

УДК 331. 108. 47

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ МОБІЛЬНІСТЮ ПЕРСОНАЛУ В
ПЕРІОД ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН

ПЕРВУСЯК Н.І.

ШУМАЄВА О.О., к.держ.упр.

Анотація. У статті розглядаються особливості управління персоналом в період організаційних змін. Проаналізовано використання ротачії та запровадження програми мобільності з метою підвищення його лояльності.

Аннотация. В статье рассматриваются особенности управления персоналом в период организационных изменений. Проанализировано использование ротации и внедрение программы мобильности с целью повышения его лояльности.

Abstract. The article discusses the features of management staff in period of organizational changes. Analyzed the use of rotation and the introduction of the mobility program to improve their loyalty.

Актуальність проблеми. В умовах стрімкого розвитку техніки і технології виробництва, динамічних змін споживчих властивостей продуктів і послуг, безпрецедентного поширення засобів комунікацій, принципову важливість здобуває прагнення до організаційних змін та інновацій як до можливості перешкоджати стагнації і забезпечувати ефективно використання всіх наявних ресурсів. У періоди корінних структурних перетворень можуть утримати позиції тільки ті організації, які вчасно передбачають тенденції змін і миттєво пристосовуються до них, використовуючи можливості та шанси середовища свого функціонування.

Управляти змінами – це означає уповноважити свою організацію в цілому і кожного з її працівників взяти на себе відповідальність за власне майбутнє. Для того, щоб приготуватися до невідомого майбутнього, організації самі повинні створити його. Більшість керівників організацій стурбовані запровадженням необхідних змін задля поліпшення діяльності компанії і якості її продукції, але при цьому людський фактор, що

безпосередньо пов'язаний з реалізацією цих рішень, часто залишається без уваги. З метою успішного впровадження глобальних перетворень, компаніям необхідно встановити зв'язок між організацією, працівником і майбутніми змінами. Тому дослідження окремих аспектів питання управління людськими ресурсами в період організаційних змін набуває все більшої актуальності.

Аналіз публікацій. Розглядом і вивченням теоретичних та практичних питань управління персоналом в період організаційних змін займаються такі автори, як Андреєва Т.Є., Мельник О.Г., Острогорський О.Я., Сороко О.В. та інші.

Метою даної статті є виявлення особливостей управління персоналом в період організаційних змін, проведення аналізу використання ротації та програми мобільності для підвищення лояльності працівників.

Основний зміст. Організаційні зміни – це різні типи нововведень та перетворень, які можуть вміло поєднуватись у різних напрямках (зміна цілей організації, організаційної структури, техніки, технологічних процесів, конструкцій виробів тощо) і здатні перешкоджати рецесійним тенденціям і забезпечувати ефективне використання всіх наявних ресурсів [1].

Незважаючи на важливість перетворень, більшість новацій щодо здійснення змін в організаціях не відбуваються або не приносять очікуваних переваг. Заходи, через які відбулися невдалі перетворення, деморалізують колектив та викликають у керівників появу страху перед необхідністю управління змінами. Саме розуміння своєї організації та відповідність ініціатив її реальним потребам є першим кроком у створенні успішної програми змін, при розробці якої необхідно усвідомлювати, що майбутні перетворення впливають на групову поведінку людей.

Ефективна для організації поведінка її співробітників виявляється в тому, що вони не тільки надійно і сумлінно виконують свої трудові обов'язки, але й готові в ім'я інтересів справи в умовах мінливої ситуації виходити за межі своїх безпосередніх обов'язків, докладаючи додаткові зусилля, проявляючи активність, знаходячи можливості для співпраці. З

метою узгодженості праці в організації необхідно підтримувати в персоналі відчуття його цінності, впроваджувати певні схеми рольової поведінки та їх взаємодії, використовуючи стандарти організаційної поведінки для досягнення найкращих результатів роботи. Все це забезпечується лише через ефективну систему управління персоналом.

