

### **Элементы управления персоналом при инновационных изменениях организации.**

За годы независимости Украины происходят коренные изменения во всех сферах общественной жизни, организациях, а также управлении персоналом. Украинская экономика продолжает находиться в стадии глубоких преобразований после кризисного периода. Необходимость преобразований была вызвана:

- незавершенностью экономических преобразований;
- слабостью рыночных инструментов экономики;
- сохранением экономических отношений с внешним миром, основанных на импорте высокотехнологического оборудования, машин, товаров народного потребления в обмен на экспорт топливно-сырьевых ресурсов;
- возрастание неравномерного развития регионов;
- катастрофический спад производства;
- отсутствием на всех уровнях управления систем менеджмента, ориентированных на повышение качества, ресурсосбережение, социальное развитие, конкурентоспособность;
- ориентацией развития украинской экономики не на активизацию инновационной деятельности, а на факторы производства и инвестиционную политику.

Факторы производства и инвестиции должны быть не целью функционирования большинства украинских социально-экономических систем всех уровней иерархии, а средством резкого роста количества инноваций и повышения за счет этого благосостояния людей.

Эффективность менеджмента определяется, прежде всего, обоснованностью методологии решения проблем. Необходимо практическое подкрепление теоретической базы. Однако в настоящее время к менеджменту применяются только некоторые научные подходы: системный, поведенческий, административный, маркетинговый и др. Не применяются воспроизводственный, нормативный, функциональный подходы. Например, эффективен системный подход – это подход, при котором любая система (объект) рассматривается как совокупность взаимосвязанных элементов (компонентов), имеющая выход (цель), вход (ресурсы), связь с внешней средой, обратную связь. Первичность целого – основной постулат теории систем. В целостной системе компоненты функционируют совместно, составляя в совокупности процесс функционирования системы как целого.

В соответствии с теорией М.Портера конкурентное развитие страны происходит на основе факторов производства, инвестиций, инноваций или благосостояния (высший уровень развития). Украине сейчас крайне необходимы инновационные изменения, которые должны произойти в каждой организации. Инновационные изменения организации - это процесс перехода устойчивой системы в качественно иное состояние в соответствии с нашим представлением о желаемом будущем. Они, как правило, связаны с преобразованием стратегии организации, например глобальные изменения внешней среды, слияние и поглощение компаний, что весьма характерно для социально-экономического состояния Украины на настоящем этапе ее развития. Инновационные изменения предусматривает конечный результат внедрения новшества с целью изменения объекта управления и получения экономического, социального, научно-технического, экологического или другого эффекта. Организационные изменения направлены на повышение эффективности управления. Реформы в организации, связанные с изменением системы управления,

практически всегда если не иницируются, то проводятся при непосредственном участии собственников бизнеса (будь то реформы, проводимые при помощи внешних консультантов, либо изменения, проводимые самостоятельно). Очень важно, чтобы служба управления персоналом в лице ее директора имела соответствующий статус, позволяющий ей стоять у истоков организационных перемен, а не просто обслуживать этот процесс. Очевидно, что можно избежать большинства проблем, заранее консультируя инициаторов изменений при выборе тех или иных подходов. Таким образом, служба управления персоналом выступает, с одной стороны, как консультант собственника и команды высшего уровня иерархии в менеджменте, а с другой стороны, помогает наиболее оптимальным образом воплотить в жизнь имеющиеся планы, то есть выполняет сервисную роль. Наряду с указанными функциями служба управления персоналом при проведении организационных изменений должна инициировать внедрение инноваций, а также их адаптацию. Организационные изменения чаще всего вызывают сопротивление со стороны рядовых работников, поэтому руководящей команде совместно со службой управления персоналом приходится преодолевать это сопротивление. Для того чтобы добиться эффективной реализации намечаемых перемен, важно предпринять следующие шаги. Среди основных угроз успешной реализации организационных изменений можно выделить следующие:

- неопределенность в стратегическом и оперативном планировании;
- неясное представление о желаемом будущем состоянии, отсутствие четких критериев достижения целей и стратегических ориентиров;
- нечеткое планирование процесса перехода, завышенная (заниженная) оценка имеющихся ресурсов, в том числе трудовых, финансовых и временных;
- противодействие организационным изменениям со стороны персонала компании;
- некомпетентность, неподготовленность персонала, в том числе высшего управленческого звена, к эффективной работе в условиях подвижной среды

