

EFFECTIVE METHODS OF RECRUITMENT

© 2020 Kuznetsova Elena Vyacheslavovna
Student
Samara State University of Economics
E-mail: Lenusik271099@gmail.com

Keywords: Psychological climate, recruitment, labor collective, production team, requirements for the candidate, interpersonal communication.

A special role in the service team is attributed to the issue of subordination, and other relationships between the chief and subordinate, with these interpersonal relationships we encounter every day when we perform our work duties. In order for relations with the management to develop in the best possible way, you should carefully prepare for the first stage of acquaintance, at which the personnel review takes place. The most important issue for the Manager at this stage is the qualitative selection of personnel to ensure the cohesion and effectiveness of the team. The purpose of the work will be to review the selection methodology staff of the American businessman Harvey Mckay and analysis of the success of this approach at the present time.

УДК 338
Код РИНЦ 06.00.00

СОВРЕМЕННЫЕ МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ

© 2020 Кутуев Артем Валериевич*
магистрант
Самарский государственный экономический университет
E-mail: artem-kutuev@mail.ru

Ключевые слова: организационные изменения, управление изменениями, модели управления организационными изменениями.

В статье проводится сравнительный анализ моделей управления организационными изменениями, применимость которых в реальных условиях может различаться под воздействием различных факторов внешней и внутренней среды компании. Кроме того, производится оценка влияния данных факторов на принятие менеджментом решений касательно того, какой модели стоит придерживаться при реализации проекта по трансформации бизнеса.

Изменения являются неотъемлемой частью организационного развития компании. Они служат индикатором жизнедеятельности компании и воплощаются в форме реактивного или проактивного реагирования на динамику изменчивости факторов внешней среды

* Научный руководитель - Шарикова Юлия Витальевна, кандидат экономических наук, доцент.

компании. В ином случае, наступление сценария, в котором отдельное предприятие начнет терять конкурентные преимущества и позиции на рынке, становится более реалистичным и вероятным.

Изменения могут различаться по многим параметрам: по масштабу, по сложности и срокам внедрения и т.д. Это может быть совершенствование бизнес-процессов на различных уровнях, цифровизация и автоматизация процессов, изменение корпоративной культуры. Но, как и любой вид деятельности, управление изменениями для успешного достижения положительных результатов требует грамотного подхода, с опорой на теоретические основы и принципы их проведения¹. Поэтому, рассмотрим несколько моделей управления изменениями, которые предоставляют менеджерам инструментарий по трансформации и развитию компаний.

Одной из первых моделей управления изменениями признана трехфакторная модель преобразования бизнеса К. Левина². Несмотря на первоначальную критику данной модели за излишнюю упрощенность, ее положения послужили основой для формирования новых, в том числе и современных концепций управления изменениями в компании. В рамках данной теории, для инициации процесса (первого этапа "Разморозка") изменений необходимо смещение баланса компании. Это может быть, как усиление значимости побуждающих факторов (потеря доли рынка, рост издержек и т.д.), так и снижение воздействия ограничивающих сил, заключенных в форме консервативности менеджеров и сотрудников.

Второй этап "Изменения" данной модели предполагает осуществление самих изменений, что и делает его одним из сложных и трудоемких, и сопровождается попытками изменить привычные, признанные неэффективными, методы работы. Здесь необходима поддержка и демонстрация конечной цели перемен.

Третий этап "Заморозка" модели изменений К. Левина требует закрепления сложившихся практик предыдущего этапа с целью недопущения перехода к устаревшим методам работы, что и вызывает критику данной модели в современных условиях постоянных изменений.

Следующей исследуемой моделью проведения организационных изменений будет представлена в виде комплекса теорий Е и О, созданные М. Биром и Н. Нориа в 2000 году³. Теория Е преимущественно делает акцент на экономические и структурные составляющие преобразования предприятия, а также директивный способ принятия и реализации указаний (сверху вниз). В свою очередь, теория О базируется на противоположных принципах: изменения направлены на преобразование организационных (мягких) характеристик, к которым относят корпоративную культуру, ее ценности, совершенствование и развитие сотрудников, давая им возможность для собственной самореализации в проявлении инициативы в данных изменениях, что предполагает управление процессом изменений снизу вверх.

Практики-приверженцы теории Е активно применяют финансовые стимулы для преобразования компании, при этом все неформализованные договоренности на этот период утрачивают свою силу. Устанавливаемые стимулы служат одновременно и ориентиром направления изменений, и приоритизатором последовательности проведения изменений для сотрудников через размер последующего вознаграждения. В случае успешной

реализации программы изменений с акцентом на экономическую составляющую у компании будут наблюдаться улучшения уже в краткосрочной перспективе.

