|  |  |
| --- | --- |
| **УДК 338.1** | |
|  | **E.A. Шумаева,** *к.гос.упр., доц.*  **Ю.Е. Дуванова**  *ГОУ ВПО «Донецкий национальный технический университет»,*  *Донецк, Донецкая Народная Республика*  ***E.A. Shumaieva, Y.E. Duvanova***  *Donetsk national technical university,*  *Donetsk, Donetsk People's Republic* |
|  |  |
| ОСОБЕННОСТИ РАБОТЫ КАДРОВОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ПРОВЕДЕНИИ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ | |
|  | |
| **PECULIARITIES OF PERSONNEL SERVICE WORK DURING ORGANIZATIONAL CHANGES** | |

*Аннотация. В данной статье рассматривается подход к управлению изменениями в организации и развитию человеческих ресурсов, который базируется на концепции организационного развития; формулируются основные задачи, выполняемые кадровой службой для поддержки организационных изменений; исследован алгоритм работы с сопротивлением персонала.*

*Ключевые слова: организационные изменения, стратегические изменения, персонал, кадровая служба, поддержка организационных изменений.*

*Abstract. This article discusses an approach to managing change in the organization and development of human resources, which is based on the concept of organizational development; formulate the main tasks performed by personnel services to support organizational change; developed an example of the algorithm of work with personnel resistance.*

*Keywords:* *organizational changes, strategic changes, personnel, personnel service, support for organizational changes.*

**Постановка проблемы*.*** На сегодняшний день экономические и политические процессы в мире развиваются с головокружительной скоростью. Слияния, реструктуризации, смена собственников и другие реорганизационные процессы требуют от акционеров и топ-менеджмента различных компаний филигранного владения технологиями внедрения изменений. Только тогда организация с достоинством встретит нежданные перемены и будет развиваться более эффективно. Правильно направить действия сотрудников в таких условиях – значит обеспечить половину успеха.

В этих условиях имеет большое значение деятельность кадровых служб предприятий и актуальным является поиск новых форм и методов управления изменениями.

**Анализ предыдущих исследований и публикаций*.***Исследованию кадровой службы при проведении организационных изменений посвящены труды Шастина А. Е., Чувашова А. А. и др.

**Цель** **статьи *–*** изучить особенности работы кадровой службы при проведении организационных изменений.

**Основные результаты исследования.** Современный подход к управлению изменениями в компании и формированию человеческих ресурсов основывается на концепции организационного развития, представляющего собой совокупность мер в области менеджмента, скоординированных на осуществление масштабных преобразований в организации. Это развитие сформировано на долгосрочных программах по совершенствованию процессов организационного управления, принятия решений и непосредственно связано со стратегическим менеджментом.

Традиционно стратегическое организационное изменение представлялось как частое, иногда однократное, крупномасштабное изменение. Тем не менее, за последний период стратегическое развитие организации рассматривается как постоянный эволюционный процесс, в котором одно изменение формирует потребность в других [2].

Во многих компаниях стратегические организационные изменения реализуются в рамках проектов, которые должны быть увязаны с организационной стратегией для того, чтобы вносить собственный вклад в ее реализацию, в которой степень отображается портфелем предстоящих, исполняемых и завершенных проектов. Результат проекта организационных изменений зависит от:

* степени вовлеченности в него инициатора изменений;
* способов и технологий, выбирающихся на основе его мировоззрения;
* его жизненного опыта, способности воздействовать на принятие решений;
* его опыта и возможностей управлять собой и изменениями в своей личной жизни.

Личный опыт инициатора изменений имеет большое значение, так как зачастую процесс изменений в компании начинается именно с перемен в жизненных планах акционера, топ-менеджера или владельца компании [3].

Фактически зачастую организационные изменения ведутся при непосредственном участии владельцев бизнеса. Весьма важно, чтобы кадровая служба обладала соответствующим статусом, позволяющим ей стоять у истоков организационных изменений, а не просто обслуживать данный процесс.

На наш взгляд, для того, чтобы добиться эффективной реализации намечаемых организационных изменений, кадровой службе крайне важно предпринять следующие шаги [2]:

1. Распознавать основные угрозы успешной реализации организационных изменений.
2. Формировать общее видение будущего состояния организации.
3. Разработать систему мотивации сотрудников к изменениям в организации.
4. Выбирать проводников изменений в организации.
5. Оценить уровень развития необходимых знаний и навыков управленческого персонала организации.
6. Подготовить и реализовать план обучения в условиях организационных изменений.
7. Привлекать внешних консультантов и тренинговые компании при реализации организационных изменений.

В ходе исследования авторами был сформулирован перечень основных задач, выполняемых кадровой службой для поддержки организационных изменений, представленный в табл. 1.

Главная задача политики в сфере управления персоналом в компании состоит в формировании с применением кадровых технологий и успешной системы мотивации единого трудового коллектива, у которого творческий и профессиональный потенциал поспособствует достижению стратегических целей компании.