Несмотря на то что процесс перехода чаще всего тщательно планируется, любые изменения практически всегда влекут за собой состояние неопределенности в организации. В этой связи успешность проводимых мероприятий во многом зависит от того, насколько персонал компании вовлечен в сам процесс, насколько ясны и прозрачны цели организационных изменений. Общее видение будущего позволяет сплотить персонал организации ради достижения общей цели. Изменения не будут успешными, если изначально не будут ясны цели, критерии их достижения, а также очевидные преимущества нового, желаемого состояния организации. Прежде чем куда-то идти, надо объяснить, для чего мы это делаем и что получим в результате. После этого можно составлять план мероприятий, который отвечает на вопрос, как мы собираемся переходить к желаемому будущему. При этом важно, чтобы не только менеджеры, но и работники участвовали в планировании мероприятий. Формирование общего видения будущего может начинаться на форумах по стратегическому планированию для высших эшелонов власти организации, где общие цели рассматриваются в контексте ее стратегического развития. Далее идеи высшего менеджмента транслируются на уровень среднего менеджмента, при этом используется метод дерева целей, когда цели не просто спускаются сверху вниз, а проходят обсуждение, дополняются и корректируются. Как правило, работа по реализации организационных изменений разбивается на ряд проектов, которые должны быть описаны с соответствующей детализацией. Необходимо иметь необходимые финансовые средства для будущих затрат организационных изменений в проектах, входящих в план стратегии и развития. Участники проектов, таким образом, имеют возможность получить дополнительное вознаграждение за достижение проектных целей. Вознаграждение целесообразно выплачивать не только за достижение конечных, но и промежуточных результатов, особенно если речь идет о долгосрочных проектах. К

нематериальным стимулам следует отнести возможности, которые предоставляются персоналу для развития. В частности, в период организационных изменений появляется возможность приобрести новые навыки и знания, количество тренингов возрастает в несколько раз, участие в проектных группах позволяет расширить сферу своей деятельности и т.д. При проведении организационных изменений важно участие не только формальных, но и неформальных лидеров организации, способных проводить реформы. Это так называемые проводники изменений, причем роль неформальных лидеров зачастую оказывается гораздо важнее роли руководителей подразделений, так как успех реформ может во многом зависеть от позиции именно неформальных лидеров. Служба управления персоналом должна уделять особое внимание работе с этой категорией персонала, вовлекая людей в процесс изменений не просто в качестве участников, но также в качестве активных проводников изменений. В условиях организационных изменений требования к менеджерам становятся гораздо жестче. Особую актуальность приобретают навыки и способности, перечисленные в таблице 1.

Таблица 1

Требования к менеджерам в условиях организационных изменений	Анализ
Высокий масштаб концентрированности при управлении	Ориентация на решение стратегических задач
Подвижность среды предопределяет умение собирать и анализировать информацию, принимать решения	В процессе деятельности менеджерам в условиях организационных изменений приходится обрабатывать большие объемы информации, не связанные с их основной деятельностью, а также принимать решения в нестабильной обстановке
Поощрение и поддержка инициативы Адаптивность, восприимчивость, гибкость, инновационный подход, способность к восприятию	нововведения должны быть поддержаны как самими менеджерами, так и их подчиненными
Ориентация на развитие, умение обучаться и применять эти знания на опыте	Менеджер должен быть способен сам усваивать новые знания и навыки и уметь передавать эти знания подчиненным.
Быть активным членом команды (группы), способным к коллективной работе	При организационных изменениях многое зависит от командной работы на всех уровнях иерархии управления
Непременное условие быть лидером, влиять на окружающих, занимать активную жизненную позицию.	Индивидуум, который воплощает в себе человека, способного принимать решения, и не бояться перемен
Способность к интенсивной работе, устойчивость в конфликтных ситуациях, стрессах	В период перестройки, изменений, реформирований велика возможность моральных и физических перегрузок
Ориентация на конечную цель, результат	Нужно четко определять конечную цель организационных изменений, отбрасывая промежуточные этапы достижения цели

Для формирования указанных выше навыков и развития коммуникативных способностей менеджеров целесообразно проводить оценку управленческого персонала, разрабатывать и реализовывать план обучения. Обучение персонала обеспечивает

соответствие профессиональных знаний и умений работника современному уровню производства и управления. Обучение обычно включает четыре основных вида :

- профессиональная подготовка;
- повышение квалификации;
- переподготовка кадров;
- послевузовское профессиональное образование

Обучение нововведениям является частью системы развития персонала.