В свою очередь, руководители-приверженцы теории О фокусируются на изменении поведенческих аспектов, тем самым изменяя поведение сотрудников и самих себя в уже привычных ситуациях для получения более совершенных результатов. Они формируют иную систему ценностей, необходимую для дальнейшего организационного развития компании в ходе ее жизненного цикла. Это предполагает ориентацию теории О на долгосрочную перспективу, поэтому существует значительный период времени между проведением мероприятий и получаемым результатом. Изменения подобного типа неизбежно понадобятся для любой компании. Следовательно, необходимо заблаговременно планировать эти изменения.

Несмотря на то, что субъекты предпринимательской деятельности нуждаются в изменениях обоих типов для устойчивого развития и достижения максимального эффекта проводимых изменений, не каждый менеджер обладает необходимым профессионализмом и лидерскими качествами для получения комбинированного и максимального эффекта от применения одновременно и теорий Е и О4. Поэтому рекомендуется чередовать их использование на практике.

Параллельно с теориями Е и О велась разработка модели преобразования бизнеса Ф. Гуияра и Дж. Келли. В своих работах они рассматривают компанию уже как биологический организм со следующими элементами преобразований: рефрейминг, реструктуризация, оживление и обновление⁵. Каждый элемент является носителем 3 хромосом компании и отвечает за деятельность высшего руководства, тем самым конкретизирует направления для проведения и внедрения изменений в ее устройстве.

Рефрейминг представляет собой подготовительный этап самопознания и самоидентификации компании, который сопровождается мобилизацией необходимых ресурсов и энергией для последующих процессов, формированием видения конечной цели преобразования и системы показателей, демонстрирующей степень достижения этих целей.

Реструктуризация выступает первым шагом организационных изменений в компании. Ее целью служит трансформация экономической составляющей бизнеса: пересмотр бизнес-процессов и сопровождающих их расходов, перераспределение финансовых потоков, перепроектирование организационной инфраструктуры.

Стадия оживления компании переключает совершенствование взаимодействий уже на внешнюю среду. Топ-менеджмент акцентирует свое внимание на новые возможности на потребительских рынках, для которых компания должна измениться или может самоактуализироваться за счет имеющихся преобразований. Немаловажную роль на этом этапе имеет видение перспективы создания новых видов бизнеса, которые будут выступать в дальнейшем драйвером для органического роста компании. В отличие от всех других моделей организационных изменений, авторы отдельно выделяют значимую роль внедрению информационных технологий в инфраструктуру компании, когда другие модели могут рассматривать цифровизацию и информатизацию бизнеса как цель своего применения. Оживление демонстрирует внешнему наблюдателю то, как изменения во внутренней среде проявятся на качественных характеристиках ведения деятельности компании.

Обновление в данной модели направлено на закрепление результатов по вышеописанным направлениям изменений в компании в виде разработки и внедрения новой системы вознаграждения, развитие и обучение как сотрудников, так и самой компании. Развитие компании происходит как путем развития человеческого капитала, так и накоплением интеллектуального капитала, который в дальнейшем может использоваться в качестве драйвера инновационного развития организации.

Особенностью данной модели заключается в том, что она предполагает одновременные, но не обязательно синхронные (интенсивность может различаться) изменения описанных элементов. При этом, в отличии от предыдущей модели изменений, модель преобразования бизнеса Ф. Гуияра и Дж. Келли предлагает конкретные мероприятия для ее применения в реальных условиях, что дает основание считать ее достаточно проработанной и практикоориентированной.

После изучения теоретических основ каждой модели, сопоставим их между собой, обозначив результаты сравнения в таблице.

Как можно заметить между моделями заметна преемственность в основных принципах осуществления изменений. Отличия между ними имеются благодаря накопленной теоретической базе и практическому опыту функционирования субъектов предпринимательской деятельности, которые привели к созданию более сложных управленческих инструментов и технологий, что являлось реакцией на все возрастающий динамизм внешней среды бизнеса и технологического развития.

Сравнительный анализ моделей управления изменениями

Наименование	Модель преобразования бизнеса (К. Левин)	Теория Е (М. Бир и Н. Нориа)	Теория О (М. Бир и Н. Нориа)	Модель преобразования бизнеса (Ф. Гуияра и Дж. Келли)
Вклад в развитие теории управления изменениями	Первая модель, описывающая процесс изменений в организациях. Выделены факторы, влияющие на баланс стабильности и изменений системы, а также этапы их осуществления. Послужила основой для развития новых моделей изменений	Формализация методов управления изменениями через призму теорий повышения стоимости бизнеса	Осознание необходимости осуществления организационных изменений, направленных на трансформацию корпоративной культуры компании и развитие человеческого капитала на различных стадиях жизненного цикла	Предоставляет конкретный перечень необходимых изменений, затрагивающий все аспекты функционирования бизнеса
Инициация изменений	Авторитарный подход (сверху вниз)	Авторитарный подход (сверху вниз)	Демократичный подход (поощрение участия снизу вверх)	Демократический подход

