

5. Кузык, Б. Н. Россия-2050: стратегия инновационного прорыва / Б. Н. Кузык, Ю. В. Яковец. М. : Экономика, 2004. 632 с.

6. Лисин, Б. К. Инновационный потенциал как фактор развития / Б. К. Лисин, В. Н. Фридлянов // Инновации. 2002. № 7. С. 17-34.

7. Нойбауэр, Х. Инновационная деятельность на малых и средних предприятиях / Х. Нойбауэр // Проблемы теории и практики управления. 2002. № 3. С. 61-68.

8. Райзберг, Б. А. Современный экономический словарь / Б.А. Райзберг, Л. Ш. Лозовский, Е. Б. Стародубцева. М. : ИНФРА-М, 1997. 493 с.

9. Трифилова, А. А. Управление инновационным развитием предприятия / А. А. Трифилова. М. : Финансы и статистика, 2003. 176 с.

10. Яковец, Ю. В. Глобализация и взаимодействие цивилизаций / Ю. В. Яковец // Российская социально-экономическая мысль. 2-е изд., перераб. и доп. М. : Экономика, 2003. 411 с.

Д.М. Калимуллин

Самарский государственный университет

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ В ПЕРИОД ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ НА ПРЕДПРИЯТИИ

Аннотация: Важной тенденцией в управлении является особое отношение внимание к сотрудникам организации. В условиях повышенной нестабильности внешней среды, значение этого ресурса усиливается с повышением мобильности рабочей силы Сегодня, опыт практиков и литература, утверждают, что все проблемы как в организации, так и в процессе организационных изменений, связаны с человеческим фактором.

Ключевые слова: управление изменениями, сопротивление персонала изменениям, готовность предприятия к изменению.

Сегодня, в литературе по менеджменту проблематика управления изменениями в предприятиях является одной из наиболее часто обсу-

ждаемых. Одной из важных и жизненно необходимых черт организации является способность вовремя измениться и стать одним из определяющих факторов выживания и успеха в деятельности организации.

Важной тенденцией в управлении является особое отношение внимание к сотрудникам организации. В условиях повышенной нестабильности внешней среды, значение этого ресурса усиливается с повышением мобильности рабочей силы. Сегодня, опыт практиков и литература, утверждают, что все проблемы как в организации, так и в процессе организационных изменений, связаны с человеческим фактором. Стоит отметить, что легче изменить технологии, организационную структуру или оборудование, чем поведение работников в организации. В наши дни каждый руководитель должен овладеть мастерством убеждения. Ушел в небытие стиль руководства, который позволял начальнику общаться с подчиненными на языке приказов, отчетов и команд. Необходимо уметь: мотивировать своих сотрудников, как с помощью финансов, так и с помощью духовных и нравственных привязанностей. Необходимо родить в своих сотрудниках любовь ко всей деятельности в организации. Задача состоит в нахождении баланса между необходимыми изменениями и стабильностью. Квалификация, преданность специалистов также являются факторами, определяющими успех.

Необходимо напомнить, про исследование Кэролин Бак Льюс и Сильвии Энн Хьюлетт. Они изучали причины по которым сотрудники, работали на пределе своих физических и умственных способностей. Они задавали вопрос: “Почему вы так много трудитесь?” 82% опрошенных женщин и 90% мужчин ответили, что интересные и особенно трудные задания стимулируют выброс адреналина в кровь – это им нравится. 52% мужчин и 43% женщин отметили возможность работать с высококвалифицированными коллегами. Так же были названы важнейшие причины, такие как высокая заработная плата, признание и статус. Не была упомянута харизма лидера, так как те, кто любит работать, желают реализовать себя, а не помогать в этом начальнику.[3, стр. 12]

Сегодня, очень хорошо видно, что утвердился взгляд на труд как на сознательную целесообразно направленную деятельность, в которой прилагаются все умственные и физические усилия каждого сотрудника для создания, поддержания не только качественных товаров, но и дальнейшей эффективной деятельности, производства товаров, на которые существует большой спрос, оказания услуг, накопление и анализ информации. Управление может быть, разбито на отдельные решения, работы в деятельности и шаги руководителя. Они направлены на достижение как промежуточных, так и оперативных целей. Управление неразрывно связано с сознательным оказанием влияния на рабочих и коллег.

Одним из элементов эффективного руководства является наличие общей цели, на достижение которой будут направлены усилия всех сотрудников, и благодаря которой и сформируется корпоративный дух организации.

Для эффективного управления и достижения всех целей в организации, менеджер и руководство должны правильно координировать и планировать работу и конечно же мотивировать персонал.

Индивидуальная мотивация каждого сотрудника требует знаний характеров, способностей, мнений, рассуждений и привычек каждого сотрудника.

Мотивация как стратегия преодоления кризиса труда основана на долговременном воздействии на работника в целях изменения по заданным параметрам структуры ценностных ориентации и интересов работника, формирования соответствующего мотивационного ядра и развития на этой основе трудового потенциала. Такое воздействие в отличие от стимулирования называют мотивированием.