Например, Общая программа обучения в организации при организационных изменениях может быть разделена на две части. Первая часть касается профессиональной подготовки сотрудников и состоит из технических тренингов. Эти программы включают в себя профессиональную подготовку сотрудников компании в соответствии с принципами международных и российских стандартов бухгалтерского учета, различного уровня программы по аудиту, маркетингу, налогообложению и т.д. Занятия построены в форме интерактивных семинаров, в которых половина на времени отводится на лекции и половина – на самостоятельную работу групп и команд. На планирование обучения организация определяющее влияние оказывает обязательная сертификация сотрудников основных отделов. Услуги по проведению аудита подлежат сертификации, лицензированию, как отдельных сотрудников, так и организации в целом. Кроме этого, сотрудники находятся в процессе получения сертификатов различных международных обществ финансовых аналитиков, бухгалтеров и т.п. Такая форма профессиональной сертификации требует профессиональных знаний высокого уровня и опыта работы в данной области. Являясь членами международных обществ финансовых аналитиков сотрудники автоматически начинают получать всю современную литературу, которую распространяет то или иное общество. Они оказываются на переднем информационном плане в своей профессиональной деятельности. Таким образом достигается общемировое качество оказываемых организацией услуг. Сотрудник, начинающий свою деятельность в организации, проходит больше тренингов и семинаров на выработку технических навыков. Но каждый технический тренинг включает в себя и элементы развития навыков работы в команде, коммуникации, презентации и т.д. Чем выше сотрудник поднимается по иерархической лестнице, тем большее внимание уделяется развитию управленческих навыков, навыков руководства командой. Курсы, направленные на техническую компетентность, на этом этапе читаются как информационные. Вторая часть системы обучения - это нетехнические тренинги, программы по формированию лидеров в организации, отработка управленческих, коммуникационных навыков, навыков презентации, умения работать в конфликтных ситуациях и т.д. Планирование обучения происходит, как правило, сроком от одного до трех лет по результатам итоговой оценки работы сотрудников за год. При этом существует система заявок на тренинги, с помощью которой учитываются пожелания и мнения сотрудников. Ежегодно в электронном виде выпускается календарь планируемых тренингов, также всегда доступна международная база данных по обучающим программам и тренингам, существующих в организации. Заявки заполняются на тренинги, интересующие сотрудников, но не входящие в категорию обязательных. Заявка должна быть одобрена наставником. На основании этих заявок формируются группы на тренинг. Непременно в планировании обучения сотрудников принимают участие руководители отделов. Важность их участия во многом обусловлена спецификой бюджета обучения: в компании не существует централизованного финансирования обучения сотрудников, бюджет на обучение есть у каждого отдела.

Программа самообучения реализована в компьютерной программе профессиональной подготовки, с которой каждый сотрудник имеет возможность ознакомиться в любое удобное

для него время. Работа с программой предполагает также возможность интерактивного взаимодействия в форме ответов на вопросы, проверки понимания материала, рекомендаций по изучению дополнительного материала. Это позволяет вовлекать сотрудника в активный процесс обучения. Для целей саморазвития в организации должен существовать компьютерный класс.

