы компании; обозначены приоритетные направления исследования данной проблемы.

Ключевые слова: организационные изменения; управление изменениями; индивидуальные изменения; вовлеченность в изменения; мышление роста; позитивное мышление; восприятие значимости задачи; эмоциональный интеллект; коучинговый подход в управлении; гештальт-подход; проактивность.

УДК 331.103+338.2

Введение. Для характеристики состояния мира на протяжении последних 20 лет, когда технологии стали меняться быстрее, чем вырастает одно поколение людей, принято использовать понятие VUCA-реальности, наполненной нестабильностью (*volability*), неопределенностью (*uncertainty*), сложностью (*complexity*) и неоднозначностью (*ambiguity*). На уровне бизнеса она связана с необходимостью работать в условиях молниеносно меняющихся обстоя-

Елена Александровна БОГДАШИЦ (Bogdashits_t@tut.by), кандидат экономических наук, доцент кафедры организации и управления Белорусского государственного экономического университета (г. Минск, Беларусь).

тельств со сложно непредсказуемыми последствиями. На уровне личности актуальными стали установки на постоянное совершенствование компетенций и развитие так называемых мягких навыков (*soft skills*), на умение мыслить гибко, на способность работать с огромными массивами информации и находить причинно-следственные связи. Восприятие идеи VUCA предопределило подходы к позиционированию организации в изменяющейся среде, к разработке прикладных бизнес-моделей, ориентированных на эффективное внедрение изменений и преодоление сопротивления переменам [1].

Глобальный технологический прогресс, массовая цифровизация, пандемия, изменение геополитической архитектуры миропорядка ускорили переход к новому формату реальности, дополненной хрупкостью (*brittle*), тревожностью (*anxious*), нелинейностью (*nonlinear*) и непостижимостью (*incomprehensible*) (BANI-мир). С учетом данных реалий видоизменяются подходы к работе с сотрудниками, вовлеченными в перемены. Они все больше ориентированы на формирование культуры сотрудничества и создание команд с близкими ценностями — для придания устойчивости организации, развитие мышления роста и проактивности — для достижения стратегических целей, эмоционального интеллекта и позитивного мышления — для снижения страха принятия неправильного решения, критического мышления — для восприятия информации, противоречащей сложившимся представлениям. Возникает необходимость осознания и систематизации представлений о способах и формате вовлечения персонала в организационные изменения.

Основная часть. Организационные изменения, затрагивающие процессы, технологии и системы управления, неизбежно сопрягаются с изменениями на личностном уровне, включающем персонал организации и корпоративные знания. Изменение поведения сотрудников и их мотивация по выполнению работы с учетом новых требований дает возможность реализовать нововведения. При этом следует принимать во внимание не только индивидуальную, но коллективную (взаимоотношения в группе) и организационную (культура формирования и обмена знаниями) составляющие личностных изменений.

Современная практика позволяет выделить четыре поведенческие модели управления индивидуальными изменениями:

- бихевиористская;
- когнитивная;
- психодинамическая;
- гуманистически-психологическая.

Бихевиористская модель базируется на признании определяющей роли стимулирующего воздействия в изменении поведения человека. Стимулирование рассматривается как особый, качественно отличный от ценностно-нормативного регулирования способ управления социальной деятельностью людей, при котором поведение человека изменяется посредством воздействия не на саму личность, а на внешние по отношению к личности обстоятельства, порождающие определенные интересы. Так, например, согласно теории подкрепления Б. Скиннера, поведение человека в данный момент следует расценивать как функцию своих последствий при условии, что они способны вызывать повторение данного поведения в будущем. Б. Скиннер утверждал, что в процессе оперантного обусловливания изменений в поведении особую роль играет позитивное подкрепление, т. е. те факторы, которые уже своим присутствием вызывают устойчивое повторение желаемой реакции.

