

0-793821

На правах рукописи



КОРНЕЕВА ЕЛЕНА НИКОЛАЕВНА

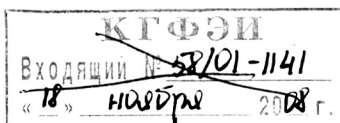
**ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИЙ
УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ
В УСЛОВИЯХ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ**

Специальность 08.00.05 - Экономика и управление
народным хозяйством:
экономика труда

✓

АВТОРЕФЕРАТ
диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Самара 2008



Работа выполнена в Самарском государственном экономическом университете

Научный руководитель - доктор экономических наук, доцент
Кузьмина Наталья Михайловна

Официальные оппоненты: доктор экономических наук, доцент
Корнев Вячеслав Михайлович

кандидат экономических наук
Тростин Алексей Сергеевич

Ведущая организация - Нижегородский государственный
технический университет
им. Р.Е. Алексеева

Защита состоится 12 декабря 2008 г. в 15 ч на заседании диссертационного
совета Д 212.014.05 при Самарском государственном экономическом уни-
верситете по адресу: 443090, г. Самара, ул. Советской Армии, д. 141, ауд. 325

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке
Самарского государственного экономического университета

Автореферат разослан 11 ноября 2008 г.

НАУЧНАЯ БИБЛИОТЕКА КГУ



0000714736

Ученый секретарь
диссертационного совета

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'E. N. Koroleva'.

Королева Е.Н.

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность исследования. В эпоху глобальной конкуренции, технологических инноваций, нестабильности внешней среды организационные изменения неизбежны и необходимы. Важнейшим фактором конкурентоспособности успешных компаний является способность генерировать и внедрять различного рода изменения, которые изначально содержат в себе противоречие между стремлением к стабильности и необходимостью развития человеческих ресурсов и организаций. Одной из основных причин низкой эффективности или неудач прогрессивных организационных преобразований является сопротивление сотрудников.

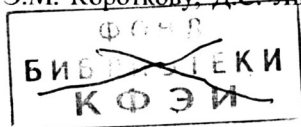
Анализ современных концепций управления изменениями выявил необходимость пересмотра ряда принципиальных установок в управлении человеческими ресурсами организаций, претерпевающих трансформации. В качестве важнейшего условия реализации организационных преобразований предложено управление сопротивлением, профилактика и преодоление которого способны существенно повысить эффективность реформирования.

Имеющиеся механизмы управления изменениями находятся в стадии становления, осуществляется поиск путей, методов, подходов к повышению эффективности организационных преобразований посредством формирования стратегий управления человеческими ресурсами, которые способствуют предупреждению и преодолению сопротивления персонала, мобилизуют трудовой коллектив на осуществление реформ. Задачу эффективного управления человеческими ресурсами в условиях изменений целесообразно выделить в качестве самостоятельной приоритетной задачи для менеджеров.

Степень разработанности проблемы. Проблемы управления человеческими ресурсами в современных условиях исследуют О.С. Виханский, А.Я. Кибанов, И.К. Макарова, А.И. Наумов, Ю.Г. Одегов, В.В. Травин, С.Р. Филонович, С.В. Шекшня и другие.

Процессам изменений, их эффективности и проблемам, возникающим в практике управления, посвящены работы Х. Виссемы, П. Коттера, М. Хаммера, Дж. Чампи и др. Управлению человеческими ресурсами в процессе организационных изменений особое внимание уделено в трудах К. Аржириса, М. Армстронга, Г. Беккера, Дж.Д. Дак, Э. Майо, Д. Макгрегора.

Наиболее известные исследования и разработки в области стратегического управления принадлежат зарубежным авторам П. Друкеру, Т. Питерсу, Р. Уотерману, И. Ансоффу, М. Портеру, Г. Минцбергу, а также российским ученым Г.Б. Клейнеру, Э.М. Короткову, Д.С. Львову,



Б.З. Мильнеру и др. Они обосновали, углубили и адаптировали к конкретным условиям хозяйствования идеи стратегического менеджмента.

Цель и задачи исследования. Целью диссертационной работы является разработка теоретико-методических подходов и практических рекомендаций по формированию и реализации стратегий управления человеческими ресурсами в условиях организационных изменений.

Постановка данной цели обусловила необходимость решения следующих задач:

- уточнить сущность и специфику понятия "стратегия управления человеческими ресурсами в условиях изменений", рассмотрев эволюцию подходов к стратегическому управлению человеческими ресурсами;

- выявить причины и динамику сопротивления изменениям, оценить отношение сотрудников к организационным преобразованиям;

- предложить к использованию показатели, характеризующие отношение сотрудников к изменениям, уровень восприятия изменений, степень информированности, понимание сути и желательности изменений, удовлетворенность мотивацией участия, готовность и способность к трансформации;

- сформировать модель управления человеческими ресурсами в условиях изменений, позволяющую поэтапно реализовать преобразования и обеспечить эффективную обратную связь;

- разработать теоретико-методические подходы к формированию эффективных стратегий управления человеческими ресурсами в условиях изменений.

Предметом исследования являются социально-экономические отношения, возникающие по поводу формирования и реализации стратегий управления человеческими ресурсами в условиях организационных изменений.

Объектом исследования являются человеческие ресурсы промышленных организаций, осуществляющих трансформационные изменения.

Область исследования. Исследование проведено в рамках п.п. 8.17. Управление персоналом и человеческими ресурсами как условие роста эффективности экономики труда - цели, функции, методы, принципы, эволюция подходов, кадровая политика и стратегия по специальности 08.00.05 "Экономика и управление народным хозяйством: экономика труда" Паспортов специальностей ВАК (экономические науки).