Процессы мотивации и стимулирования могут не только совпадать, взаимно усиливаться, но и противостоять друг другу. Например, рост денежных доходов, когда нет достаточного материального покрытия, не только не вызывает повышения трудовой мотивации, но и снижает ее. Любое реформирование стимулирующих труд факторов, если оно превратится в самоцель, не принесет желаемых результатов,

если не будет учитывать поведенческую реакцию на них человека. Стимулирование должно соответствовать потребностям, интересам и способностям работника. Важно также отчетливо представлять, что мотивация — это внутренний процесс сознательного выбора человеком того или иного типа поведения, определяемого комплексным воздействием внешних (стимулы) и внутренних (мотивы) факторов.[4, стр.416]

Таким образом, результаты руководства изначально заложены в системе его осуществления и являются главной характеристикой менеджера.

Необходимо отметить, что в организации играет важнейшую роль личность менеджера. Руководитель как и менеджер оценивает ситуацию и принимает все необходимые решения, подбирает персонал в организации, распределяет задания и контролирует их выполнение, а так же мотивирует своих рабочих. Социально – психологическую атмосферу работы в организации создаёт поведение менеджера и конечно же его отношение к работе. Может быть атмосфера неуверенности, страха, нервозности или атмосфера уверенности, деловой активности и стабильности. Не стоит забывать, что в деятельности любой организации очень многое зависит от личности менеджера. Так же необходимо учитывать и стиль управления, который непосредственно применяет в своей работе руководство. Необходимо выбрать такой стиль руководства, который будет соответствовать не только внутренней среде в организации но и внешней среде. Стиль отличается устойчивостью и эффективный выработанный стиль руководства, который будет соответствовать ситуации в организации, способен преодолеть непреодолимые препятствия. Он сможет привести систему к хорошим результатам. Именно индивидуальные качества руководящего лица определяют стиль руководства.

В систему управления персоналом включаются следующие элементы: мотивация, обучение, набор, адаптация, оценка, кадровое планирование, отбор, карьера, найм, нормирование труда.

Так же не стоит забывать и про стратегию в управлении.

Важной стадией процесса управления является реализация стратегии управления персоналом. Необходимо, чтобы руководство придерживалось следующим правилам:

- цели, стратегии, должны быть проинформированы абсолютно до каждого работника в организации. Необходимо добиться от них правильного понимания того, что и для каких целей делает не только организация, но и служба управления персоналом, а так же неформальное вовлечения всех сотрудников в процесс выполнения и формирования стратегий.

- Руководство организации должны обеспечить поступление материальных ресурсов, оборудования, оргтехники, финансовых ресурсов, а так же сформировать план в области реализации стратегии в виде установок и приказов по состоянию и развитию трудового потенциала и записывать достижение каждой цели.

Стратегическое управление персоналом — это область науки и практики управления, предназначение которой является обеспечение развития стабильности в организации в быстро меняющихся условиях внешней среды.

Стратегическое управление персоналом способствует эффективному решению следующих задач:

1. Обеспечение для организации именно таким трудовым потенциалом, в котором он нуждается.

2. Формирование внутренней среды организации. Необходимо сформировать такую внутреннюю среду организации, где ценностные ориентации, культура внутри организации, все потенциалы и возможности, на которые может рассчитывать организация в конкурентной борьбе в процессе достижения своих целей, создавали условия и стимулировали не только воспроизводство трудового потенциала в организации, но и стратегического управления. Это позволит лучше пояснить цели фирмы и верно сформулировать миссию в любой деятельности в организации.

3. Проблемы, связанные с управлением персонала, со структурой управления, функциональными организационными структурами. Так

как именно методы стратегического управления развивают и поддерживают гибкость организационных структур.

4. Разрешение разных взглядов в вопросах централизации-децентрализации в организации управления персоналом. Разграничение полномочий и задач – это только одна основа стратегического управления. Так как же внедрить эффективные изменения в компании?

Этап 1. Создание эмоционального климата, способствующего переменам как в коллективе, так и во внешней среде. На этом этапе, сложности связаны с тем, что как руководителям, так и сотрудникам сложно избавиться от мысли: «Главное – чтобы не стало хуже».

Этап 2. Расширение зоны изменений. Руководство должно привлечь всех сотрудников в процесс изменений, создать ситуацию, где каждый сможет проявить себя.

Этап 3. Сохранение всех результатов и проведение преобразований. Здесь необходимо постоянно поддерживать темп изменений и закрепить достигнутые результаты.

Рассмотрим этапы изменений в организации и роль руководителя в этом процессе:

1. Подготовка к изменениям. Руководству, важно завоевать признание и поддержку тех, кого затронут преобразования.

2. Реализация изменений.

3. Внедрение самих изменений. Сотрудники быстро привыкают к тем изменениям, которые согласовывались с персоналом, и всё проводилось поэтапно. Чтобы внедрение происходило именно по такому сценарию Для этого необходимо, чтобы руководитель выполнял следующие правила:

- предоставлять возможность рабочей команде самостоятельно решать все возникающие проблемы и находить выходы из разных ситуаций.