Доцільно розглянути питання управління людськими ресурсами в період організаційних перетворень через використання основних ситуаційних моделей змін, які передбачають конкретні практичні заходи - рекомендації для агентів змін щодо їх впровадження для найкращого досягнення результату [2]. При цьому необхідно пов'язати ці рекомендації з такими функціями управління персоналом, як комплектування, атестація, ротація, навчання і розвиток, планування кар'єри, формування корпоративної культури, розробка нових систем винагороди, налагодження внутрішньофірмових комунікацій, організація роботи та інше. Відповідно до кожної з базових теоретичних концепцій організаційних змін сформулюємо пріоритетні завдання управління персоналом (табл.1).

Таблиця 1 – Завдання управління персоналом відповідно до моделей організаційних змін

Модель	Ключові тези моделі	Пріоритетні завдання управління персоналом
1	2	3
Запланованих змін	Заплановані зміни, які повністю знаходяться у владі лідера організації	Інформаційна компанія, реорганізація повноважень і обов'язків, розробка нової системи стимулювання
Життєвого циклу	Запропоноване "природне" чергування стадій еволюції і революції	Різні для кожної стадії розвитку. Наприклад, на етапі розвитку через співпрацю – розвиток команд
Перерваної рівноваги	Чергування етапів еволюції і революції, немає зумовленості етапів, але перехід відбувається тільки в конкретних умовах	Донесення до всіх правильно підготовленої інформації, перерозподіл ролей і навчання відсутнім навичкам, розробка нової системи винагороди для забезпечення рівноваги
Розвинутих змін	Зміни в організації постійні, у кожного працівника є рівня з іншими можливість впливати на розвиток компанії	Розвиток персоналу: навчання загальним знанням, розвиток гнучкості мислення; відбір працівників і керівників

Продовження табл. 1

1	2	3
Розвиненої організації	Хаотичний характер чергування етапів, сильний вплив слабких дій, незапланованих змін	Розвиток персоналу: розвиток гнучкості мислення, навчання загальним знанням, розвиток здатності приймати самостійні рішення

Розглянемо модель «Розвинутих змін», що відображає неперервний процес, в якому організація постійно приводить себе у відповідність до непередбачуваного, багатогранного і швидко мінливого середовища та акцентує увагу на реалізації змін «знизу-вгору» і відкритості процесу змін.

У цій ситуації головним завданням управління змінами виступає розвиток персоналу, причому в самому широкому сенсі цього терміну – не навчання конкретним специфічним знанням, а розвиток загальних знань, концептуального мислення, психологічної гнучкості, готовності до постійних змін. Стосовно до функції управління персоналом формування даних здібностей може здійснюватися за допомогою різних інструментів розвитку персоналу та створення лояльності до змін, у тому числі через професійне навчання, ротацію та активізацію інформаційного обміну всередині компанії (як по вертикалі - відкритість керівництва до спілкування з співробітниками, так і по горизонталі - обмін інформацією між підрозділами, створення міжфункціональних комітетів і робочих груп т. д.).

Розглянемо ротацію персоналу як інструмент, що використовується для підвищення лояльності робітників та як процес, який проводиться з метою отримання універсальних фахівців через навчання їх новим суміжним професіям. Ротація кадрів перевіряє гнучкість співробітників, їх здатність орієнтуватися в нестандартній ситуації та дозволяє ознайомити персонал з найбільшою кількістю завдань, що вирішуються в організації, і сформувати кадровий резерв для керівного складу підприємства.

У випадках, коли ротація є не тільки внутрішньою потребою конкретної людини, але й обіцяє компанії конкурентну перевагу, керівництво повинно звернути увагу на наступне: по-перше, пропозиція щодо проведення

ротації повинна ґрунтуватися на оцінці знань співробітника і результатів його роботи; по-друге, поточна робота співробітника не повинна страждати через його нові інтереси до моменту остаточного переходу, тому важливо забезпечити йому поступовий перехід [3].