Теоретическая, методологическая и информационная база исследования. Теоретической основой исследования послужили монографии, статьи в ведущих научных журналах; концептуальные разработки отечественных и зарубежных ученых в области стратегического управления человеческими ресурсами и управления изменениями.



Методологической основой диссертационного исследования являются фундаментальные работы ведущих отечественных и зарубежных ученых в области исследования стратегий управления человеческими ресурсами.

Информационную базу исследования составили текущая документация и данные статистической отчетности ОАО "АВТОВАЗ", ОАО "КуйбышевАзот", ООО "АвтоПромСнаб"; методические и справочные материалы; официальные информационные данные, размещенные на интернет-сайтах. Эмпирической базой исследования послужили материалы социологических опросов, проведенных автором.

Научная новизна диссертационного исследования заключается в разработке научно обоснованных теоретических и методических подходов к формированию стратегий управления человеческими ресурсами в условиях организационных изменений.

При этом получены следующие новые научные результаты:

- уточнено понятие "стратегия управления человеческими ресурсами в условиях изменений" в результате анализа эволюции научных подходов в области управления изменениями и стратегического управления человеческими ресурсами;

- выявлены критерильные признаки эволюционных и революционных преобразований в организациях, динамика и основные причины сопротивления сотрудников на всех этапах осуществления изменений;

- предложена методика мониторинга отношения человеческих ресурсов к переменам, в том числе показатели, позволяющие оценить восприятие изменений до и после управленческих воздействий и служащие основой разработки комплексных мер управления изменениями;

- сформирована циклическая модель управления изменениями, позволяющая осуществить комплексную подготовку, реализацию изменений и эффективную обратную связь;

- определены основные принципы формирования и содержание стратегий управления человеческими ресурсами на всех этапах изменений, способствующих подготовке и адаптации персонала, и специальная программа обучения, позволяющая корректировать восприятие преобразований и повысить лояльность сотрудников;

- разработан алгоритм реализации стратегий превентивного профилактирования и преодоления сопротивления, конкретизирована роль руководителя на основе типологизации ситуаций готовности и желательности изменений.

Теоретическая и практическая значимость работы. Основные положения диссертационного исследования являются предпосылкой дальнейшего развития теории управления человеческими ресурсами и

экономики труда. Теоретические и практические рекомендации могут быть использованы руководством различных организаций при совершенствовании подходов к формированию и реализации стратегий управления человеческими ресурсами в условиях преобразований.

Практическая значимость диссертационного исследования определяется содержащимися в нем результатами анализа объективных причин и условий реализации изменений в ОАО "АВТОВАЗ", ОАО "Куйбышев-Азот", ООО "АвтоПромСнаб", исследованием отношения сотрудников к проводимым изменениям, и рекомендациями по формированию стратегий управления человеческими ресурсами в целях повышения эффективности реформирования.

Ценность полученных результатов для практики заключается в том, что они повышают эффективность организационных преобразований, формируют стратегический подход к управлению человеческими ресурсами, позволяют управлять отношением персонала на всех этапах изменений, профилактировать и преодолевать сопротивление.

Отдельные положения диссертационного исследования могут быть применены в процессе преподавания дисциплин Экономика труда, Управление человеческими ресурсами, Организационное поведение.

Внедрение результатов исследований. Стратегии управления человеческими ресурсами, разработанные автором, нашли применение в процессе управления изменениями в промышленных организациях Самарской области, среди которых ОАО "АВТОВАЗ", ООО "АвтоПромСнаб" и ОАО "КуйбышевАзот".

Результаты исследований были использованы при подготовке и чтении курсов: Управление персоналом, Стратегический менеджмент, Основы экономической теории и Организационное поведение в учебном процессе Поволжского государственного университета сервиса.

Апробация работы. Основные результаты работы докладывались и обсуждались на международной научно-практической конференции "Проблемы развития предприятий: теория и практика" Самарского государственного экономического университета, Самара, 12 окт. 2007 г.; международной научно-практической конференции "Татищевские чтения: актуальные проблемы науки и практики", Тольятти, 18 апр. 2008 г.

Публикации. По теме диссертационного исследования опубликовано 15 печатных работ объемом 14,45 печ. л., авторский вклад 12,95 печ. л.

Структура и объем работы. Структура диссертационной работы обусловлена содержанием поставленных научных и практических задач. Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, библиографического списка и приложений.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ ДИССЕРТАЦИИ

В первой главе **"Стратегическое управление человеческими ресурсами в современных организациях"** систематизированы результаты теоретических исследований, посвященных стратегическому управлению человеческими ресурсами (УЧР) и управлению переменами. Выявлены характерные черты и этапы становления концепции стратегического УЧР, сформулировано авторское понятие "стратегия управления человеческими ресурсами в условиях изменений".

В условиях развития рыночных механизмов и положительной динамики экономического роста оптимальным для российских организаций является подход к сотрудникам как к "человеческим ресурсам", предлагающий рассматривать человека в организации как ключевой фактор достижения стратегических целей.

Основы концепции УЧР были сформулированы в 1960 г. Д. Макгрегором, подчеркнувшим важность сочетания организационных целей и индивидуальных потребностей работников на основе принципа взаимной вовлеченности. УЧР можно охарактеризовать как целостную систему политики и практики в области человеческих ресурсов, предполагающую интеграцию организационной и кадровой стратегий, формирование организационной культуры, приверженности сотрудников, перспективных результатов в виде конкурентных преимуществ и дополнительной ценности. Концепцию стратегического УЧР можно рассматривать и как общий подход, и как его проявления в форме конкретных стратегий.

