

УДК 338.242.2

ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ В СИСТЕМЕ HR-МЕНЕДЖМЕНТА

Ч.Б. Боколеева, А.К. Базарбаева

Рассмотрена концепция управления изменениями в HR-системе организации с позиции стратегического управленческого подхода. Сделан акцент на планировании и управлении человеческими ресурсами в период организационных изменений.

Ключевые слова: организационные изменения; HR-менеджмент; стратегия.

ORGANIZATIONAL CHANGES IN THE HR-MANAGEMENT SYSTEM

Ch.B. Bokoleeva, A.K. Bazarbaeva

The article deals with the concept of management change in HR-system of organization from a position of strategic management approach. It focuses on the management and planning of human resources during organizational changes.

Key words: organizational change; HR-management; strategy.

Основным условием повышения эффективности системы HR-менеджмента в современной организации является процесс организационных изменений [1].

Организационное изменение – это постепенный или ступенчатый процесс перевода организации на новый уровень с использованием существующих идей и концепций. Изменения, как правило, касаются функционирования определенных функциональных областей [2].

Концепция управления изменениями включает различные аспекты – технологические, структурные, методические, человеческие, психологические, политические, финансовые и др.

Традиционно стратегическое изменение представлялось как не частое, иногда однократное, крупномасштабное изменение. Однако в последнее время стратегическое развитие организации рассматривается как в большей степени непрерывный эволюционный процесс, в котором одно стратегическое изменение создает необходимость в других изменениях.

Стратегические изменения в организации предполагают:

1. *Всесторонние стратегические изменения*, которые помогают управленческому персоналу организации сопоставить возможности внешней среды и возможности организации и определить стратегический ориентир.

2. *Трансорганизационное развитие*. Изменения помогают организациям принять участие в альянсах, партнерствах, совместных предприятиях

3. *Слияние и поглощение компаний*. Данные программы изменений помогают организациям разработать концепцию развития за счет расширения собственной деятельности путем объединения активов.

4. *Культурные изменения*. Такие изменения помогают организациям сформировать культуру (поведение, ценности, доверие, нормы и процедуры), соответствующие избранной стратегии. Акцент сделан на формировании сильной культуры компании.

5. *Организационное обучение и менеджмент знаний*. Подобная программа изменений описывает два взаимосвязанных процесса: организационное обучение (способности организации использовать новые разработки) и менеджмент знаний (использование достижений науки с целью роста организационной эффективности).

Обязательным следствием стратегических изменений выступают [3]:

1. Структурные изменения человеческих ресурсов организации, касающиеся разделения труда, координации работы подразделений и проектирование рабочего процесса.

2. Техноструктурные изменения организации, такие как реструктуризация организаций, причастность служащих к осуществлению изменений.

Планирование человеческих ресурсов в процессе организационных изменений это:

➤ *Обеспечение организации компетентными сотрудниками*, выступающее основной задачей

системы управления человеческими ресурсами организации. Данная практика включает в себя исполнительный менеджмент или выдвижение целей, оценку исполнения, систему вознаграждения, а также планирование карьеры, разнообразие в работе, изменение методов, которые традиционно ассоциировались с личной позицией в организации.

- *Формирование системы исполнительного менеджмента.* Подобная программа изменений помогает индивидам и группам четко определить цели, систематически оценивать мероприятия по достижению, угрозы и возможности, поощрения к достижению. Управление и подчиненные периодически встречаются для планирования работ, оценки результатов, решения проблем в достижении целей, поощрения за достижение.
- *Планирование карьеры.* Подобные программы помогают персоналу определить свое место в организации и использовать возможности карьерного роста. Тем самым поддерживается качество рабочей жизни.
- *Диверсификация работы.* Программы ориентированы на максимальное удовлетворение потребностей человека. Такие важные направления, как рост числа женщин, этническое равенство, физическое и духовное развитие человека при выполнении работы требуют более гибкой политики со стороны менеджмента.

Управление человеческими ресурсами затрагивает вопросы, прежде всего, групповой динамики и взаимоотношений между людьми. Изменения затрагивают ожидания человека, а организационная эффективность зависит от улучшения взаимосвязей между людьми и совершенствования организационных процессов. Многие из изменений касаются решения внутри и межгрупповых конфликтов.

- *Консультирование.* Этот процесс концентрирует внимание на межличностном общении и социальной динамике, возникающих в рабочих группах. Обычно консультации помогают членам группы оценить возникающие процессы, разработать необходимые рекомендации в отношении таких проблем, как конфликты, плохие коммуникации, неэффективность существующих норм поведения. Основная цель – помочь членам организации расширить знания и навыки в определении и решении возникающих проблем.
- *Формирование команд.* Помогает рабочим группам стать в достижении поставленных

целей более эффективными. Подобно процессу консультирования, формирование команд помогает членам группы оценить функциональные процессы и разработать инструментарий к решению возникающих проблем. Это позволит спроектировать рабочие процессы, включая оценку групповых заданий, распределение ролей.

- *Разрешение конфликтов.* Акцент сделан на решении различного рода конфликтов среди людей или организационных подразделений. Решение межличностных конфликтов предполагает консультирование, нацеленное на решение проблемы дисфункциональности взаимоотношений двух и более людей. Решение межгрупповых конфликтов предполагает консультирование, помогающего двум и более группам понять причину конфликта и выбрать наиболее разумное решение.
- *Участие в работе “больших групп”.* Подобного рода вмешательства ассоциируются с участием акционеров в общих собраниях с целью санкционирования наиболее значимых ценностей для организации, разработки нового инструментария в выполнении работы, четкого видения организации или решения жестко стоящих перед организацией проблем. Такие встречи наиболее значимы для организации, так как принимаемые решения наиболее объективны и судьбоносны для организации.

Техноструктурные изменения, как правило, затрагивают способы повышения производительности и организационной эффективности: вовлеченность сотрудников в процесс принятия решения, использование таких методов, как проектирование позиций, группы или организации. Техноструктурные изменения отражаются в концепциях инжиниринга, социологии и психологии, изучении социотехнических систем и организационного дизайна. Техноструктурные изменения предполагают:

- *Структурный дизайн.* Изменения нацелены на структурный дизайн, предполагающий отход от традиционных путей проектирования работы в пользу более интегрированной, гибкой формы (процессной или сетевой). Диагностика в данном случае включает определение организационной структуры, наиболее соответствующей внешней среде, технологиям и возникшим условиям.
- *Уменьшение размеров организации.* Изменения предполагают сокращение издержек и бюрократичности посредством уменьшения

размеров организации через сокращение персонала, организационных изменений, аутсорсинга. Каждый из этих методов должен быть тщательно спланирован в соответствии с избранной стратегией.

- *Реинжиниринг.* Это радикальные изменения рабочих процессов с целью создания тесной взаимосвязи и координации между различными видами работ. Процессы реинжиниринга чаще всего сопровождают появление новых технологий в производстве. Реинжиниринг нередко разруши-

телен, если игнорирует базовые принципы концепций организационного развития.

Литература

1. *Джон П. Коттер.* Впереди перемен / Джон П. Коттер. М.: Олимп-бизнес, 2007.
2. *Куцевол Н.Г.* Организационное развитие и управление изменениями: учебное пособие / Н.Г. Куцевол. Казань, 2011.
3. *Hiatt J. Adkar.* A model for change in business, government and our community, Prosci Research, 2006.