Для підвищення ефективності проведення ротації персоналу необхідно керуватись принципами, які приведені в табл. 2 [4].

Таблиця 2 – Принципи ротації

Принцип	Характеристика
1	2
Бажання	переміщення співробітника проводиться тільки за його бажанням з чітким формулюванням його вигоди від даної операції
Оптимальності	визначається оптимальний термін перебування людини на одній посаді, після якого надходить пропозиція про його ротації
Змінюваності кадрів	правило розстановки кадрів, згідно з яким необхідна систематична зміна працівників на робочих місцях або посадах з метою запобігання застою, пов'язаного з тривалим перебуванням в одній і тій же посаді; увазі наявність посад, включених до ротаційний реєстр
Раціональності	застосовується для обчислення допустимих витрат підприємства для навчання переміщуваних людей, а також реалізації самої системи переміщень
«Клановості»	так звана «клановість» може виникати при вирішенні ділових питань, тому необхідно заздалегідь обумовити відповідальних осіб за прийняття певних рішень
Перспективності	правило розстановки кадрів, згідно з яким визначається тривалість періоду роботи в одній посаді; допускається можливість зміни професії або спеціальності; організується систематичне підвищення кваліфікації; враховується стан здоров'я
Відповідності кадрів	правило розстановки кадрів, згідно з яким при заміщенні робочих місць або посад необхідно враховувати наявність певних професійних, ділових і особистісних якостей
Мобільності кадрів	передбачає підхід відповідно до якого вибір місця роботи визначається перспективами розвитку та отримання унікального досвіду в іншому місті, регіоні, країні

В сучасній практиці управління персоналом використовуються наступні способи ротації:

– підвищення (або зниження) на посаді з розширенням (або зменшенням) кола посадових обов'язків і відповідною зміною прав та рівня відповідальності;

– підвищення рівня кваліфікації, що супроводжується дорученням співробітнику вирішення більш складних завдань, які не передбачають просування на посаді, але супроводжуються підвищенням посадового окладу;

– зміна кола завдань і виконуваних обов'язків без підвищення (зниження) на посаді і зміни посадового окладу [3].

Управління мобільністю персоналу повинно здійснюватися згідно з кадровою політикою підприємства. Якщо рух кадрів відбувається спонтанно, від випадку до випадку, то ефект від планомірного розставлення кадрів буде втрачено. Тому з метою моніторингу процесу ротації в кожному звітному періоді пропонується розраховувати показник внутрішньої мобільності і показник робочих місць, охоплених процесами мобільності, наведених в табл. 3.

Таблиця 3 – Показники мобільності персоналу

Назва показнику	Формула	Значення коефіцієнтів
1	2	3
Показник внутрішньої мобільності ($P_{ВМ}$), %	$P_{ВМ} = \left(\frac{Ч_{СМ}}{Ч_{СС}} \right) * 100$	$Ч_{СМ}$ – чисельність робітників, які змінили робоче місце всередині організації за певний період; $Ч_{СС}$ - середньооблікова чисельність працівників
Показник робочих місць, охоплених процесами мобільності ($P_{РМ}$), %	$P_{РМ} = \left(\frac{N_{РМ}}{N_{ОБ}} \right) * 100$	$N_{РМ}$ – кількість робочих місць, охоплених процесами мобільності працівників; $N_{ОБ}$ - загальна кількість робочих місць в організації на кінець певного періоду або в середньому за цей період

Згідно з дослідженням, яке щорічно проводить міжнародне рекрутингове агентство Kelly Services, загальний рівень задоволеності компанією на протязі останніх трьох років залишається низьким - два з трьох

працівників організації готові розглядати цікаві пропозиції. Ротація кадрів на вітчизняному ринку зростає: кількість тих, хто нещодавно - до одного року - приступили до виконання своїх обов'язків, збільшилася з 30% в 2009 р. до 54% в 2012 р. І навпаки, триває послідовне скорочення кількості співробітників, які пропрацювали в компаніях більш тривалий термін. Якщо в 2009 р. від двох до п'яти років у компаніях працювали 27%, то в 2012 р. їх число скоротилося до 17%.