В рамках данного исследования определим стратегию УЧР как составляющую организационной стратегии, в рамках которой разрабатываются единая политика и тактика управления персоналом, ориентированные на достижение стратегических и оперативных целей организации посредством использования ключевого ресурса - человеческого потенциала.

Стратегии УЧР соответствуют деловым стратегиям, этапам развития, учитывают организационную динамику, отражают особенности компании, поддерживают прогрессивные преобразования. В связи с возросшими темпами изменений и необходимостью постоянного совершенствования систем управления актуализируется проблема разработки стратегий УЧР в условиях изменений. Концепция управления изменениями охватывает все запланированные, организуемые и контролируемые перемены в области стратегии, производственных процессов, структуры и культуры организаций.

В рамках диссертационного исследования внимание сконцентрировано на управлении сотрудниками в условиях трансформационных изменений, которые затрагивают миссию и философию организации, базовые ценности, структуру, культуру, бизнес-процессы и другие ключевые аспекты деятельности. Они вызваны необходимостью реагировать на конкурентные угрозы,

слияние, поглощение, инвестиции, изменения технологии, товара, рынков, сокращение затрат или численности сотрудников. Трансформационные изменения могут инициироваться государством и инвесторами (вынужденные) или руководством в целях развития организации (добровольные). С точки зрения стратегического УЧР трансформации могут быть революционными и эволюционными. По нашему мнению, революционными следует считать те, которые неизбежно влекут существенные изменения трудовой деятельности. Они связаны с точками перехода к следующему этапу жизненного цикла и (или) новой стратегии организации. Эволюционные преобразования свойственны каждому этапу жизненного цикла и (или) реализации стратегии, то есть стадиям количественных накоплений, и предшествуют их переходу в качественные, т.е. революционные преобразования.

Стратегию УЧР в условиях организационных изменений целесообразно определить как составную часть стратегии изменений, реагирующую на факторы внешней среды, учитывающую организационные особенности и способствующую достижению целей трансформаций посредством использования и развития человеческих ресурсов.

Управление изменениями должно базироваться на понимании различных моделей изменений, наиболее эффективная разработана К. Левиным и включает три этапа: "размораживание", реализация изменений и "замораживание".

Внедрение стратегических изменений неизменно вызывает сопротивление сотрудников, что существенно затрудняет проведение преобразований. Основными причинами сопротивления являются инертность, желание стабильности и боязнь перемен. Выработка и реализация адекватных характеру сопротивления мер по управлению изменениями позволяет значительно снизить его уровень, тем самым повысив эффективность организационных изменений.

Сопоставление данных о причинах сопротивления, внутренней логике и этапах изменений позволило выявить циклический характер сопротивления (рис. 1).

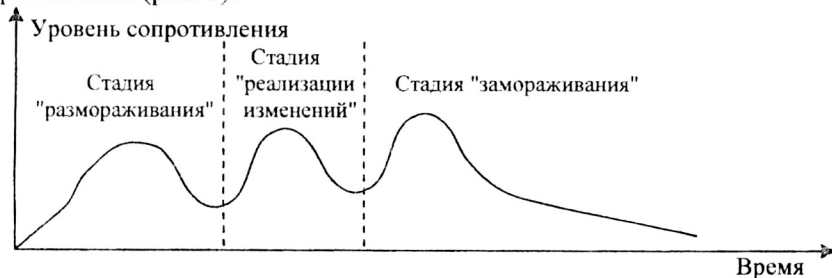


Рис. 1. Динамика сопротивления изменениям

На стадии "размораживания" сотрудники сталкиваются с фактом признания проблем и необходимостью перемен. Сопротивление изменениям на этом этапе вызвано недостатком информации о проводимых изменениях, неверным толкованием их сути и недоверием к осуществляющим изменения лицам. Даже при отсутствии эффективного управления сопротивлением со временем напряженность сопротивления несколько спадает в связи с привыканием сотрудников к действиям инициаторов перемен. Новый всплеск сопротивления возникает на стадии перехода к реализации изменений в результате несогласованности действий менеджмента и использования авторитарного стиля управления. Некоторое снижение уровня сопротивления завершается новым пиком, связанным с переходом к стадии "замораживания". Внедрение в повседневную практику новых компетенций, закрепление положительных достижений в деятельности организации, ее культуре требуют от персонала дополнительных усилий.

Необходимым условием успешной реализации преобразований становится управление сопротивлением сотрудников. Формирование стратегий превентивного профилирования и преодоления сопротивления позволяет реализовать стратегический подход к управлению человеческими ресурсами в организации.

Во второй главе **"Исследование причин и условий организационных изменений"** проведен анализ объективных причин трансформаций и условий их реализации на ОАО "АВТОВАЗ", ОАО "КуйбышевАзот" и ООО "АвтоПромСнаб"; определены наиболее значимые политико-правовые, экономические, социокультурные и технологические факторы, оказывающие влияние на готовность к переменам и выбор стратегии управления человеческими ресурсами. Выявлены препятствия, обусловленные отсутствием стратегического подхода к управлению человеческими ресурсами в условиях изменений. Проведена оценка отношения сотрудников к изменениям, сделан вывод о необходимости формирования специальных стратегий УЧР в условиях организационных преобразований.

Исследование макросреды выявило факторы, оказывающие влияние на готовность к изменениям и выбор стратегии управления человеческими ресурсами ОАО "АВТОВАЗ", ОАО "КуйбышевАзот", ООО "АвтоПромСнаб".