Наименование	Модель преобразования бизнеса (К. Левин)	Теория Е (М. Бир и Н. Нориа)	Теория О (М. Бир и Н. Нориа)	Модель преобразования бизнеса (Ф. Гуиера и Дж. Келли)
Фокус изменений	Дестабилизация системы. Увеличение значимости побуждающих факторов и уменьшение ограничивающих факторов на период проведения благоприятных изменений	Ориентация на достижение в краткосрочной перспективе улучшения экономических показателей, структурные изменения компании	Ориентация на обеспечение условий долгосрочного организационного развития, изменение корпоративной культуры	Комплексные изменения компании, как с помощью структурных (экономических), так и организационных методов
Применимость в современных условиях	Используются только принципы, необходимые для осуществления изменений	Активно применяются	Активно применяется	Применяется

При выборе модели управления организационных изменений менеджмент компании должен ориентироваться на несколько параметров:

1. Стадия жизненного цикла. Каждая стадия жизненного цикла компании порождает наиболее типичные проблемы, решение которых требует различающихся между собой стилей управления, тем самым определяет применение какой модели изменений будет целесообразно. Вдобавок к этому, интенсивность и степень контролируемости изменений являются одним из индикаторов текущей стадии жизненного цикла, что, в свою очередь, определяет уместность применения конкретной модели управления процессом организационных изменений.

2. Текущее состояние факторов внутренней среды компании. Высокий уровень координации и эффективность работы функциональных областей может выступать как исходной точкой для дальнейшего организационного развития, так и конечной целью определенного проекта по изменениям в компании. От состояния внутренней среды определяется потребность компании в постепенных адаптационных изменениях, или же в радикальных мерах антикризисного управления, направленных на выживание компании в сложившихся условиях.

3. Имеющиеся и доступные к мобилизации ресурсы компании. Комплексные и сложные модели изменений могут быть недоступны для компаний ввиду отсутствия необходимых финансовых ресурсов на их реализацию, нехватки интеллектуального капитала, аккумулированного в компетенциях сотрудников, инфраструктурных и технологических составляющих и т.д. Следующим вопросом будет доступность мобилизации данных ресурсов из внешней среды, отрицательный ответ по которому вынуждает менеджмент выбрать более простую модель преобразования бизнеса, возможно и менее результативную.

4. Направленность воздействия внешней среды. От агрессивности или благоприятности воздействия внешней среды на компанию зависит последующее ее развитие через адаптацию к этим факторам. И от того, какие условия сложились на рынке или ограничительные меры со стороны законодательства, зависит формирование дальнейшей стратегии развития компании.

5. Перспективное состояние факторов внешней среды. Прогнозирование и сценарный подход потенциального состояния факторов внешней среды позволяют компании расставить приоритеты между альтернативными проектами изменений, которые, в зависимости от тенденций, могут откладываться до наступления более благоприятных времен, выстраиваться в программу последовательных проектов или параллельно реализующихся с достижением синергетического эффекта от комплексной реализации.

Таким образом, благодаря разнообразию существующих моделей проведения организационных изменений, менеджеры могут подобрать подходящую под конкретную ситуацию или проект трансформации бизнеса, учитывающий текущее и перспективное состояние компании, тем самым обеспечивая конкурентоспособность и адаптивность к воздействию факторов внешней среды.

¹ Шарикова Ю.В. Принципы управления изменениями в организации // В сборнике: Наука XXI века: актуальные направления развития Материалы Международной заочной научно-практической конференции. 2015. С. 816-819.

² Ширинов А.Ш. Ретроанализ теорий управления изменениями и возможности применения их положений для перехода к инновационно ориентированному развитию // Социально-экономические явления и процессы. 2018. №4. С. 175-179.

³ Мальцева А.А., Веселов И.Н. Модели организационного развития и их адаптация для научных организаций // Вестник НГУЭУ. 2018. №3. С. 78-92.

⁴ Мариничев В.А., Малышева Е.А. Развитие организационно-управленческой компоненты предпринимательства через изменение бизнес-модели // Экономика и предпринимательство. 2015. № 12-3 (65). С. 945-948.

⁵ Гондарев Р.С., Разнова Н.В. Построение модели развития бизнеса на основе интеграции концепции организационных изменений и инструментов стейкхолдер-менеджмента // Экономика и управление в XXI веке: тенденции развития. 2014. № 14. С. 7-15.

MODERN MODELS OF ORGANIZATIONAL CHANGE MANAGEMENT

© 2020 Kutuev Artem Valerievich
Undergraduate
Samara State University of Economics
E-mail: artem-kutuev@mail.ru

Keywords: organizational changes, change management, organizational change management models.

The article provides a comparative analysis of organizational change management models, the applicability of which in real conditions may differ under the influence of various factors of the external and internal environment of the company. In addition, the assessment of the impact of these factors on management decisions about which model should be followed when implementing a business transformation project is made.