

КОНЦЕПЦИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ: НЕОБХОДИМОСТЬ, НЕИЗБЕЖНОСТЬ ПЕРЕМЕН

Ковшов Михаил Валерьевич,

магистрант, Самарский университет, Россия, Самара

Григорьянц Игорь Александрович,

канд. экон. наук, доцент кафедры общего и стратегического менеджмента, Самарский университет, Россия, Самара

Аннотация. В статье рассматривается концепция организационных изменений. Рассматриваются основные факторы, которые обуславливают необходимость перемен в российских компаниях.

Ключевые слова: концепция изменений, управление изменениями, факторы организационных изменений

MOTIVATION IN CHANGE MANAGEMENT

Kovshov Mikhail,

master student, Samara University, Russia, Samara

Grigoryants Igor,

candidate of economic sciences, associate professor of the department of general and strategic management, Samara University, Russia, Samara

Annotation. The article discusses the concept of organizational change. The main factors that determine the need for change in Russian companies are considered.

Keywords: change concept, change management, organizational change factors

В последнее десятилетие наблюдается устойчивая тенденция к снижению темпов роста российского ВВП. В работе С.М. Дробышевского показано, что темпы роста ВВП России последовательно снижались с 4,5-5,5% в периоде с 2000 по 2007 практически до нуля к 2017 году. Его исследование интересно прежде всего тем, что он сопоставлял показатели, «очищенные» от влияния условий торгов-

ли, фаз цикла и случайных шоков. Подобные же выводы делают эксперты Всемирного банка, определяя потенциал роста в последующем периоде в районе 1,5%. Обусловлено это следующими факторами: замедление роста совокупной факторной производительности и переходом от положительного к отрицательному вкладу рабочей силы [2].

Рост промышленного производства в России в 2018 году составил около 3%, при этом рост в обрабатывающих отраслях – чуть выше, 3,2% [1, с. 136].

Также стоит упомянуть об отставании России по производительности от других стран. Так, по данным OECD, в 2018 году производительность труда по ППС за час работы одного занятого составила всего 28,3 доллара США (меньшее значение только у Южной Африки – 22,1 USD) [8].

Наиболее значимые факторы, предопределившие такое положение российской экономики, были представлены в исследовании McKinsey:

- неэффективная организация труда – низкий уровень автоматизации, наличие ненужных функций и процессов, дефицит навыков управления проектами;
- устаревшее оборудование и неэффективные технологии;
- структурные особенности экономики – небольшой размер розничных кредитов и депозитов, низкий уровень дохода населения, низкая доля высокотехнологичной продукции [3].

Говоря о низком уровне автоматизации, можно указать, что в России плотность роботов в производстве составляет всего 4 робота на 10 000 человек, занятых в производстве [7].

Ахмедшин Е.М. провёл исследование, результатом которого стал вывод о том, что российские менеджеры не владеют современными инструментами управления проектами, а уровень подготовки специалистов – низкий [6].

Таким образом, очевидно, что на сегодняшний день экономика развивается стремительными темпами. Новые технологии открывают множество возможностей для увеличения производительности, в связи с чем, вопрос об организационных изменениях становится крайне актуальным.

Существует много подходов к определению понятия «организационные изменения». Согласно кэмбриджскому словарю, организационные изменения – это процесс, в котором компания изменяет свои методы работы или цели [9]. Хафси и Фаби определяют организационные изменения как радикальные или незначительные преобразования, служащие маркерами эволюции предприятия [10]. В целом, изменение можно определить, как переход на качественно новый уровень развития организации, позволяющий расширить представление о конкурентных преимуществах и переосмыслить потенциал как отдельных сотрудников, так и подразделений организации, достигнуть нового положения на рынке продуктов/услуг, существенно обогатив корпоративную культуру и философию.

Можно выделить следующие факторы, провоцирующие изменения:

- зависимость компании от факторов микро– и макроокружения;
- кризисные ситуации;
- этапы жизненного цикла организации [5, с. 6].

Принципы управления изменениями представлены в табл. 1 [3].

Сопротивление изменениям – неотъемлемая часть организационных преобразований. В общем виде его можно рассматривать как комплексный феномен, включающий в себя как психологические механизмы и обусловленность, так и поведенческие признаки, определяющие направленность сопротивлений.

