

УДК 331:338

*Д.М. Калимуллин, С.А. Саакян****УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ В ПЕРИОД ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ**

В статье представлена основная проблематика по управлению персоналом предприятия в случаях организационных изменений. Предложены методы мотивации и стимуляции персонала для эффективного управления и достижения поставленных целей менеджментом организации.

Ключевые слова: управление персоналом, эффективное управление, стиль руководства, мотивация, стимулирование, организационные изменения.

Сегодня в литературе по менеджменту проблематика управления изменениями на предприятиях является одной из наиболее часто обсуждаемых. Среди условий существования организации важной и жизненно необходимой является способность вовремя измениться. Это один из определяющих факторов выживания и успеха деятельности организации.

Важной тенденцией в управлении является особое отношение к сотрудникам организации. В условиях нестабильности внешней среды значение этого ресурса усиливается с повышением мобильности рабочей силы. Сегодня опыт практиков и теоретическая литература утверждают, что все проблемы как в основной деятельности организации, так и в процессе организационных изменений связаны с человеческим фактором. Стоит отметить, что легче изменить технологии, организационную структуру или оборудование, чем поведение работников. В наши дни каждый руководитель должен овладеть мастерством убеждения. Ушел в небытие стиль руководства, который позволял начальнику общаться с подчиненными на языке приказов, отчетов и команд. Сегодня необходимо уметь мотивировать своих сотрудников как с помощью финансов, так и с помощью духовных и нравственных привязанностей, воспитывать в них любовь ко всей деятельности организации. Задача состоит в нахождении баланса между необходимыми изменениями и стабильностью. Квалификация, преданность специалистов также являются факторами, определяющими успех [1].

Исследователи Кэролин Бак Льюс и Сильвия Энн Хьюлетт изучали причины, по которым сотрудники, работали на пределе своих физических и умственных способностей. Они задавали вопрос: «Почему вы так много трудитесь?» 82 % опрошенных женщин и 90 % мужчин ответили, что интересные и особенно трудные задания стимулируют выброс адреналина в кровь – это им нра-

вится. 52 % мужчин и 43 % женщин отметили возможность работать с высококвалифицированными коллегами. Также среди причин были названы высокая заработная плата, признание и статус. Не была упомянута харизма лидера, так как те, кто любит работать, желают реализовать себя, а не помогать в этом начальнику [2, с. 12].

Сегодня утвердился взгляд на труд как на сознательную целесообразно направленную деятельность, к которой прилагаются все умственные и физические усилия каждого сотрудника для создания, поддержания не только качества произведенных товаров, но и дальнейшей эффективной деятельности, производства товаров, на которые существует большой спрос, оказания услуг, накопления и анализа информации. Управление может быть разбито на отдельные решения, действия и шаги руководителя. Они направлены на достижение как промежуточных, так и оперативных целей. Управление неразрывно связано с сознательным оказанием влияния на рабочих и коллег.

Одним из элементов эффективного руководства является наличие общей цели, на достижение которой будут направлены усилия всех сотрудников и благодаря которой сформируется корпоративный дух организации.

Для эффективного управления и достижения всех целей в организации менеджер и руководство должны правильно координировать и планировать работу и, конечно же, мотивировать персонал. Индивидуальная мотивация требует знаний характеров, способностей, мнений, рассуждений и привычек каждого сотрудника.

Мотивация как стратегия преодоления кризиса труда основана на долговременном воздействии на работника в целях изменения по заданным параметрам структуры его ценностных ориентаций и интересов, формирования соответствующего мотивационного ядра и развития на этой основе трудового потенциала. Такое воздействие

* © Калимуллин Д.М., Саакян С.А., 2012

Калимуллин Денис Маратович (denis.kalimullin@jti.com), *Саакян Сильва Арутюновна* (denis.kalimullin@jti.com), кафедра общего и стратегического менеджмента Самарского государственного университета, 443011, Российская Федерация, г. Самара, ул. Акад. Павлова, 1.

в отличие от стимулирования называют мотивированием.

Процессы мотивации и стимулирования могут не только совпадать, взаимно усиливаться, но и противостоять друг другу. Например, рост денежных доходов, когда нет достаточного материального покрытия, не только не вызывает повышения трудовой мотивации, но и снижает ее. Любое реформирование стимулирующих труд факторов, превратившееся в самоцель, не принесет желаемых результатов, если не будет учитывать поведенческую реакцию на них человека. Стимулирование должно соответствовать потребностям, интересам и способностям работника. Важно также отчетливо представлять, что мотивация – это внутренний процесс сознательного выбора человеком того или иного типа поведения, определяемого комплексным воздействием внешних (стимулы) и внутренних (мотивы) факторов [1, с. 416].