Организационные изменения в исследуемых организациях вызваны объективными причинами, среди которых можно выделить общие и специфические, присущие конкретным организациям в зависимости от отраслевой принадлежности и объемов производства. В качестве общих отметим провозглашенный правительством РФ курс на инновационное

развитие и необходимость повышения конкурентоспособности отечественного производства; общий экономический подъем и финансовую стабилизацию экономики страны; стремление работников получить хорошо оплачиваемую работу; низкую мобильность населения; ограниченное предложение квалифицированной рабочей силы на рынке труда. Среди специфических причин заслуживают особого внимания: для ОАО "АВТОВАЗ" - активизация иностранных инвесторов и государственная поддержка; для ОАО "КуйбышевАзот" - растущий спрос на производимую продукцию на внешних рынках и рост социальной ответственности за экологическую безопасность региона; для ООО "АвтоПромСнаб" - зависимость от основного потребителя.

Процессы реформирования наталкиваются на существенные препятствия, обусловленные отсутствием стратегического подхода к управлению человеческими ресурсами, необходимого в условиях организационных изменений. Закрытая кадровая политика организаций, стабильность трудового коллектива и ориентация на постоянное место работы; старение человеческих ресурсов усложняют задачу управления переменами. Преобразования осуществляются бессистемно, затягиваются, результаты не закрепляются, игнорируется сопротивление сотрудников. Полученные результаты, в силу типичности организаций и проблем осуществления изменений, можно спроецировать на все отечественные организации. Формирование эффективных стратегий управления человеческими ресурсами позволяет предупредить и преодолеть сопротивление, мобилизовать коллектив, интегрировать опыт преобразований в корпоративную культуру.

В процессе управления изменениями важное место занимает анализ отношения человеческих ресурсов организации к преобразованиям. Его результаты необходимы для контроля уровня сопротивления в ходе реализации изменений и принятия решения о своевременном формировании и реализации стратегии преодоления сопротивления персонала.

Первым этапом определения отношения персонала к изменениям является подготовка и проведение опроса сотрудников организации. Среди возможных вариантов отношения персонала к изменениям выделены следующие: восприятие изменений; готовность организации к изменениям; способность руководства осуществить изменения; желательность изменений для сотрудников и другие. Максимальный учет возможной реакции сотрудников на изменения позволил получить варианты шкалы, позволяющей перевести качественную информацию об отношении персонала к изменениям в количественные показатели.

Уровень восприятия изменений (УВ) предлагается вычислять как среднюю величину по формуле:

$$УВ = \frac{\sum_{i=-20}^{20} ki \cdot i}{n},$$

где i - оценка восприятия изменений, принимает значение от -20 до 20 баллов;
 ki - число сотрудников, выбравших ответ, равный i ;
 n - число участников опроса.

Средний уровень восприятия изменений позволяет оценить общий эмоциональный фон, морально-психологическую готовность к изменениям. Оценка уровня восприятия изменений сотрудниками позволяет принять решение о формировании стратегии преодоления сопротивления и оценить эффективность стратегических мероприятий. Значение $УВ < 5$ является неудовлетворительным, свидетельствует о значительном сопротивлении и служит основанием для принятия решения о внедрении стратегии преодоления сопротивления.

При оценке сотрудниками причин сопротивления изменениям каждому выбранному сотрудниками варианту присваивается 1 балл, а общая оценка получается путем суммирования баллов, набранных каждым вариантом, и варьируется в пределах от 0 до n баллов. При выборе мероприятий по преодолению сопротивления в расчет принимаются только варианты, набравшие $n/2$ баллов, их порядковые номера заносятся в итоговую форму. Другие варианты свидетельствуют об отсутствии четкого мнения о причинах сопротивления, поэтому показатель не принимается во внимание при выборе мероприятий.

При оценке сотрудниками степени своей информированности о планах изменений (ОСИС) принимаются во внимание только положительные и отрицательные ответы. Для определения этого показателя используется формула:

$$ОСИС = \frac{m(+)-m(-)}{m \cdot n},$$

где $m(+)$ - количество положительных ответов;
 $m(-)$ - количество отрицательных ответов;
 n - число вопросов, содержащихся в данной оценке;
 m - число участников опроса.

Отрицательное значение ОСИС подтверждает неудовлетворенность сотрудников степенью своей информированности и служит причиной сопротивления.

Оценка мнения сотрудников о степени демократичности/авторитарности подхода руководства при введении изменений проводится по схеме, анало-

гичной оценке ОСИС. Отрицательное значение ОСДА подтверждает неудовлетворенность сотрудников авторитарным стилем управления.

Удовлетворенность мотивацией участия определяется идентично, отрицательное значение ОМУ подтверждает неудовлетворенность сотрудников.

Понимание сотрудниками сути изменений и степени доверия к лицам, их осуществляющим, (ОПиД) рассчитывается аналогично. Отрицательное значение показывает недостаточный уровень понимания сути изменений и недоверие к руководству.

Показатели готовности организации к изменениям (ОГИ), желательности изменений (ОЖИ) и способности к изменениям (ОСИ) аналогичны предыдущим оценкам и конкретизируют роль руководителя в управлении отношением персонала к изменениям. Положительные значения свидетельствуют о желательности, готовности и способности организации к осуществлению изменений. Критические значения показателей получены методом экспертных оценок и могут быть изменены в процессе осмысления опыта управления изменениями. После проведения комплексной оценки можно приступить к реализации стратегии преодоления сопротивления.