Таблица 1

Основные задачи, выполняемые кадровой службой для поддержки организационных изменений.

|  |  |
| --- | --- |
| Задачи | Действия |
| Инициация и подготовка проекта изменений | - формирование группы лидеров изменений;  - регламентация начальной стадии работ;  - поддержка согласованности действий инициаторов и мотивации. |
| Разработка программы коммуникационной поддержки внедрения изменений | - определение целей, принципов и задач коммуникационной поддержки;  - определение каналов, технологий и других условий передачи информации (на основе построения контура обратной связи). |
| Разработка программы образовательной поддержки внедрения изменений | - определение целей, методов, планов и других условий образовательной поддержки;  - проведение обучающих мероприятий для сотрудников;  - организация постучебной работы с персоналом, включая организацию кураторства и наставничества;  - развитие основ корпоративной базы знаний. |
| Разработка программы психологической поддержки персонала | - организация массовых дискуссий;  - организация мероприятий по психологической разгрузке и помощи в профессионально-личностном развитии;  - формирование командного взаимодействия в группе проекта. |
| Разработка программы организационной поддержки | - создание организационно-функциональной структуры группы проекта;  - разработка регламента взаимодействия с сотрудниками предприятия;  - разработка схемы стимулирования участников группы проекта и привлекаемых сотрудников. |
| Реализация мотивационной политики | - развитие мотивированного ядра лидеров изменений – основного условия эффективного внедрения системы мотивации;  - распространение идей потребностей осуществляемых организационных изменений.  - вовлечение сотрудников. |

Специфика эффективного бизнеса состоит в том, что основная ценность компании – это сплоченная группа профессионалов, что требует особого внимания к вопросам социального партнерства и кадровой политики.

Базовая идея HR-поддержки на предприятии базируется на двух идеях: первая заключается в интеграции жестких и мягких управленческих воздействиях; вторая – в интеграции нескольких направлений поддержки: коммуникационной, образовательной, оценочной и психологической.

1. Коммуникационная поддержка – построение успешных организационных коммуникаций.

2. Образовательная поддержка – развитие требуемых компетенций персонала.

3. Оценочная поддержка – мониторинг поведения работников, комплексная организационная диагностика и кадровый аудит.

4. Психологическая поддержка – устранение эмоционального напряжения, повышение личностного потенциала ключевых фигур проекта.

Отдельно можно выделить блоки работ, связанные с такими направлениями: поддержка воли и согласованности операций высшего руководства. Список отдельных областей согласования операций высшего руководства включает: анализ результатов проекта; оценку персонала; декларация намерений; составление мероприятий, связанных с проектом.

В операционном отношении поддержка изменений от кадровой службы требует разработки большого количества мероприятий и частных методик. В работе кадровой службы на этапе предстоящих организационных изменений акцент необходимо произвести на мотивации сотрудников к изменениям и, кроме того, на дальнейшем приспособлении к новым условиям труда. Планируемая политика компании активно воздействует на процессы управления организацией, но больше всего она коснется области управления персоналом. Кадровой службе следует выявить готовность сотрудников компании к установке новой организационной стратегии. Проведя опрос на предмет отношения персонала к организационным изменениям, кадровая служба может получить результаты, которые продемонстрируют, какое количество человек поддерживает их, мешает или находится в нейтральной позиции; кроме того выяснится, какие подразделения смогут принять сторону руководства компании. Обработка итогов подразумевает дифференциацию приобретенных сведений согласно трем типам отношения к организационным изменениям: функциональному, нонфункциональному, дисфункциональному.

После того, как определились группы персонала по типам отношения к организационным изменениям, следует планировать работу с каждой из них отдельно. Стоит обратить внимание на тех, кто занял позицию сопротивления и выжидания.

Данная технология дает возможность быстро выявить, преобладают ли ценностные ориентации в карьере у работника на данном этапе и соответствуют ли они целям компании. Математическая обработка результатов предоставит возможность выявить связь среди профессиональных приоритетов и принадлежности к одной из выделенных групп.

Для того, чтобы процесс диверсификации прошел максимально легко, следует разработать программу по преодолению сопротивления персонала. На рис. 1 приведен пример алгоритма работы с сопротивлением персонала. Постепенное выполнение данных операций, каждая из которых тщательно готовится и поддерживается формализованными процедурами, обеспечивает экономичное и действенное изменение деятельности.

Наиболее успешным способом улучшения работы кадровой службы на этапе организационных изменений является введение автоматизированной системы управления персоналом последнего поколения, которая даст возможность предприятию приобрести организационные, экономические и социальные эффекты.

Выявление очагов сопротивления

Проведение разъяснительной беседы

Анализ отношения к изменениям

Информирование о проекте изменений

Оценка степени сопротивления

Анализ информированности

Проведение открытой дискуссии

Планирование/корректировка проекта

Кадровые и организационные решения

Контроль и оценка реализации проекта

Поощрение отличившихся

Рис. 1. Пример алгоритма работы с сопротивлением персонала [3]

**Выводы**.В заключение необходимо подчеркнуть, что проведение организационных изменений является для компании одним из важных условий стратегического развития. В руках компетентной группы руководителей осуществление организационных изменений является мощным средством усовершенствования работы компании и повышения ее эффективности. А эффективное управление предприятием невозможно без современных информационных систем управления персоналом, становящихся главным инструментом в деятельности управленцев.

|  |  |
| --- | --- |
|  | |
| **Список литературы** | |
|  | Гринберг Дж., Р. Бэйрон. Организационное поведение: от теории к практике. – М.: ООО «Вершина», 2010. – 912 с. |
|  | Зайцев Л. Г., Соколова М. И. Организационное поведение: учебник. – М.: Экономистъ, 2005. – 665 с. |
|  | Парахина В. Н. Стратегический менеджмент: учеб – 4-е изд., стер. – М.: КНОРУС, 2008. – 496 с. |