Таким образом, результаты руководства изначально заложены в системе его осуществления и являются главной характеристикой менеджера. Необходимо отметить, что личность менеджера играет важнейшую роль в организации. Руководитель, как и менеджер, оценивает ситуацию и принимает все необходимые решения, подбирает персонал, распределяет задания и контролирует их выполнение, а также мотивирует своих рабочих. Социально-психологическую атмосферу работы в организации создает поведение менеджера и, конечно же, его отношение к работе [3]. Может быть атмосфера неуверенности, страха, нервозности или, наоборот, уверенности, деловой активности и стабильности. Необходимо учитывать и стиль управления, который непосредственно применяет в своей работе руководство. Он должен соответствовать не только внутренней среде в организации, но и внешней среде. Стиль отличается устойчивостью, эффективный, соответствующий ситуации стиль руководства способен преодолеть самые сложные препятствия и привести систему к хорошим результатам. Именно индивидуальные качества руководящего лица определяют стиль руководства.

В систему управления персоналом включаются следующие элементы: мотивация, обучение, набор, адаптация, оценка, кадровое планирование, отбор, карьера, найм, нормирование труда [4].

Важной стадией процесса управления является реализация стратегии управления персоналом. Необходимо, чтобы руководство придерживалось следующих правил:

– о целях стратегии должны быть проинформированы абсолютно все работники организации. Необходимо добиться от них правильного понимания того, что и для каких целей делает не только организация, но и служба управления персоналом, а также неформального вовлечения всех

сотрудников в процесс выполнения и формирования стратегий;

– руководство организации должно обеспечить поступление оборудования, оргтехники, материальных и финансовых ресурсов, а также сформировать план в области реализации стратегии в виде установок и приказов по состоянию и развитию трудового потенциала и записывать достижение каждой цели.

Стратегическое управление персоналом – это область науки и практики управления, предназначение которой в обеспечении стабильности развития в организации в быстро меняющихся условиях внешней среды.

Стратегическое управление персоналом способствует эффективному решению следующих задач.

1. Обеспечение организации именно таким трудовым потенциалом, в котором она нуждается.

2. Формирование внутренней среды организации. Ценностные ориентации, культура, все потенциалы и возможности, на которые может рассчитывать организация в конкурентной борьбе в процессе достижения своих целей, должны создавать условия и стимулировать не только воспроизводство трудового потенциала в организации, но и стратегическое управление. Это позволит лучше пояснить цели фирмы и верно сформулировать миссию в любой деятельности.

3. Проблемы, связанные с управлением персоналом, со структурой управления, функциональными организационными структурами, так как именно методы стратегического управления развивают и поддерживают гибкость организационных структур.

4. Разрешение вопросов централизации–децентрализации в организации управления персоналом. Разграничение полномочий и задач – это лишь одна из основ стратегического управления.

Так как же внедрить эффективные изменения в компании?

Этап 1. Создание эмоционального климата, способствующего переменам как в коллективе, так и во внешней среде. На этом этапе трудности связаны с тем, что и руководителям, и сотрудникам сложно избавиться от мысли: «Главное – чтобы не стало хуже».

Этап 2. Расширение зоны изменений. Руководство должно вовлечь всех сотрудников в процесс изменений, создать ситуацию, где каждый сможет проявить себя.

Этап 3. Сохранение всех результатов и проведение преобразований. Здесь необходимо постоянно поддерживать темп изменений и закрепить достигнутые результаты.

Рассмотрим этапы изменений в организации и роль руководителя в этом процессе [5].

1. Подготовка к изменениям. Руководству важно завоевать признание и поддержку тех, кого затронут преобразования.

2. Реализация изменений.

3. Внедрение самих изменений. Сотрудники быстро привыкают к тем изменениям, которые согласовывались с ними и проводились поэтапно.

Чтобы внедрение происходило именно по такому сценарию, необходимо чтобы руководитель выполнял следующие правила:

– предоставлял возможность рабочей команде самостоятельно решать все возникающие проблемы и находил выходы из разных ситуаций;

– обеспечил поддержку инициаторам;

– следил и руководил всеми изменениями в организации;

– отмечал все победы и следил за ходом и продвижением всех процессов;

– проводил обзоры хода преобразований;

– вознаграждал все успехи и активное участие рабочих в деятельности организации;

– тщательно анализировал абсолютно все полученные результаты.

Библиографический список

1. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. 4-е изд., доп. и перераб. М.: Инфра-М, 2010. 695 с.

2. Хьюлетт С.Э., Льюс К.Б. Экстремальный труд // Harvard Business Review. URL: <http://hbr-russia.ru/issue/26/1974/print>.

3. Сорочайкин А.Н. Информационное общество и теория управления персоналом // Основы экономики, управления и права. 2012. № 1 (1). С. 121–125.

4. Управление персоналом / под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. М.: Юнити, 2002. 560 с.

5. Дейнека А.В. Управление персоналом. М.: Дашков и К, 2010. 291 с.

*D.M. Kalimullin, S.A. Saakyan**

THE HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN THE PERIOD OF ORGANIZATIONAL CHANGES

In the article the main range of problems concerning the human resources management in case of organizational changes is presented. The methods of motivation and stimulation of staff for effective management and achievement of stated objective by the management of organization are suggested.

Key words: human resources management, effective management, leadership style, motivation, stimulation, organizational changes.

* *Kalimullin Denis Maratovich* (denis.kalimullin@jti.com), *Saakyan Silva Arutyunovna* (denis.kalimullin@jti.com), the Dept. of General and Strategic Management, Samara State University, Samara, 443011, Russian Federation.