В основе реализации бихевиористского подхода к управлению индивидуальными изменениями лежит определение модели поведения личности, выявление его составных частей (ценности, интересы, цели, мотивы и т. д.), разработка стратегии коррективы поведения за счет воздействия на условия жизни и

деятельности работника. Инструментами бихевиористской модели выступают материальное, социальное, моральное вознаграждение / наказание. Данный подход ориентирован на определение личных выгод от изменений для вовлеченных в перемены сотрудников и их «продажу» за одобрение изменений, а впоследствии — за более высокие результаты труда в новых условиях. В целях стимулирования сотрудников к творчеству и инновациям в современной практике распространение получила стратегия полного вознаграждения, сочетающая в себе наряду с финансовым вознаграждением такие нематериальные составляющие, как сохранение баланса между работой и личной жизнью, участие в специальных проектах, доверие к профессиональным способностям сотрудника, право собственности на интеллектуальные разработки и т. д.

Когнитивная (познавательная) модель исходит из тезиса об изменении реакции на перемены путем изменения процесса мышления. Существенный вклад в развитие данного подхода был внесен У. Бриджесом благодаря собственным разработкам, в рамках которых выделены два типа изменений: запланированные изменения и переход. Запланированные изменения — это мероприятия, которые можно спланировать и осуществить. Переход рассматривается как психологический процесс, заключающийся в отказе от модели прошлого поведения и восприятии нового. В ходе управления изменениями человек должен перейти на новый способ работы, а не изменить существующий. Разница заключается в понятиях «изменение» и «переход». Изменения — это то, что происходит с людьми, даже если они с ними не согласны. Переход происходит в сознании человека. Человек внутренне соглашается и принимает изменения.

В рамках реализации когнитивной модели управления изменениями важная роль отводится формированию ментальной установки на рост и развитие, так называемое мышление роста, а также восприятия значимости решаемой задачи.

Мышление роста (*growth mindset*) — это осознание, что базовые способности личности могут меняться благодаря ее усилиям. Оно описывает способ рассмотрения проблем и неудач, оценивая их как временные и изменчивые. При этом причина неудач видится не в природной ограниченности интеллекта или способностей личности, а в недостаточности усилий и настойчивости в ее преодолении. Данный подход ставит под сомнение предел когнитивных возможностей личности. Люди с мышлением роста легче принимают вызовы и больше ориентированы прилагать усилия для получения результата, реагируют на трудности с интересом и азартом. После научения определенному поведению процесс обучения для них не заканчивается: человек не считает свой навык единственно верным и периодически задается вопросом «Почему именно так нужно делать?».

Данный тип мышления наиболее полно соответствует концепции обучения в течение всей жизни (*life-long-learning, LLL*) — важнейшей установке современного человека, отражающей умение постоянно развиваться и следить за изменениями в своей профессиональной деятельности [2]. Инвестиции в обучение рассматриваются как основа устойчивого развития бизнеса и общества в целом [3].

Восприятие значимости задачи отражает веру в степень, согласно которой люди несут ответственность за результаты своей работы. Данный фактор является ключевым в концепции характеристик работ, предложенной Дж. Хэкманом и Г. Р. Олдхэмом. Восприятие значимости формирует убеждение человека в том, что он обязан внести конструктивные изменения в развитие организации и отражает индивидуальную готовность сотрудников к активным действиям по улучшению и развитию организационных процессов.

Сотрудники с высоким конструктивным восприятием имеют сильную мотивацию служить развитию организации, преодолевать сложные проблемы, проявлять инициативу, что способствует развитию организационных изменений.

Восприятие значимости является важным психологическим фактором инновационного поведения сотрудников. Согласно теории социального обмена сотрудники, получающие от организации психологическую поддержку и возможности для карьерного роста, более охотно берут на себя ответственность, выходящую за рамки их рабочих обязанностей. С дальнейшим усилением ответственности сотрудники проявляют связь между самооценкой и организационными целями и берут на себя инициативу по созданию моделей поведения, которые разрушают существующую модель и облегчают адаптацию организации к конкурентной среде.