У середньому на одного працівника підприємства доводиться від 0,4 до 0,77 переміщення. Чим більше робітник працює в організації, тим більше він схильний покращувати умови роботи в рамках цієї ж організації самостійно і тим вище ймовірність, що йому це запропонують.

Після проведення відповідного опитування були виявлені наступні головні причини, що спонукають до зміни місця роботи:

- підвищення рівня доходу (25%);
- можливість кар'єрного росту (18%) [5].

Отже, головним стимулом для зміни роботи є перспективи вищої зарплати і кар'єрного зростання. Але утримати їх від цього можуть цікаві завдання і професійна команда, можливість спробувати себе на іншій посаді.

Втрата цінного співробітника, який не отримав можливостей для зростання, - це одна з найпоширеніших передумов для створення систем горизонтальної ротації. Людина, яка довгий час нудьгує на своєму місці, втрачає лояльність до компанії, і всі спроби надалі запропонувати йому щось нове можуть виявитися даремними. А зміна спеціалізації стає вдалим рішенням: співробітник набуває новий досвід, компанія - лояльного фахівця без необхідності зовнішнього підбору, а стара позиція також може бути закрита кимось із співробітників компанії.

Реалізація процесу ротації персоналу передбачає наявність у компанії відповідних механізмів та інструментів. В якості такого інструменту щодо утримання працівників пропонується запровадження програми мобільності,

після реалізації якої знижується рівень їх невдоволеності змінами в організації. Сутність такої програми представлена у табл. 4.

Таблиця 4 – Сутність програми мобільності персоналу

Складові програми мобільності	Характеристика
1	2
Мета	створення організаційної структури, що дозволяє співробітникам переходити в рамках компанії з однієї посади на іншу
Орієнтованість	створення ефективної системи наступності, можливостей для зміни роду діяльності в рамках компанії, а також професійного розвитку для співробітників
Механізм	переміщення співробітників між підрозділами або регіонами присутності компанії
Розвиток співробітників	нові знання та досвід, краще зрозуміння обсягів робіт і масштаби бізнесу компанії

В останні роки внутрішній ринок праці стає для багатьох підприємств єдиним засобом маневрування робочою силою. Підприємства стають закритими системами, коли в умовах неритмічності виробництва більш вигідним стає перерозподіл наявних трудових ресурсів між підрозділами, ніж здійснення навіть тимчасового прийому працівників. Простіше і швидше перенавчити своїх працівників, отримавши в результаті більш якісну, кваліфіковану робочу силу.

У зв'язку з підвищенням мобільності робочої сили зростає увага до співробітників компанії як до ключового ресурсу конкурентоспроможності і довгострокового розвитку організації в непередбачуваному і складному середовищі. Саме впровадження такої програми дозволяє зберегти лояльний персонал в організації, оптимізувати чисельність співробітників, зменшити рівень витрат на людські ресурси.

Література

1. Мельник О.Г. Організаційні зміни: сутність та види // Науковий вісник НЛТУ. – 2009. – Вип. 19.3. – С. 231-235

2. Андреева Т.Е. Управление персоналом в период изменений в российских компаниях: методики распространенные и результативные // Российский журнал менеджмента. -2006. - Том 4. - № 2. - С. 25–48
3. Острогорский А. Я. Специализация исполнителей — краеугольный камень любой системы управления [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.klerk.ru/boss/articles/38263/>
4. Сороко А.В. Механизмы ротации кадров [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://lexandbusiness.ru/view-article.php?id=633>
5. Офіційний сайт міжнародного рекрутингового агентства Kelly Services [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.kellyservices.ru/RU/About-Us/Workforce-Trends-Home-Ru/>