В результате опроса сотрудников исследуемых организаций (число и примерный состав участников показан в табл. 1) были выявлены пять групп в зависимости от характера и степени поддержки/сопротивления изменениям (табл. 2).

Таблица 1

Число и примерный должностной состав участников опроса в МтП ОАО "АВТОВАЗ", ОАО "КуйбышевАзот", ООО "АвтоПромСнаб"

Должностная позиция	ОАО "АВТОВАЗ"	ОАО "Куйбышев-Азот"	ООО "Авто-ПромСнаб"
Руководитель или заместитель руководителя функционального подразделения (финансовой, кадровой и др. служб), чел.	20	10	5
Руководитель или заместитель руководителя линейного подразделения, чел.	60	10	5
Специалист функционального подразделения (финансовой, кадровой и др. служб), чел.	100	30	20
Специалист линейного подразделения, чел.	120	40	20
Всего число участников опроса, чел.	300	90	50

По результатам опроса и оценки отношения персонала к изменениям была реализована стратегия преодоления сопротивления. Основанием для принятия такого решения послужил низкий (ниже критического) средний уровень (УВ = 2,04; 2,6; 1,2) восприятия изменений в коллективах соответственно ОАО "АВТОВАЗ", ОАО "КуйбышевАзот", ООО "АвтоПромСнаб". Большинство сотрудников занимают выжидательную позицию, наблюдая за борьбой поддерживающих изменения и противодействующих им сил, значительная часть коллектива оказывает или готова оказать активное сопротивление.

Таблица 2

Группы сотрудников по характеру сопротивления / поддержки изменений в ОАО "АВТОВАЗ", ОАО "КуйбышевАзот", ООО "АвтоПромСнаб"

Статус сотрудников по характеру сопротивления / поддержки изменений	Уровень восприятия изменений, баллы	Процент сотрудников с данным статусом в ОАО "АВТОВАЗ"	Процент сотрудников с данным статусом в ОАО "Куйбышев-Азот"	Процент сотрудников с данным статусом в ООО "АвтоПром-Снаб"
"Агенты перемен"	20 - 11	3	8	2
"Сторонники перемен"	10 - 6	29	23	12
"Наблюдатели"	5 - [-4]	44	32	40
"Сторонники сопротивления"	[-5] - [-14]	13	28	30
"Активисты сопротивления"	[-15] - [-20]	11	9	16

В третьей главе "**Разработка стратегий эффективного управления человеческими ресурсами в условиях изменений**" определены основные принципы управления человеческими ресурсами в условиях изменений:

- реализация необходимых, полезных и выгодных для организации и персонала преобразований;

- поэтапное осуществление изменений;
- готовность к эволюционным и революционным изменениям;
- формирование адекватных стратегий управления сопротивлением;
- вовлечение в процесс всех сотрудников;
- идентификация проблем.

В процессе осуществления организационных преобразований целесообразно использовать циклическую модель управления человеческими ресурсами

сами (рис. 2). Она позволит управлять отношением персонала к изменениям на протяжении всех этапов процесса преобразований, гибко подходить к изменениям, предупреждать и преодолевать сопротивление сотрудников.