Таблица 1. Общие и конкретные принципы управления изменениями

Общие принципы	Частные (конкретные) принципы
Научность	Оптимальное сочетание централизации и децентрализации
Применимость	Плановость
Системность	Сочетание прав, обязанностей и ответственности
Многофункциональность	Частная автономия и свобода
Интеграция	Иерархичность и обратная связь
Гибкость	Мотивация
Оrientация на ценности	Демократизация управления
	Государственная законность
	Устойчивость и мобильность системы управления
	Единство отраслевого, территориального и производственного управления
	Подбор и расстановка кадров
	Преимственность управленческих решений
	Социально-правовая ответственность

В нашей работе мы воспользуемся классификацией, разработанной Мкртычяном Г.А. Он предложил разделять причины изменений следующим образом:

- индивидуальный уровень: инертность, страх перед негативными последствиями изменений, отсутствие уважения и доверия к руководителям, демографические особенности;

- групповой уровень: групповая сплоченность при несовпадении целей группы и организации, групповые нормы, противоречащие по своему содержанию нововведениям, угроза потери власти подразделения;

- организационный уровень: структура компании, особенности организационной культуры, отсутствие ясной стратегии развития компании, неэффективное управление организационными изменениями, несовершенная система организационных коммуникаций [4].

В качестве практического примера рассмотрим ПАО «Уралэлектромедь». Основными видами деятельности являются: добыча цветных металлов, производство медной катанки, катодов, электро-

литического порошка, а также сплавов цветных металлов. Структура организации – линейно-функциональная.

Согласно отчёту о прибылях и убытках, в 2018 году чистый убыток предприятия составил 807 060 тыс. руб.

Для оценки конкурентоспособности предприятия был проведён анализ по основным показателям, в результате которого, было установлено, что наиболее конкурентоспособным предприятие было в 2017 году. В 2018 году конкурентоспособность предприятия существенно снизилась. В основном это обусловлено снижением коэффициента абсолютной и текущей ликвидности вследствие увеличения величины краткосрочных обязательств.

Очевидно, что для повышения эффективности производства, увеличения рентабельности и скорейшего получения прибыли, следует осуществить ряд изменений, среди которых:

- удвоение инвестиций в геологоразведку и превращение её в эффективный бизнес, ввиду высокого потенциала Урала;
- скорейшее выведение на проектную мощность рудника «скалистый» (до 2022 года), что позволит предприятию существенно увеличить объёмы добычи цветных металлов;
- обновление производственных мощностей, которое, по оценкам экспертов, позволит увеличить выпуск продукции на 10% в год, а также сократить количество брака, тем самым снизив себестоимость на 2%.

Оценка влияния основных источников сопротивления была проведена экспертным путём и представлена в табл. 2.

Таким образом, наиболее значимыми источниками сопротивления являются:

- организационная структура компании;
- несовершенные коммуникации;
- инертность персонала;
- страх перед изменениями;
- устоявшиеся групповые нормы.

Таблица 2. Среднее значение степени сопротивления по каждому из барьеров

Уровень взаимодействия	Источник сопротивления	Среднее значение	Стандартное отклонение
индивидуальный	Инертность	3,61	1,84
	Страх перед изменениями	3,42	1,80
	Отсутствие уважения к лицам, проводящим нововведения	2,28	1,67
групповой	Высокая сплоченность	2,76	1,88
	Устоявшиеся групповые нормы	3,03	2,01
	Угроза потери власти	2,25	1,64
организационный	Структура компании	4,29	1,87
	Особенности организационной культуры	2,66	1,72
	Отсутствие ясной стратегии развития организации	2,74	1,99
	Авторитарный стиль управления	2,79	1,89
	Несовершенные организационные коммуникации	3,97	1,96

Для преодоления сопротивления рекомендуется:

- переход от линейной к дивизиональной продуктовой структуре с выделением следующих дивизионов: черновые металлы, рафинированные металлы, электропроводящая продукция;
- установка интеллектуальных коммуникационных систем и датчиков, связанных с единым информационным центром;
- повышение коммуникативных навыков менеджеров, выпуск информационных бюллетеней, налаживание системы обратной связи;
- изменение системы мотивации, в том числе путём введения прогрессивной системы выплат, материальных поощрений инициатив, способствующих изменениям, оптимизации рабочего графика;
- проведение тренингов, обучение сотрудников, создание системы, способствующей карьерному росту и заинтересованности в повышении квалификации;

– выявление деструктивных групповых норм, разъяснение работникам причин, значения и перспектив проводимых изменений, поощрение добровольного вступления в инициативные группы.

