

# Փոփոխությունների արդյունավետ կառավարումը՝ որպես արդի մրցակցային պայմաններում կազմակերպությունների դիմակայելու գրավական

Միմոնյան Ա. Հ.

ՀՊՏՀ, Կառավարման ֆակուլտետ, առկա բակալավրիատ, 4-րդ կուրս  
mayis.simonyan01@gmail.com

**Վճռորոշ բառեր՝** փոփոխություն, փոփոխությունների կառավարում, փոփոխությունների գործընթաց, մրցակցություն, դիմադրություն, փոփոխությունների կոր

## Эффективное управление изменениями как залог противостояния организаций в условиях современной конкуренции

Симонян А. А.

Армянский государственный экономический университет (Ереван, Армения)  
mayis.simonyan01@gmail.com

**Аннотация:** Острая международная конкуренция, появление новых рынков каждый день, значительно отличающаяся рабочая сила побуждают организациям осознать, в каком положении они находятся в конкурентной борьбе. Ежедневное развитие форм бизнеса, усиление конкуренции принуждают организациям оставаться конкурентоспособными на рынке изменений, для улучшения качества рабочей силы, обеспечения прибыли в значительном объеме.

**Ключевые слова:** изменение, управление изменениями, процесс изменений, конкуренция, сопротивление, кривая изменений

## Effective management of changes as a guarantee of organizations' sustainability in today's competitive circumstances

Simonyan A. H.

Armenian State University of Economics (Yerevan, Armenia)  
mayis.simonyan01@gmail.com

**Abstract:** Harsh global competition, constantly emerging new markets, significantly divergent workforce make organization realize what position they hold in today's competitive pursuits. Daily development of businesses and intensification of competition make the organizations implement some changes to stay competitive in the market, better the quality of the workforce, and have a huge profit.

**Key words:** change, change management, change process, competition, resistance, change curve

Իրենց գործունեության ընթացքում ղեկավարների և առաջնորդների առջև հաճախ ծառանում են բազմատեսակ խնդիրներ, որոնց արդյունավետ լուծումը պահանջում է հսկայական ջանքեր և ռեսուրսներ: Այդօրինակ դժվար խնդիրների շարքին է դասվում փոփոխությունների կառավարումը:

21-րդ դարում գործարար աշխարհը արմատապես տարբերվում է նախկինում եղածից: Տնտեսական սուր մրցակցությանը դիմակայելու համար կազմակերպությունները պետք է մշտապես կատարելագործվեն ու բավարարեն սպառողների ամենօրյա աճող պահանջումները: Այսօր սպառողները գնման գործընթացում իրենց ընտրությունը կատարելիս չեն սահմանափակվում միայն ապրանքի մատչելիությամբ կամ բարձրորակությամբ: Կան շատ այլ գործոններ, որոնք ավելի մեծ դերակատարում ունեն գնման գործընթացում: Օր՝ շատ կարևոր է մարքեթին-

գային հաղորդակցությունների գործիքների նիշտ ընտրությամբ ազդեցություն ունենալ սպառողների վարքագծի վրա: Ըստ այդմ՝ շուկայավարողները մշակում են մարքեթինգային արդյունավետ ծրագրեր՝ տնտեսավարող սուբյեկտներին ապահովելով շահույթի ավելի մեծ ծավալներով:

Կազմակերպական փոփոխությունների իրականացման արդյունքում առաջանում են նոր հարաբերություններ, որոնք իրենց հետ, անխուսափելիորեն, բերում են լարվածություն աշխատակիցների շրջանակներում: Հետևապես այսօր փոփոխությունների արդյունավետ կառավարումը դարձել է հրամայական ցանկացած կազմակերպության բնականոն գործունեության համատեքստում:

**Փոփոխությունների կառավարումը** կազմակերպություններին, առաջնորդման թիմերին և աշխատակիցներին աջակցման գործընթացի,

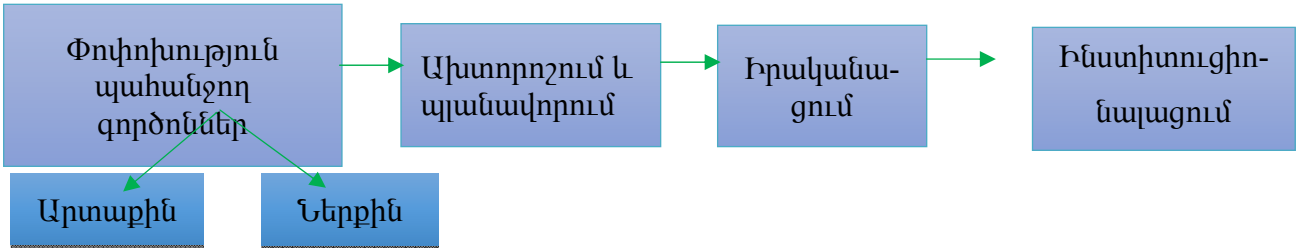
տեխնիկայի և գործիքների ամբողջություն է, որը ապահովում է «a» վիճակից անցումը ապագա բարելավված «B» վիճակին [1, էջ 7]:

Մինչ կազմակերպական փոփոխությունների գնահատումը կարևոր է ունենալ որոշակի հարցերի պատասխանները: Մասնավորապես՝ ո՞ր գործոններն են ազդում կազմակերպությունների փոփոխության վրա, ներկազմակերպական փոփոխությունների ինչպիսի՞ տեսակներ կան, ներկազմակերպական փոփոխությունների կառավարման ինչպիսի՞ ռազմավարություններ կան, ինչպե՞ս են տարբերվում ղեկա-

վարներն ու առաջնորդները փոփոխությունների հետ աշխատելիս և այլն [2, էջ 86]:

Փոփոխություն իրականացնելու իրավասությունը պատկանում է ղեկավարին կամ առաջնորդին: Համաշխարհային առաջնորդները կարող են ստեղծել կորպորատիվ մշակույթ, որը գերազանցում է տարբերությունները և հաստատում է մի շարք արժեքներ և վերաբերմունք, որոնք հասկանալի են տարբեր մշակույթային խմբերի աշխատակիցների համար [2, էջ 23]:

Փոփոխությունների գործընթացը ունի հետևյալ պատկերը



**Գծապատկեր 1.** Փոփոխությունների գործընթացի մոդելը [3, էջ 35]

Կազմակերպություններում *փոփոխություններ կատարելու պատճառները* լինում են **արտաքին** և **ներքին**: Արտաքին գործոնները առաջանում են արտաքին միջավայրի բոլոր հատվածներում (սպառողներ, մրցակիցներ, համաշխարհային շուկա և այլն): Ներքին գործոններն առաջանում են կազմակերպության ներսում, ինչպիսիք են նոր տեխնոլոգիաների, նոր բաժինների, աշխատակիցների նկատմամբ վերահսկողության համակարգերի ներդրում և այլն: Օր՝ ղեկավարները և առաջնորդները մշտապես օպերատիվ կերպով պետք է արձագանքեն աշխատակիցների աշխատանքների արդյունավետությանը, և արտադրողականության ցածր ցուցանիշների դեպքում պետք է համապատասխան փոփոխություններ իրականացնեն և արդյունավետորեն վերահսկեն փոփոխությունների կառավարման գործընթացը: Անհրաժեշտ է հավասարակշռված վերաբերմունք ինչպես արտաքին, այնպես էլ ներքին գործոններին: Չնայած նրան, որ կազմակերպություններում արտաքին ու ներքին գործոնների միջև կա որոշակի սահման, այնուամենայնիվ, դրանց միջև ձևավորվում է նաև սիներգետիկ հարաբերակցություն, որով արտաքին ճնշումը կարող է վերափոխվել փոփոխության ներքին ցանկության: Ղեկավարների՝ ներքին գործոնների վերահսկման աստիճանը բնորոշում է նրանց նվիրվածության աստիճանը կազմակերպական փոփոխություններին [3, էջ 36]:

**Փոփոխության ախտորոշումը և պլանավորումը** ենթադրում է կազմակերպության գործունեությանը և նրանում առկա անհատների խմբերին վերաբերող տվյալների վերլուծության ու մեկնաբանման գործընթաց: Ախտորոշումը

հնարավորություն է տալիս ղեկավարներին որոշել, թե ինչպես կարող են փոփոխությունները ազդել կազմակերպական արդյունքների վրա, և կարող է ծառայել որպես ուղեցույց ղեկավարների գործողությունները պլանավորելու համար:

Փոփոխությունների գործընթացի հաջորդ փուլը **փոփոխությունների իրականացումն** է, որը ենթադրում է արդեն իսկ պլանավորված գործողությունների իրականացում կազմակերպության ապագա ցանկալի վիճակին հասնելու համար: Ըստ Բըրնսի և Ջեյմսի՝ խրախուսելով աշխատակիցների մասնակցությունը փոփոխությունների կառավարման գործընթացում, ոչ միայն հնարավորություն է տրվում ուսումնասիրել փոփոխությունների իրավիճակի վերաբերյալ աշխատակիցների գիտելիքները, այլև հաղթահարել փոփոխությունների նկատմամբ հնարավոր դիմադրությունը և առաջացնել դրական վերաբերմունք վերջինիս նկատմամբ [3, էջ 38]:

Փոփոխությունների արդյունավետ կառավարման ականատեսն ենք դառնում «Weber Hydraulik» ավտոմոբիլային ընկերության գործունեությունն ուսումնասիրելիս: Ընկերության ավագ գործընկեր Գրովմանը նշում է, որ աշխատակիցների ստվար զանգվածն է, որ անվերապահորեն հետևում է փոփոխությունների կառավարման գործընթացին, որովհետև շատերի համար փոփոխությունները տհաճ են և ընկալվում են որպես սպառնալիք: Այս ամենին հաջորդում է դիմադրությունը [6]: Կազմակերպության ղեկավարությունը պետք է պարզի, թե որոնք են դիմադրությունների պատճառները և ինչպիսի եղանակներով կարելի է հաղթահարել դրանք: Փոփոխություններին դիմադրելու պատճառները շատ են, մասնավորապես՝ աշխատակիցների

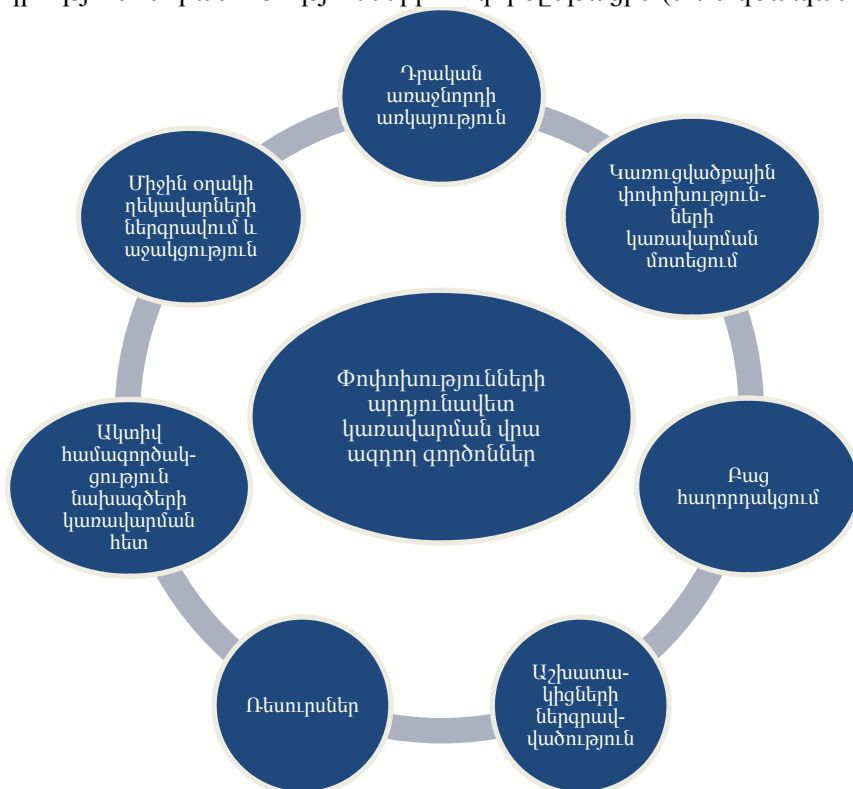
պահպանողական մտածելակերպը, անորոշու-  
թյունը ապագայի նկատմամբ, անվատահու-  
թյունն ու անհանգստությունը և այլն:

Այնուամենայնիվ, Գրովմանը առանձնաց-  
նում է աշխատակիցների վարքագծի 7 տիպ,  
որոնք հանդիպում են ղեկավարներին նրանց  
հետ հարաբերվելիս: Առաջին խմբում «տեսլա-  
կան և առաքելություն ունեցողներն» են, որոնք  
դրական վերաբերմունք ունեն փոփոխություն-  
ների նկատմամբ, ավելին՝ փորձում են համոզել  
մնացյալին ներգրավվել փոփոխությունների  
իրականացման գործընթացում՝ բացատրելով  
փոփոխությունների իրականացման անհրա-  
ժեշտությունն ու կարևորությունը: Երկրորդ  
խմբում գտնվողները՝ «ակտիվ հավաստացյա-  
լները», վստահ են փոփոխությունների կարև-  
որության և շուտափույթ իրագործման հարցում  
և պատրաստ են ակտիվ կերպով մասնակցել այդ  
գործընթացին: «Օպորտունիստները» ուսումնա-  
սիրում են բոլոր առավելությունները և թերու-  
թյունները, և ըստ այդմ՝ համապատասխան  
որոշումներ են կայացնում: «Սպասողներն ու ան-  
տարբերները» կազմակերպություններում աշխա-  
տակիցների ամենաշատ հանդիպող տեսակներն  
են, որոնց՝ փոփոխությունների գործընթացին  
մասնակցելու պատրաստակամությունը ցածր է:  
Բայցևայնպես, եթե փոփոխության գործընթացը  
բերի որոշակի դրական արդյունք, նրանք  
պատրաստ են մասնակցություն ցուցաբերել:  
«Ստորգետնյա մարտիկները» ցուցաբերում են  
գաղտնի դիմադրություն նորամուծությունների

հանդեպ: Հաճախ նրանք համոզում են մնացյալ  
աշխատակիցներին, որ նրանք ևս դիմադրու-  
թյուն ցույց տան փոփոխություններին: «Բաց  
հակառակորդները» կշռադատում են ամեն ման-  
րուք և կառուցողական քննադատությամբ են  
հանդես գալիս, վերջին հաշվով՝ կարող են դրա-  
կանորեն ազդեցություն ունենալ փոփոխու-  
թյունների գործընթացի վրա: Եվ վերջին խումբը՝  
«արտագաղթողները» մտադրված չեն մասնակցել  
փոփոխությունների գործընթացին և որոշում են  
լքել տվյալ կազմակերպությունը:

Փոփոխությունների գործընթացի վերջին  
փուլը **ինստիտուցիոնալացումն** է: Խիստ  
կարևոր է խթանել կորպորատիվ մշակույթի  
փոփոխությունը, քանի որ եթե փոփոխության  
նկատմամբ աշխատակիցների նոր վարքագիծ չի  
ներդրվել կազմակերպական միջավայրում,  
նրանք կարող են վերադառնալ հին գործելաոճին  
և դիմադրություն ցույց տալ փոփոխությունների  
գործընթացին: Փոփոխության ինստիտուցի-  
ոնալացումը ենթադրում է արմատական փոփո-  
խություններ կազմակերպական համակարգե-  
րում և կառուցվածքներում:

Prosci-ն ավելի քան 25 տարի ուսումնաս-  
իրություններ է կատարում փոփոխությունների  
կառավարման բնագավառում, և դրանց համա-  
ձայն՝ փոփոխությունները հաջողաձև ընկերու-  
թյունները մատնանշում են հիմնականում 7  
գործոն, որոնք դրականորեն են ազդում փոփո-  
խությունների արդյունավետ կառավարման  
գործընթացին (տե՛ս գծապատկեր 2):



Գծապատկեր 2. Փոփոխությունների արդյունավետ կառավարման վրա ազդող գործոնները՝ ըստ Prosci-ի ուսումնասիրությունների [7]

Օր.՝ առաջնորդը, որը կողմնորոշված է դեպի կազմակերպության առաջնային նպատակների իրագործումը, մասնակցում է փոփոխությունների կառավարման ցիկլի ողջ ընթացքին և ակտիվ ներդրում է ունենում վերջինիս արդյունավետության մեջ: Առաջնորդի արդյունավետ գործելաոճի և փոփոխությունների արդյունքի միջև կա հստակ փոխկապվածություն: Այն խմբերը, որոնք ունեն շատ արդյունավետ առաջնորդներ, գրեթե երկուսուկես անգամ ավելի հավանական է, որ կհաջողեն փոփոխությունների գործընթացը, քան անարդյունավետ առաջնորդներով խմբերը [7]:

Prosci-ի կողմից արված այլ հետազոտության համաձայն՝ փոփոխությունների գերազանց կառավարման դեպքում տվյալ նախագծի իրագործումը 6 անգամ ավելի հավանական է, քան այն նախագծի իրագործումը, որը վատ է կառավարվել [8]:

Ոչ ոք չի կարող կանխատեսել՝ ինչ փոփոխությունների ենք հանդիպելու ապագայում: Փոփոխությունները միշտ սթրեսային են, իսկ որոշակի տարիքից հետո մարդիկ առհասարակ չեն ցանկանում փոխվել: 50 տարեկանում փոխվել չեք ցանկանում և նախընտրում եք կայունություն: Չի բացառվում, որ դեռ կցանկանաք նոր փորձ ձեռք բերել ու մանր-մունր փոփոխություն անել ձեր կյանքում, սակայն 50 տարեկանում շատերը պատրաստ չեն գլխիվայր շրջել իրենց կյանքն ու կերտել նոր ինքնություն: Այնուամենայնիվ, 21-րդ դարում կայունությունը լինելու է անթույլատրելի շքեղություն [4, էջ 320-321]:

Այսպիսով՝ բիզնեսի շուկան այնքան արագ է փոփոխվում, որ շատ ապրանքներ և ծառայություններ, որոնք մի քանի տարի առաջ հաջողությամբ բավարարում էին սպառողների ճաշակն ու կարիքները, այսօր այլևս կիրառելի չեն: Նախաձեռնողական, հզոր առաջնորդությունը պետք է մշտապես վերահսկի միջավայրի փոփոխությունը, մասնավորապես՝ գնորդների գնումներ կատարելու սովորությունները և շարժառիթները և տրամադրի ռեսուրսները ճիշտ ուղղությամբ համախմբելու համար անհրաժեշտ ուժը [5, էջ 181]:

Փոփոխությունների իրագործումը անընդհատ է: Ընկերությունները պետք է անընդմեջ հարմարվեն նոր միջավայրերին և վերասկեն, թե ինչ է կատարվում ինչպես ընկերության ներսում, այնպես էլ դրսում: Հակառակ դեպքում՝ ընկերությունը կարող է լճանալ կամ ձախողել: Անգամ այն դեպքում, երբ ընկերությունը լավ վիճակում է գտնվում, այնուամենայնիվ, պետք է գտնի ուղի ավելի լավը դառնալու համար [9]:

Մենք արդեն նշեցինք, որ փոփոխությունների իրականացման ժամանակ կազմակերպությունների ղեկավարները կարող են բախվել այն խնդրին, որ աշխատակիցները որոշակի դիմադրություն ցույց տան իրականացվող փոփոխությունների նկատմամբ՝ կախված իրենց մտավախություններից, ստեղծված անորոշությունից և այլն: Բայց կան կազմակերպական փոփոխություններին ցույց տրվող դիմադրությունների հաղթահարման բազմապիսի եղանակներ, ինչպես օրինակ՝ տեղեկատվական, մասնակցողական, խրախուսման և այլն (տե՛ս աղյուսակ 1):

**Աղյուսակ 1.** *Կազմակերպական փոփոխություններին ցույց տրվող դիմադրությունների հաղթահարման եղանակները՝ հսկիրն բնութագրելով*

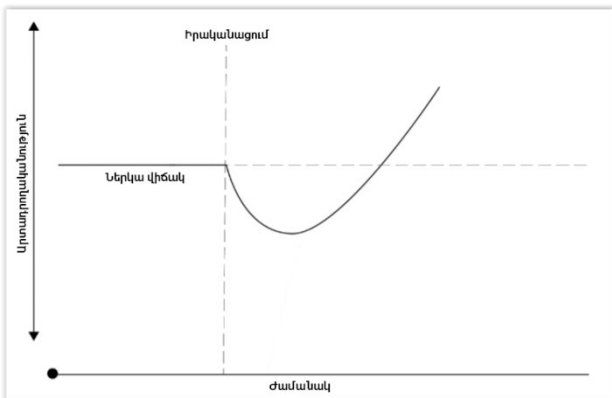
<b>Տեղեկատվական</b>	Աշխատակիցները նախապես տեղեկացվում են իրականացվող փոփոխությունների վերաբերյալ: Ղեկավարները հստակ և կանոնակարգված կերպով ներկայացնում են նրանց իրականացվող փոփոխությունների բնույթը և կարևորությունը կազմակերպության առջև դրված նպատակներին հասնելու համար:
<b>Մասնակցողական</b>	Աշխատակիցները մասնակցում են փոփոխությունների գործընթացի ողջ ցիկլին, ինչպես բուն իրականացմանը, այնպես էլ օր.՝ փոփոխությունների ախտորոշման և պլանավորման, վերահսկման աշխատանքներին և այլն:
<b>Խրախուսման</b>	Ղեկավարները աշխատակիցներին տրամադրում են որոշակի լրացուցիչ արտոնություններ, կիրառում են նյութական և ոչ նյութական խրախուսման համակարգեր:
<b>Գաղափարական</b>	Աշխատակիցները պետք է ունենան այն հարցի պատասխանը, թե որն է իրականացվող փոփոխության իմաստը, տալ տեսական-աշխարհայացքային իմաստավորում:
<b>Պարտադրողական</b>	Ղեկավարները դիմադրություն ցույց տվող աշխատակիցներին դնում են ընտրության առջև՝ կա՛մ մասնակցել փոփոխությունների գործընթացին, կա՛մ զրկվել աշխատատեղից (աշխատավարձից, պարգևատրումից և այլն):