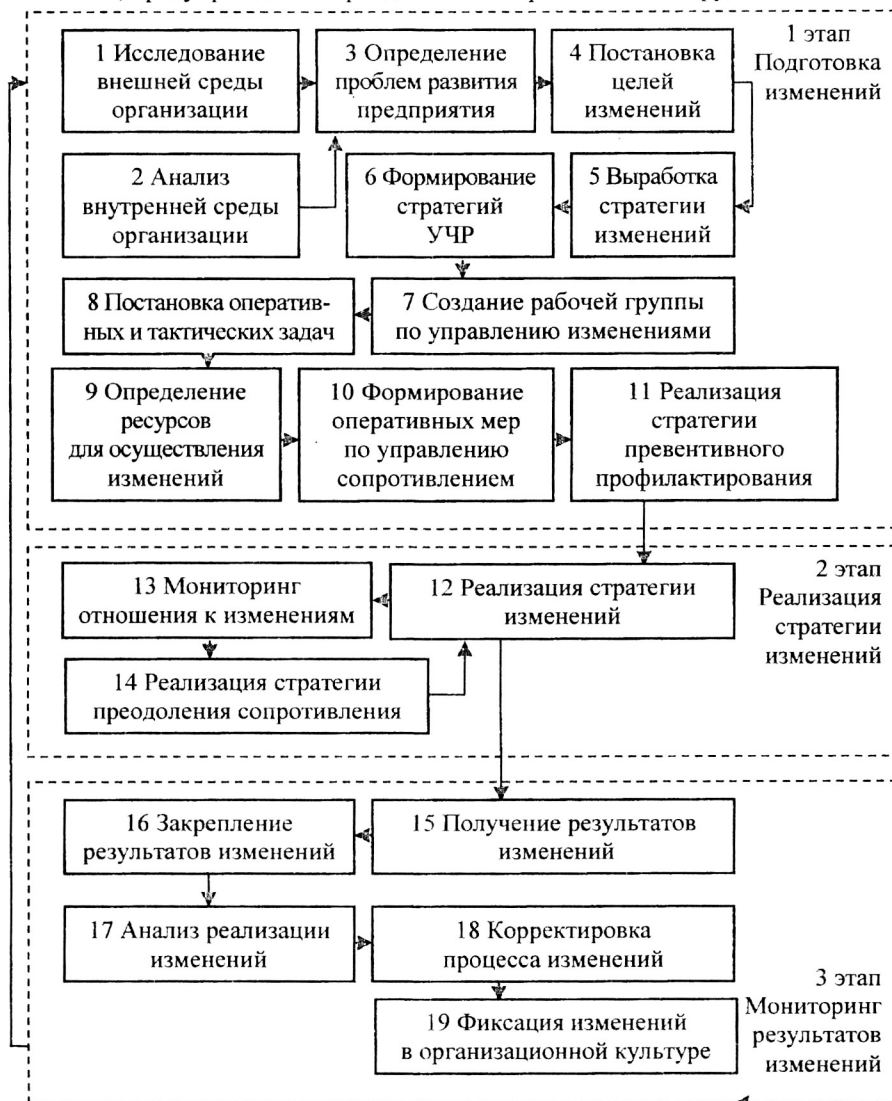


Рис. 2. Циклическая модель управления человеческими ресурсами в условиях изменений

Процесс управления изменениями подразделяется в модели на три этапа: подготовку изменений, реализацию изменений и мониторинг результатов. Каждый этап, в свою очередь, объединяет блоки, позволяющие реализовать цели данного этапа. Модель предусматривает осуществление постоянного управленческого воздействия на отношение к изменениям в ходе реализации организационной стратегии. Ее использование позволяет создать в организациях постоянный управленческий потенциал стратегического характера.

В качестве важнейшего условия реализации изменений разработаны стратегии превентивного профилактирования и преодоления сопротивления (табл. 3).

Таблица 3

**Содержание стратегий превентивного профилактирования
и преодоления сопротивления**

Элементы стратегии	Превентивное профилактирование	Преодоление сопротивления
Цель	- Обеспечение восприятия изменений - Формирование приверженности сотрудников	- Обеспечение активного участия в реализации изменений - Повышение лояльности трудового коллектива
Диалоговая группа	- Рабочая группа - Трудовой коллектив	- "Наблюдатели" - "Сторонники сопротивления" - "Активисты сопротивления"
Методы	- Завоевание "сердец и умов" - Аналитический	- Переговоры - Директивный
Инструменты реализации	- Внутренние коммуникации: информирование, разъяснение сути изменений, повышение доверия к руководителю и рабочей группе - Позитивные нематериальные стимулы и мотивы - Вовлечение в процесс преобразований	- Обучение с обязательным предварительным информированием - Коммуникации руководителя и диалоговой группы - Коммуникации рабочей и диалоговой групп - Вовлечение и принуждение к участию посредством позитивного и негативного нематериального стимулирования и мотивирования
Роль руководителя	- Лидерство - Выбор мер позитивной мотивации	- Наставничество - Выбор мер позитивной и негативной мотивации, административного воздействия

Стратегию превентивного профилактирования целесообразно осуществлять до возникновения негативной реакции персонала организации, пока сомнения, страх перед неопределенностью, действия неформальных групп не набрали силу. Алгоритм формирования и реализации стратегии превентивного профилактирования представлен на рис. 3.



Рис. 3. Алгоритм формирования и реализации стратегии превентивного профилактирования

Применение стратегии превентивного профилактирования продемонстрировало эффективность упреждающего воздействия на человеческие ресурсы организации. Эта стратегия способна дать ощутимый результат, но не всегда оказывается достаточной для эффективных изменений.

Контроль сопротивления и выработка мер по преодолению сопротивления осуществляются на основе оценки отношения персонала к изменениям. Неудовлетворительный результат оценки восприятия изменений требует реализации стратегии преодоления сопротивления. Алгоритм ее формирования и реализации представлен на рис. 4.



Рис. 4. Алгоритм формирования и реализации стратегии преодоления сопротивления

Все меры по предупреждению сопротивления можно сгруппировать в четыре блока: информирование о ходе реформ, формирование системы обучения персонала, привлечение персонала к реализации изменений и личное участие руководства. Противников преобразований невозможно сразу превратить в союзников, поэтому следует разработать специальную по способу реализации программу обучения. Программа интегрированного поэтапного обучения "агентов перемен" и "сторонников перемен", "сторонников перемен" и "наблюдателей", "наблюдателей" и "сторонников сопротивления", "сторонников сопротивления" и "активистов сопротивления" позволит последовательно изменять степень восприятия преобразований и повысит лояльность сотрудников к изменениям и организации в целом.

Принятие решения о проведении мероприятий по преодолению сопротивления исходя из среднего уровня восприятия изменений сотрудников (табл. 4).

Рекомендации по выбору стратегий УЧР

Статус сотрудников по характеру сопротивления / поддержки изменений	Уровень восприятия изменений, баллы	Рекомендации
"Агенты перемен" - сотрудники с высоким уровнем поддержки изменений	20 - 11	Реализация стратегии превентивного профилактирования Подразделение может быть задействовано в качестве "пилотного"
"Сторонники перемен" - сотрудники со средним уровнем поддержки изменений	10 - 6	Реализация стратегии превентивного профилактирования
"Наблюдатели" - сотрудники с нейтральным отношением к изменениям	5 - [-4]	Реализация стратегии превентивного профилактирования и элементов стратегии преодоления сопротивления
"Сторонники сопротивления" - сотрудники со средним уровнем сопротивления изменениям	[-5] - [-14]	Реализация стратегий превентивного профилактирования и преодоления сопротивления
"Активисты сопротивления" - сотрудники с высоким уровнем сопротивления изменениям	[-15] - [-20]	Реализация стратегии преодоления сопротивления

В состав стратегий превентивного профилактирования и преодоления сопротивления целесообразно включить рекомендации, определяющие роль руководителя в процессе управления сопротивлением. С этой целью составлена типология ситуаций готовности, способности и желательности организационных изменений (табл. 5). Для каждого варианта определена роль руководителя в реализации стратегий управления человеческими ресурсами.