Определенный интерес в рамках когнитивного подхода к управлению изменениями имеет модель исследования организации, ориентированная на позитив (*appreciative inquiry*), предложенная Д. Куперрайдером и С. Шривастой [4]. В данной модели выдвигается тезис о «презумпции позитивности» и акцентируется значимость позитивной социальной среды (открытость новым идеям, прочные социальные связи, эмпатия, товарищество и т. д.) и когнитивной гибкости в генерировании новых идей. Она ориентирована на вовлечение заинтересованных сторон в самостоятельные действия и переориентацию их внимания с недостатков существующего бизнес-процесса к усилению его преимуществ. Упор делается не на попытку исправить то, что не работает, а на стремление перестроить организацию вокруг того, что дает результат и имеет потенциал для развития.

В основе *психодинамической модели* лежит тезис о ступенчатом развитии эмоционального принятия изменений и их интеграции в бизнес-процессы организации. Идеи данного подхода берут начало в работах психиатра Э. Кюблер-Росс, описавшей пять этапов защитного механизма психики, срабатывающих в исключительно тяжелой ситуации: отрицание, гнев, торг, депрессия, принятие. В дальнейшем модель была адаптирована к жизни организаций Д. Джафи и С. Скотт, чтобы показать типичную психологическую реакцию людей, сталкивающихся с изменениями. Рассматривая управление изменением как процесс внедрения некоего чужеродного элемента в саморегулирующуюся систему, В. Сатир выделила шесть ключевых стадий формирования нового состояния, прослеживаемых как у отдельной личности, так и в организации. Применимо к организации их можно определить следующим образом:

- устойчивое состояние с понятными ролями и возможностью прогнозировать будущее;

- появление новизны, меняющей ситуацию в организации и провоцирующей сопротивление изменениям;

- неопределенность перспектив перемен, новых ролей и обязанностей сотрудников;

- осознание метода внедрения и возможностей использования новизны на каждом рабочем месте;

- интеграция новизны в повседневную практику, разрешение противоречий;
- обеспечение эффективности нового состояния организации.

При этом подчеркивается особая важность активного личного участия руководства в создании атмосферы поддержки и доверия, а также поддержания высокого уровня эмпатии для предоставления каждому члену организации возможности раскрыть свой потенциал.

В современных условиях практическая реализация психодинамического подхода может быть реализована в рамках коучингового подхода в управлении. Коучинг представляет способ коммуникации, позволяющей в партнерстве достигать поставленных целей за счет разрешения противоречий и раскрытия потенциала людей и организаций [5]. Именно противоречие как требование, которому система одновременно должна соответствовать и не соответствует, блокирует потенциал сотрудника, приводя к снижению результативности. Коучинговый подход развивает самостоятельное мышление сотрудников, ориентирует на поиск своего решения, отличного от шаблонного, но требует при этом создания развивающей среды организации [6].

В современной практике управления изменениями приобретает популярность подход по принципу «организационного коучинга» (*coaching ourselves*), предложенный Г. Минцбергом [7]. Его цель состоит в направлении и мотивации обсуждения, дискуссий, споров для анализа рабочих ситуаций, обмена опытом в рамках управленческой команды, что позволяет выявить и исключить неэффективные модели поведения и ценности.

Гуманистически-психологическая модель ориентирована на создание атмосферы эмоциональной предрасположенности к изменениям, преодоление «усталости» от перемен и противоречия между личностью и ситуацией. Наиболее ярко данные идеи раскрываются в рамках гештальт-подхода, признающего уникальность каждого человека и развивающего способность делать самостоятельный выбор из широкого спектра возможностей. Гештальт-подход обращает особое внимание на развитие креативности как способности творчески и адаптивно реагировать на ситуацию, избегая давления стереотипов. Он делает акцент не только на поиск причинно-следственных связей, сколько на осознание внутренних резервов и возможностей внешней среды. Данный подход направлен на обеспечение психологической поддержки личности. Гештальт-подход обращает внимание на то, что сопротивление — это нормальное состояние таких саморегулирующихся систем, как организация. Сопротивляясь, организация демонстрирует свои защитные механизмы. Очевидно, что на начальном этапе внедрения изменений происходит падение эффективности, но при проявлении должной настойчивости и преодолении страхов неудач перемены позволят значительно улучшить долгосрочные результаты.