Շատ հաճախ ղեկավարները նկատում են, որ աշխատակիցների արտադրողականությունը

կտրուկ ընկնում է այն բանից հետո, երբ նրանք տեղեկացվում են կազմակերպական փոփո-

խութիւնների իրականացման մասին: Բայց դա բնական երևույթ է, և ղեկավարները չպետք է մտավախություն ունենան փոփոխությունների ձախողման առումով, եթե իրենց կողմից հետագա ընթացքը արդյունավետորեն կառավարվի:

Կառավարման գիտության մեջ գոյություն ունի փոփոխությունների կորի մի մոդել, որը նկարագրում է կազմակերպական փոփոխությունների և արտադրողականության միջև կապը (տե՛ս գծապատկեր 3): Այն ժամանակ, երբ աշխատակիցները ստանում են հայտարարություն փոփոխությունների իրականացման վերաբերյալ, նրանց արտադրողականությունը սկսում է կտրուկ անկում գրանցել: Եթե փոփոխության կառավարումը արդյունավետ է իրականացվում կազմակերպության ղեկավարության կողմից, ապա արտադրողականության ցուցիչը որոշակի պահից սկսած շարունակում է աճ գրանցել՝ անցնելով անգամ իր սզբնական վիճակից: Ինչն էլ խոսում է այն մասին, որ փոփոխությունների կառավարումը կազմակերպություններում հաջողվել է:



Գծապատկեր 3. Փոփոխությունների կորի մոդելը [10]

Ամփոփելով վերոշարադրյալը՝ հանգում ենք նրան, որ ներկայիս կազմակերպությունները պետք է ճկուն լինեն փոփոխությունների նկատմամբ, արագ արձագանքեն ու ինտեգրվեն դրանց, որից էլ կախված է կազմակերպության

հետագա հաջող գործունեությունը: Խիստ կարևոր է իրականացնել կազմակերպությունների օպերատիվ վերապրոֆիլավորում, որը սովյալ կազմակերպությանը կիսթանի ոչ միայն կարճաժամկետում պատշաճ ներկայանալ շուկայում, այլև երկարաժամկետում ունենալ զարգացած կարգավիճակ և աճի առաջանցիկ տեմպեր:

**Օգտագործված գրականության ցանկ**

1. **Gallagher, Peter F.** Change Management Fables: The Leadership of Change Volume 1, 2019
2. **Baskin, David S.** Transform or Die: Company Imperatives for Success in the New Era of Interconnectivity, 2008
3. **Ramanathan,** The Role of Organisational Change Management in Offshore Outsourcing of Information Technology Services: Qualitative Case Studies from a Multinational Pharmaceutical Company, 2009
4. **Յուլիա Նոյ Հարարի,** 21-րդ դարի 21 դասերը, 2020 (թարգմ.)
5. **Քովի, Սթիվեն Ռ.** Ամենաարդյունավետ մարդկանց 7 սովորույթները. անձնական աճի ազդեցիկ դասեր, 2018 (թարգմ.)
6. <https://organisationsberatung.net/change-management-beispiel-automotive/>
7. <https://www.prosci.com/resources/articles/change-management-best-practices>
8. <https://blog.prosci.com/the-correlation-between-change-management-and-project-success>
9. <https://www.tinypulse.com/blog/sk-case-studies-successful-change-management>
10. [https://cdn.ymaws.com/www.acmpglobal.org/resource/resmgr/2020\\_chg\\_mgmt\\_global\\_connect/2020wp-ray.pdf](https://cdn.ymaws.com/www.acmpglobal.org/resource/resmgr/2020_chg_mgmt_global_connect/2020wp-ray.pdf)
11. **Հովհաննիսյան Ա. Ա.,** Մենեջմենթի հիմունքներ, 2015
12. **Յ. Սուվարյանի** ընդհանուր խմբագրությամբ, Մենեջմենթ, 2016:

Տճանաճանվել է՝ 28.12.2020  
 Քեչենչրոճանաճանվել է՝ 16.01.2021  
 Քրիչաճանվել է՝ 22.02.2021