Таблица 5

**Типология ситуаций готовности, способности
и желательности изменений**

Критерии выбора	ОГИ > 0	ОГИ > 0	ОГИ < 0	ОГИ < 0
	ОСИ > 0	ОСИ < 0	ОСИ > 0	ОСИ < 0
ОЖИ > 0	Вариант 1	Вариант 2	Вариант 3	Вариант 4
ОЖИ < 0	Вариант 5	Вариант 6	Вариант 7	Вариант 8

Вариант 1. Сотрудники хотят изменений, уверены в способности руководства достичь целей и готовности организации к преобразованиям.

Они ждут от руководителя профессионализма, умения формулировать стратегии. Руководитель должен усилить поддержку изменений личным участием в реализации стратегии превентивного профилактирования.

Вариант 2. Сотрудники хотят осуществить преобразования и считают, что организация готова к изменениям. При этом они скептически относятся к способности руководства довести преобразования до намеченных целей. Руководитель должен информировать коллектив о своей роли лидера в процессе изменений, промежуточных результатах, успехах, проблемах и способах их преодоления.

Вариант 3. Сотрудники хотят осуществить преобразования и уверены в способности руководства довести изменения до намеченных целей. Вместе с тем они считают, что организация не вполне готова к масштабным изменениям. Руководитель должен сконцентрироваться на обучении персонала, поддержке сотрудников и подготовке их к осуществлению изменений.

Вариант 4. Сотрудники хотят осуществить преобразования, но считают, что организация не готова к ним. Они скептически относятся к способности руководства довести изменения до намеченных целей. Руководитель должен акцентировать внимание на лидерстве, личном участии в трансформационном процессе, информировании, поддержке и привлечении персонала к участию в изменениях.

Вариант 5. Сотрудники достаточно компетентны и могут, но не хотят работать в новых условиях. Вместе с тем, они уверены в способности руководства достичь целей, и считают, что организация готова к преобразованиям. Задача руководителя - повысить мотивацию сотрудников, убедив их в необходимости и целесообразности изменений, провести переговоры с "наблюдателями" и "сторонниками сопротивления". Необходимы специальные программы обучения сотрудников.

Вариант 6. Сотрудники достаточно компетентны и могут, но не хотят работать в новых условиях. Они считают, что организация в целом готова к преобразованиям, но не уверены в способности руководства достичь целей. Задача руководителя - повысить уровень мотивации и информировать коллектив о целях, результатах, проблемах и способах их преодоления. Руководитель должен убедить сотрудников в правильности стратегии изменений или прибегнуть к принуждению.

Вариант 7. Сотрудники организации не изъявляют желания работать в новых условиях. Они считают, что изменения не подготовлены, но верят в способность руководства осуществить изменения. Задача руководителя - повысить мотивацию сотрудников и разъяснить неизбежность перемен, при отсутствии эффекта руководитель вынужден будет прибегнуть к принуждению.

Вариант 8. Сотрудники организации не хотят работать в новых условиях. Они считают, что изменения не подготовлены и не верят в способность руководства их осуществить. Сопротивление изменениям в

такой организации особенно значительно. Роль руководителя сводится к использованию всего комплекса доступных принудительных мер.

Реализация стратегий УЧР в ОАО "АВТОВАЗ", ОАО "Куйбышев-Азот", ООО "АвтоПромСнаб" позволила получить непосредственные и перспективные результаты (табл. 6). Непосредственными результатами являются: улучшение психологического климата в коллективе, снижение уровня сопротивления персонала, спад напряженности, позитивное отношение к преобразованиям, получение конкретных знаний, повышение мотивации, преодоление устойчивых стереотипов мышления. К перспективным результатам относятся: формирование инновационной организационной культуры, улучшение показателей технико-экономического развития, повышение финансовой устойчивости, рост капитализации и финансовых результатов.

В ООО "АвтоПромСнаб" удалось определить полный эффект от реализации стратегий УЧР, поскольку в период их внедрения других мер по продвижению преобразований не предпринималось. В других организациях были получены прогнозные оценки перспективных результатов.

Таблица 6

**Оценка результатов применения стратегий УЧР
в ОАО "АВТОВАЗ", ОАО "КуйбышевАзот", ООО "АвтоПромСнаб"**

Результаты применения стратегий	ОАО "АВТОВАЗ"	ОАО "КуйбышевАзот"	ООО "АвтоПромСнаб"
Непосредственные результаты			
Улучшение показателя уровня восприятия изменений (УВ), баллы	+2,09	+1,8	+1,6
Положительное мнение и готовность применять полученные знания, % от общего числа	74	62	78
Получение конкретных знаний и повышение мотивации, % от общего числа	67	57	62
Системное применение на рабочем месте полученных знаний, % от общего числа	89	77	85
Прогнозируемые перспективные результаты			
Рост объемов производства за вычетом затрат на реализацию стратегий (пессимистичный сценарий), тыс. руб.	1872	2822	-
Рост объемов производства за вычетом затрат на реализацию стратегий (оптимистичный сценарий), тыс. руб.	3302	4832	-
Фактический рост прибыли за период до и после реализации стратегий УЧР за вычетом затрат на реализацию стратегий, тыс. руб.	-	-	4540

Апробирование циклической модели управления человеческими ресурсами и стратегий превентивного профилактирования и преодоления сопротивления продемонстрировало их универсальность и высокую эффективность в условиях организационных изменений.