- самообучение (библиотека, специальные обучающие компьютерные программы, видеофильмы. CD-ROMs ),
- тренинги в своем регионе,
- тренинги за пределами региона,
- длительные командировки в аналогичные по роду деятельности организации,
- длительные и краткосрочные командировки в организации
- наставничество ( как для менеджеров-консультантов, так и для тех, кого они консультируют),
- посещение различных тематических конференций

Необходима оценка уровня развития знаний и навыков управленческого персонала организации. Проводимые изменения требуют наличия определенных знаний и навыков у персонала организации. В этой связи особенно актуальным становится проведение соответствующей оценки сотрудников. Для указанных целей наиболее эффективным является использование специальных программ обучения. При планировании изменений важно использовать стандартизированные интервью, в отдельных случаях или тесты по психологической диагностике. Кроме того, реализация организационных изменений предполагает проектную и командную работу, поэтому так важно заранее подготовить персонал организации к такой работе с помощью специально составленных программ обучения. План обучения в условиях организационных изменений готовится на основе анализа результатов обучения; при учете текущей деятельности организации. То есть, расставляя акценты и приоритеты в работе, связанной с организационными изменениями, мы не должны забывать, например, о запланированных тренингах по коучингу.

Наиболее оптимальной формой обучения при реализации плана является проведение тренингов, ориентированных на выработку определенных управленческих навыков. В отдельных случаях эффективным может быть организация центров развития либо центров оценки и развития. Привлечение внешних консультантов и тренинговых компаний. При реализации организационных изменений целесообразно пользоваться услугами внешних консультантов. Не все консалтинговые компании способны оказывать эффективную помощь в обучении персонала компании, осуществляющей организационные изменения. В этой связи служба управления персоналом должна на основе оценки потребности в обучении сделать выбор одной или нескольких тренинговых компаний. С целью соблюдения единого подхода к проведению реформ предпочтительно, чтобы консалтинговая компания, сопровождающая проект, максимально полно была задействована и в обучении персонала.

При выборе тренинговой компании следует обращать внимание на опыт работы тренеров в организациях, осуществлявших подобные изменения. Кроме того, следует уделить особое внимание оценке эффективности обучения на основе анализа полученных знаний, навыков, выработанных поведенческих установок и достигнутых результатов деятельности. Очевидно, что организационные изменения требуют значительных инвестиций в обучение сотрудников. Насколько эффективным будет вложение денег в развитие персонала, станет известно лишь тогда, когда проект будет завершен. Немаловажная роль службы управления персоналом при этом заключается как раз в том, чтобы оказать содействие в достижении организационных целей максимально эффективным способом, то есть с минимальными затратами, но с надлежащим качеством и в соответствии с намеченными сроками.

#### Список литературы.

1. Егоршин А.П. Управление персоналом: Учебник для вузов. – 3 изд.-Н.Новгород: НИМБ, 2001.-720 с.
2. Силин А.Н. Управление персоналом: Учебник по кадровому менеджменту.- Тюмень: Вектор Бух, 1995. – 234 с.
3. Мильнер Б.З., Евенко Л.И. Системный подход к организации управления. – М.: Экономика, 1983.- 224с.
4. Фатхундинов Р.А. Инновационный менеджмент: Учебник для вузов.- М.: ЗАО «Бизнес-школа » Интел-Синтез», 1998.- 600 с.
5. Холл Р.Х. Организации: структуры, процессы, результаты/ Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2001.- 512 с.
6. Спивак В.А. Корпоративная культура. – СПб.: Питер, 2001.- 352 с.
7. Оберемчук В.Ф. Стратегія підприємства: Короткий курс лекцій. – К.: МАУП, 2000. – 128 с.
8. Кнорринг В.И. Теория, практика и искусство управления: Учебник для вузов. – М.: Издательская группа НОРМА-ИНФРА-М, 1999. – 528 с.
9. Романовский А.Г. Основы теории управления социальными системами: Учеб. пособие. – Харьков: НТУ „ХПИ”, 2001. – 195 с.

#### Анотація.

Елементи управління персоналом при іноваційних змінах в організації.

В статті розглядаються методологічні, методичні та практичні питання формування елементів управління персоналу при іноваційних змінах в організації. Наводяться основні загрози успішної реалізації організаційних змін. Висвітлюються система розвитку управління персоналом. Розглянуто програму довгострокової освіти управління персоналом

#### Annotation

The elements of the staff management with the innovative changes in the organization. In the article are considered the methodological, methodical and practical questions of the elements formation of the staff management with the innovative changes in the organization. Are given the main threats of the succesful realisation of the organization changes. Is lightened the system of the developement staff management. Is considered the program of the long-term education of the staff management.