В итоге, ожидается, что подобные преобразования позволят организации провести изменения с наименьшим сопротивлением. Итогом предложенных преобразований должно стать увеличение выручки и прибыли, повышение инвестиционной привлекательности, увеличение добычи руд цветных металлов на 23%, увеличение количества рабочих мест, рост престижности региона.

Библиографический список

1. Аналитический обзор мирового рынка робототехники [Электронный ресурс] URL: http://www.sberbank.ru/common/img/uploaded/pdf/sberbank_robotics_review_2019_17.07.2019_m.pdf

2. Гурвич Е. Т. Возможные источники и ограничения роста российской экономики в период до 2024 г [Текст] Вопросы теоретической экономики. – 2019. – №. 1. – С. 30-45.

3. Кривцов А. И. Концепции управления изменениями [Текст] Фундаментальные исследования. – 2014. – Т. 3. – №. 12. – С. 572-577

4. Мкртычян Г. А., Войлокова Е. Е. Опыт построения классификации причин сопротивления организационным изменениям [Текст] Труды НГТУ им. ПЕ Алексева. – 2016. – №. 4 (101). – С. 262 – 271.

5. Элияшева Маргарита Ивановна Управление изменениями в организации [Текст] учеб. пособие. Красноярск: Сиб. федер. ун-т, 2017. – 88 с.

6. Akhmetshin E.M., Romanov P.Yu., Zakieva R.R., Zhminko A.E., Aleshko R.A., Makarov A.L. Modern approaches to innovative project management in entrepreneurship education: a review of methods and applications in education [Текст] Journal of Entrepreneurship Education. 2019. Vol. 22. № 1. – P. 355-370.

7. Five Trends in Russian Robotics [Электронныйресурс] URL: <https://ifr.org/post/five-trends-in-russian-robotics>

8. Level of GDP per capita and productivity [Электронныйресурс] URL: <https://stats.oecd.org/index.aspx?queryid=54563>

9. Organizational change [Электронный ресурс] Cambridge Dictionary URL: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/organizational-change?q=Organizational+change>

10. Perotti C. et al. The human side of organisational change: improving appropriation of project evolutions [Текст] Projectics/Proyéctica/Projectique. – 2012. – №. 1. – P. 41-63.

References

1. Analytical review of the global robotics market [Electronic resource] URL: http://www.sberbank.ru/common/img/uploaded/pdf/sberbank_robotics_review_2019_17.07.2019_m.pdf

2. Gurvich E. T. Possible sources and limitations of the growth of the Russian economy in the period up to 2024 [Text] Questions of theoretical economics. – 2019. – No. 1. – S. 30-45.

3. Krivtsov A.I. Concepts of change management [Text] Fundamental research. – 2014. – T. 3. – No. 12. – C. 572-577

4. Mkrtychyan G. A., Voilokova E. E. The experience of constructing a classification of the reasons for resistance to organizational changes [Text] Proceedings of NSTU named after RE Alekseeva. – 2016. – No. 4 (101). – C. 262 – 271.

5. Eliyasheva Margarita Ivanovna Change management in the organization [Text] textbook. allowance. Krasnoyarsk: Sib. Feder. Univ., 2017. – 88 p.

6. Akhmetshin E.M., Romanov P.Yu., Zakieva R.R., Zhminko A.E., Aleshko R.A., Makarov A.L. Modern approaches to innovative project management in entrepreneurship education: a review of methods and applications in education [Text] Journal of Entrepreneurship Education. 2019. Vol. 22. No. 1. – P. 355-370.

7. Five Trends in Russian Robotics [Electronic resource] URL: <https://ifr.org/post/five-trends-in-russian-robotics>

8. Level of GDP per capita and productivity [Electronic resource] URL: <https://stats.oecd.org/index.aspx?queryid=54563>

9. Organizational change [Electronic resource] Cambridge Dictionary URL: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/organizational-change?q=Organizational+change>

10. Perotti C. et al. The human side of organizational change: improving appropriation of project evolutions [Text] Projectics / Proyéctica / Projectique. – 2012. – No. 1. – P. 41-63.