ОСНОВНЫЕ ПУБЛИКАЦИИ АВТОРА ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ

Публикации в ведущих рецензируемых научных журналах и изданиях, определенных ВАК РФ

1. *Корнеева, Е.Н.* Оценка отношения персонала к инновациям как основа выработки мер по управлению изменениями на промышленных предприятиях [Текст]: / Е.Н. Корнеева // Российское предпринимательство. - 2008. - №2. - С. 15-20. - 0,3 печ.л.
2. *Корнеева, Е.Н.* Модель и технологии управления изменениями на предприятии [Текст]: / Е.Н. Корнеева, Б.Н. Герасимов // Экономические науки. - 2008. - №1(38). - С. 289-293. - 0,7 / 0,35 печ.л.
3. *Корнеева, Е.Н.* Модель введения изменений на предприятии [Текст]: / Е.Н. Корнеева // Российское предпринимательство. - 2008. - №3. - С. 32-37. - 0,3 печ.л.

Научные статьи в других изданиях

4. *Корнеева, Е.Н.* Организационные структуры управления подразделениями [Текст]: / Е.Н. Корнеева // Вест. ВУ им. В.Н. Татищева. Сер. "Экономика". Вып. 2. - Тольятти, 2001. - С. 107-116. - 0,5 печ.л.
5. *Корнеева, Е.Н.* Роль корпоративного тренинга в процессе разработки и стимулирования прогрессивных изменений системы управления [Текст]: / Е.Н. Корнеева // Вест. ВУ им. В.Н. Татищева. Сер. "Экономика". Вып. 3. - Тольятти, 2002г. - С.192-197. - 0,4 печ.л.
6. *Корнеева, Е.Н.* Проблемы управления сопротивлением изменениям [Текст]: / Е.Н. Корнеева // Вест. ВУ им. В.Н. Татищева. Сер. "Экономика". Вып.5. - Тольятти, 2003. - С. 54-58. - 0,4 печ.л.
7. *Корнеева, Е.Н.* Кадровые инновации как элемент инновационной деятельности на промышленных предприятиях [Текст]: / Е.Н. Корнеева, А.Н. Дадапов // Вест. ВУиТ. Сер. "Экономика". Вып. 5. - Тольятти, 2003. - С. 98-102. - 0,35/0,2 печ.л.
8. *Корнеева, Е.Н.* Цели и стимулы инновационной деятельности на промышленных предприятиях [Текст]: / Е.Н. Корнеева // Татищевские чтения: актуальные проблемы науки и практики. Сб. материалов междунар. науч. конф. - Тольятти, 2005. - С. 220-222. - 0,15 печ.л.
9. *Корнеева, Е.Н.* Место и роль организационно-управленческих инноваций в инновационной деятельности предприятия [Текст]: / Е.Н. Корнеева // Та-

татищевские чтения: актуальные проблемы науки и практики. Сб. материалов междунар. науч. конф. Ч.2. - Тольятти, 2005. - С. 216-220. - 0,25 печ.л.

10. *Корнеева, Е.Н.* Концепция самообучающихся организаций как новый подход к управлению российскими промышленными предприятиями [Текст]: / Е.Н. Корнеева // Татищевские чтения: актуальные проблемы науки и практики. Сб. материалов междунар. науч. конф. - Тольятти, 2006. - С. 71-75. - 0,25 печ.л.

11. *Корнеева, Е.Н.* Классификационные признаки организационно-управленческих инноваций [Текст]: / Е.Н. Корнеева // Татищевские чтения: актуальные проблемы науки и практики. Сб. материалов междунар. науч. конф. - Тольятти, 2007. - С. 231-240. - 0,4 печ.л.

12. *Корнеева, Е.Н.* Некоторые вопросы управления изменениями на промышленных предприятиях [Текст]: / Е.Н. Корнеева // Проблемы развития предприятий: теория и практика. Сб. материалов 6-й Междунар. науч.-практ. конф. - Самара, 2007. - С. 168-173. - 0,3 печ.л.

13. *Корнеева, Е.Н.* Подходы к преодолению сопротивления персонала в процессе введения изменений на промышленном предприятии [Текст]: / Е.Н. Корнеева // Корпоративное управление в России: состояние, проблемы, развитие. Сб. науч. тр. Вып. 4. - Самара, 2007. - С. 53-57. - 0,25 печ.л.

14. *Корнеева, Е.Н.* Управление изменениями на предприятиях. Монография [Текст]: / Е.Н. Корнеева, Б.Н. Герасимов - Тольятти: Изд-во Волжск. ун-та им. В.Н. Татищева, 2008. - 148 с. - 9,2 / 8,2 печ.л.

15. *Корнеева, Е.Н.* Разработка мероприятий по профилактике и преодолению сопротивления изменениям [Текст]: / Е.Н. Корнеева // Татищевские чтения: актуальные проблемы науки и практики. Сб. материалов междунар. науч. конф. - Тольятти, 2008. - С. 113-124. - 0,7 печ.л.

Подписано в печать 29.05.2008.

Формат 60×84/16. Бум. писч. бел. Печать офсетная.

Гарнитура "Times New Roman". Объем 1,0 печ. л.

Тираж 150 экз. Заказ № 558.

Отпечатано в типографии СГЭУ.

443090, Самара, ул. Советской Армии, 141.

Корнеева Е. М.
Формирование стратегии
управления инновациями
рекурсивно в условиях
ср. и змемки.

Михайлов 21.11.08

Михайл }

Михайлов 21.11.08

10 ~