Гуманистически-психологическая модель не исключает влияние личностных характеристик на управление индивидуальными изменениями. Так, практика показывает, что сотрудники с проактивными чертами личности умеют использовать новые возможности, применять соответствующие способы и средства, чтобы попытаться изменить статус-кво и добиться определенных результатов благодаря усилиям. Сотрудники с низкой проактивностью личности менее чувствительны к новым возможностям, обычно занимают компромиссную позицию, испытывают трудности в выявлении возможностей и активном поиске изменений, остаются в состоянии пассивного принятия.

Заключение. В условиях хрупкого состояния привычной реальности, нарушения диспропорций между усилиями и результатами принимаемых решений, порождающих тревожность и непостижимость происходящего, актуальным является комбинированное применение бихевиористской, когнитивной, психодинамической и гуманистически-психологической моделей управления индивидуальными изменениями. Оно ориентировано на преодоление «усталости» от изменений и формирование позитивного отношения к переменам за счет создания благоприятной развивающей среды. Современные исследования проблемы управления индивидуальными изменениями акцентируют внимание на вопросах повышения готовности, вовлечения и управления установками сотрудников.

Литература

1. *Лариос, А.* Как внедрять организационные изменения / А. Лариос // Упр. проектами и программами. — 2022. — № 1 (69). — С. 74–79.
- Larios, A.* Kak vnedrjat' organizacionnye izmenenija [How to implement organizational changes] / A. Larios // Upr. proektami i programmami. — 2022. — N 1 (69). — P. 74–79.
2. *Лалу, Ф.* Открытая организация будущего / Ф. Лалу. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2022. — 432 с.
- Lalu, F.* Otkrytaja organizacija budushhego [Reinventing organizations] / F. Lalu. — M. : Mann, Ivanov i Ferber, 2022. — 432 p.
3. *Курылева, Л. В.* Инвестиции в обучение персонала как тренд устойчивости компаний / Л. В. Курылева // Менеджмент сегодня. — 2021. — № 2 (114) — С. 134–139.
- Kuryleva, L. V.* Investicii v obuchenie personala kak trend ustojchivosti kompanij [Investments in personnel training as a trend of sustainability of companies] / L. V. Kuryleva // Menedzhment segodnja. — 2021. — N 2 (114) — P. 134–139.
4. *Кооперридер, Д. Л.* Appreciative Inquiry Handbook for Leaders of Change / D. L. Cooperrider, D. Whitney, J. M. Stavros. — Ohio : Crow Custom Publishing, 2008.
5. *Савчук, М. В.* Коучинг как инструмент повышения вовлеченности / М. В. Савчук // Мотивация и оплата труда. — 2021. — № 1 (65) — С. 64–70.
- Savchuk, M. V.* Kouching kak instrument povyshenija vovlechenosti [Coaching as a tool to increase engagement] / M. V. Savchuk // Motivacija i oplata truda. — 2021. — N 1 (65) — P. 64–70.
6. *Богдашиц, Е. А.* Организационное развитие в VUCA-мире: кадровый аспект / Е. А. Богдашиц // Науч. тр. Белорус. гос. экон. ун-та. — Минск, 2022. — Вып. 15. — С. 55–60.
- Bogdashic, E. A.* Organizacionnoe razvitie v VUCA-mire: kadrovyy aspekt [Organizational development in the VUCA reality: personnel aspect] / E. A. Bogdashic // Nauch. tr. Belarus. gos. jekon. un-ta. — Minsk, 2022. — Vyp. 15. — P. 55–60.
7. *Минцберг Г.* Менеджмент: природа и структура организаций / Г. Минцберг ; пер. с англ. Е. Д. Ряхиной. — М. : Эксмо, 2018. — 512 с.
- Mintzberg G.* Menedzhment: priroda i struktura organizacij [Management: the nature and structure of organizations] / G. Mintzberg ; per. s angl. E. D. Rjahinoj. — M. : Jeksmo, 2018. — 512 p.