- обеспечить поддержку инициаторам;

- Следить и руководить все изменения в организации;

- Отмечать все победы и следить за ходом и продвижением всех процессов;

- проводить обзоры хода преобразований;
- вознаграждать все успехи и активное участие рабочих в деятельности организации;
- тщательно анализировать абсолютно все полученные результаты и обращать особое к ним внимание.

Существует несколько методов управления изменениями в организации.

1. Проектные методы.

Управление проектами – это точно спланированная и поставленная система мер, которая направлена на решение конкретной задачи, например, создание компьютерной системы. Управление всяким проектом предполагает разработку плана с точно поставленными целями и задачами, и способами их достижения. Помимо плана разработчику также нужно создать систему мер, которая будет обеспечивать контроль над выполнением. Главная мысль здесь, это то, что план должен выполняться согласно плану. Основные этапы выполнения проекта – это проработка принципиальной осуществимости проекта, планирование, реализация, оценка и обеспечение ресурсами.[6, с. 62]

2. Реинжиниринг бизнес-процессов.

Многие предприятия не обладают подходящим количеством ресурсов и квалифицированных сотрудников для эффективного управления проектами в области реинжиниринга. Реинжиниринг – это очень жесткий метод проведения изменений, который нацелен на изменение бизнес-процессов и поломку функциональных границ. Этот метод связан с сильным сопротивлением. И не все организации могут пойти на это. Почти все западные исследования толкуют о том, что просто проектные методы управления не подходят, так как они не учитывают изменение целей в связи с реализацией проектов, и также они не учитывают преодоление сопротивления.[6, с. 72]

Так же существует ещё одна трудность, это растущая популярность метода реинжиниринга. Суть в том, что менеджер когда сталкивается с необходимостью улучшения деятельности, он выбирает из числа «домашних рецептов» те, которые уже ранее хорошо срабатывали, но были незаслуженно забыты. Далее менеджер из этого числа

выбирает те, которые ему больше подходят, и предоставляет его начальству. Также существует такой термин, как «фокус на потребителя». Смысл его в том, чтобы гармонизировать все ресурсы, возможности сотрудников, все процессы, технологии и стратегии, и, чтобы эта система смогла создать такой продукт или услугу, которая удовлетворит все ожидания потребителя. [5, с. 53]

3. Методы организационного развития.

Организационное развитие- это есть концепция инициирования, планирования и осуществления процессов изменения социальных систем, с помощью привлечения большого круга участников. Организационное развитие- это объемный и тщательный процесс развития и изменения не только организации, но и работающих там сотрудников. Основа процесса – это обучение сотрудников, с помощью передачи опыта или путем прямого воздействия. Главная цель изменений это повышение качества и производительности труда. Осуществляются изменения всеми членами организации. Также есть и агенты изменений, но они не могут участвовать в качестве основных исполнителей, а только в качестве вспомогательной силы.

Как мы уже сказали организационное развитие – это концепция, которая включает в себя два аспекта – кадровый и структурный. В рамках структурного аспекта выполняется попытка с помощью изменений в организационном регулировании, например организационных планов, сделать благоприятные условия, для достижения целей в организационном развитии.

В рамках кадрового аспекта проводятся специальные мероприятия для повышения квалификации сотрудников и стимулирование их, для готовности ими принятия изменений. [7, с. 109]

Организационное развитие проходит в несколько этапов. Самое первое происходит размораживание социальной системы. Здесь разбираются вопросы такие, как ценности и модели поведения людей и проводится экспертиза их годности для достижения системных целей. На следующем этапе происходит движение к переменам. Так как процессы могут длиться очень долго, выполняется их логическое завершение. Поэтому необходимы стабилизация и консолидация новых,

официально узаконенных моделей поведения и организационных правил. Это уже этап замораживания процесса изменений.

В организационном развитии очень важно понять в какой организационной иерархии располагается исходный пункт для процесса изменений, который потом станет всеохватывающим для всей социальной системы.

Если для хозяйственного реинжиниринга характерно движение «сверху вниз», а рассматриваемая концепция богаче вариантами. В ней может быть не только обратный процесс «снизу вверх», но и его инициирование во всех частях иерархии одновременно. По-другому это называется как биполярная стратегия.

Библиографический список

1. Базаров Т.Ю., Еремин Б.Л., Аксенова Е.А., Малиновская Н.М., Малиновский П.В. “Управление персоналом” Юнити 2002
2. Дейнека А.В. “Управление персоналом” Дашков и К, 2010 г.
3. Журнал “Harvard Business Review”
4. Кибанов А.Я. “Управление персоналом организации” Москва Инфра 2002
5. Ковалева Т. Можно ли измерить сопротивление изменениям? // Персонал-Микс. 2003.
6. Пригожин А.И. Методы развития организаций. М.: МЦФЭР, 2003
7. Штомпка П. Социология. Анализ современного общества. М.: Логос, 2005.