ALENA BAHDASHYTS

BEHAVIORAL MODELS OF ORGANIZATIONAL CHANGE MANAGEMENT IN BANI REALITY

Author affiliation. *Alena BAHDASHYTS* (Bogdashits_t@tut.by), *Belarus State Economic University (Minsk, Belarus).*

Abstract. In a rapidly changing reality, organizational change management becomes an integral part of ensuring a company's competitive advantage. Successful implementation of organizational changes is determined by personal changes affecting employees and organizational knowledge. The article reveals behavioral models of management of individual changes carried out at the level of an individual, and gives their characteristic. As a result of the analysis the necessity of creating organization's developmental environment and formation of emotional disposition to permanent changes is grounded; the significance of developing growth mindset is emphasized which reinforces the value of intellectual search; the importance is substantiated of a positively oriented mindset which focuses management on the processes having a development potential; the opportunities of the coaching approach in resolving the controversies arising in the development of unconventional solutions and their integration into company's business processes are considered.

Keywords: organizational changes; change management; individual changes; involvement in changes; growth mindset; positive mindset; task significance perception; emotional intelligence; coaching approach to management; gestalt approach; proactivity..

UDC 331.103+338.2

*Статья поступила
в редакцию 13. 12. 2022 г.*

В. Е. БУТЕНЯ

РЕКЛАМА КАК ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ЯВЛЕНИЕ И ЕЕ ОСОБЕННОСТИ

В статье анализируется реклама как экономическое явление, обеспечивающее привлекательность и значимость товара с целью увеличения объемов его продаж. Она является особым видом экономической деятельности и индустрией, объединяющей материальное производство и нематериальную сферу. Ей присущи такие особенности, как многоотраслевой характер и креативная природа, посредническое назначение между производителем товара и его покупателем, определение цены рекламного продукта заказчиком, а не потребителем. Задача ее состоит в реализации созданной добавленной стоимости рекламодателем. Автор статьи сформулировал свою позицию об особенностях рекламы, подчеркнув, что она имеет индивидуальный, штучный характер, высокий удельный вес нематериальных активов и призвана обеспечить ускорение реализации созданной добавленной стоимости. Автор обращает внимание на недопустимость манипулирования мнением потребителя и непрофессионализма в рекламе.

Ключевые слова: бизнес; бренд; деятельность; имидж; информация; коммуникация; реклама; потребитель; продукт; творчество.

УДК 659.1.01

Современная экономика отличается доминирующим положением в обществе, расширением границ воздействия на политику, культуру, социальные институты. Она предлагает беспрецедентный выбор товаров и услуг для потребителей. Индивидуальный выбор во многом определяют изменения в рыночной экономике. Спрос, являясь отражением миллионов индивидуальных желаний и решений, превращает рынок в новую веру нашего времени. Новые технологии, знания и компетенции образуют необходимую энергию движения рыночных сил современной экономики. Последние способствуют усилению прозрачности рынка и развитию его информационной инфраструктуры. Растущая доступность к информации обеспечивается высоким уровнем образования потребителей и развитием рыночной инфраструктуры. Современный рынок невозможно представить без маркетинга и совершенствования его инструментов. Успех современных компаний во многом определяется владением информацией о рыночной ситуации и применением маркетинга при продвижении продукта на рынке и знаний о потребителе. Сегодня маркетинг

Владимир Евгеньевич БУТЕНЯ (uladimir.butenia@gmail.com), кандидат экономических наук, доцент кафедры промышленного маркетинга и коммуникаций Белорусского государственного экономического университета (г. Минск, Беларусь).