

REFERENCES

1. System Operator of the Unified Energy System. Branch of JSC UES ODE Siberia [Electronic resource]. URL: http://so-ups.ru/index.php?id=odu_siberia (date of viewing: 23.01.2014).
2. Chernov S. S. Forecast of energy intensity of Russia's GDP for 2020 and 2030 // Business. Education. Law. Bulletin of Volgograd Business Institute. 2014. № 3 (28). P. 93—98.
3. Chernov S. S. State energy conservation and energy efficiency in Russia // Business. Education. Law. Bulletin of Volgograd Business Institute. 2013. № 4 (25). P. 136—140.
4. On approval of schemes and programs of UES of Russia for 2014—2020: Order of the Ministry of Energy of Russia dated 01.08.2014 № 495 [Electronic resource]. URL: http://www.minenergo.gov.ru/documents/fold13/index.php?ELEMENT_ID=19356 (date of viewing: 23.01.2014).
5. The economic mechanism to ensure reliability of power supply technical index of final energy consumers / F. L. Byk, M. V. Vasilyeva, V. G. Kitushin // Business. Education. Law. Bulletin of the Volgograd Business Institute. 2014. № 2 (27). P. 81—86.
6. Vasilyeva M. V., Kitushin V. G. Development of a model for calculation of the cost of service to ensure reliability of power supply address // Business. Education. Law. Bulletin of the Volgograd Business Institute. 2014. № 3 (28). P. 101—103.
7. Chernov S. S., Belchikova E. S. Assessment of the status and prospects of improving energy efficiency in Russia // Business. Education. Law. Bulletin of Volgograd Business Institute. 2014. № 2 (27). P. 76—80.

УДК 331.1
ББК 65.291.6

Starodubzeva Olga Anatoljevna,
candidate in economics, associate professor,
associate professor of the department of industrial
management and economics of power engineering
of Novosibirsk State Technical University,
Novosibirsk,
e-mail: olgastarodubzeva@mail.ru

Стародубцева Ольга Анатольевна,
канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры
производственного менеджмента и экономики
энергетики Новосибирского государственного
технического университета,
г. Новосибирск,
e-mail: olgastarodubzeva@mail.ru

ПРОБЛЕМЫ СОПРОТИВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИОННОМУ РАЗВИТИЮ ПРЕДПРИЯТИЯ И ПУТИ ИХ ПРЕОДОЛЕНИЯ

PROBLEMS OF PERSONNEL RESISTANCE TO ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT OF THE COMPANY AND THE WAYS TO OVERCOME THEM

В статье рассматриваются революционный и эволюционный подходы к процессу изменений в организациях, факторы, приводящие к изменениям, раскрываются особенности одномоментных и поэтапных изменений, отличительные особенности организационного развития, выявляются проблемы, связанные с вовлеченностью сотрудников в процесс изменений, рассматриваются существующие подходы к преодолению сопротивления, выделяются проблемы индивидуального и группового сопротивления, предлагаются приемы преодоления индивидуального и группового сопротивления изменениям, рассматриваются причины возникновения индивидуального сопротивления в проектных группах и опыт преодоления сопротивления участников в процессе разработки инновационных проектов, предлагаются меры по расширению функций подразделения по управлению персоналом, способствующие предотвращению сопротивления персонала организационным изменениям.

The revolutionary and evolutionary approaches to the process of change in organizations are examined in the article, as well as the factors leading to the changes; the specifics of simultaneous and gradual changes and distinctive features of organizational development are revealed; the problems associated with employees involvement in the change process are identified; existing approaches to overcoming resistance are discussed; the problems of individual and group resistance are determined; methods to overcome individual and group resistance to changes are proposed; the reasons of individual resistance in project teams are examined,

as well as experience of overcoming resistance of participants in the process of innovative projects development; the measures aimed at expanding functions of the personnel management division are proposed that contribute to avoiding personnel resistance to organizational changes.

Ключевые слова: изменения, революционный и эволюционный подходы, реинжиниринг бизнеса, организационное развитие, человеческий фактор, одномоментные и поэтапные изменения, индивидуальное и групповое сопротивление, преодоление сопротивления, инновационный проект, проектные группы, специалисты по управлению персоналом.

Keywords: change, revolutionary and evolutionary approaches, business reengineering, organizational development, human factor, simultaneous and gradual changes, individual and group resistance, overcoming resistance, innovative project, project groups, specialists in personnel management.

Проблема сопротивления персонала организационному развитию предприятия заключается в том, что организации, сталкиваясь с изменениями, происходящими во внешней среде, недостаточно хорошо управляют изменениями, происходящими внутри себя. Один из признаков сильной организации — способность быстро осуществлять преобразования в собственной компании. Однако при проведении организационных изменений необходимо учитывать реакцию персонала. Персонал в организации сопротивляется изменениям, так как

большинство людей стремятся к стабильности и предсказуемости своего существования, опасаются революционных ломок привычного образа жизни и имеют собственное мнение о реализации выбранной стратегии. Группы, поставленные перед необходимостью изменений, сталкиваются с перспективой изменения неформальных связей, каналов общения, поведенческих стереотипов и норм. Следовательно, они также склонны к сопротивлению изменениям. Сопротивление изменениям со стороны индивидов и групп может быть действенной силой, мешающей развитию организации.

Целесообразность разработки данной темы заключается в том, что в кризисных условиях особо остро стоит вопрос о проведении изменений в организации, а следовательно, возрастает необходимость разработки мероприятий по преодолению сопротивления персонала организационному развитию.

Целью исследования является анализ индивидуального и группового сопротивления организационному развитию и разработка путей их преодоления.

Для раскрытия указанной цели необходимо решить следующие **задачи**:

- рассмотреть подходы к процессу изменений в организациях;
- определить факторы, приводящие к изменениям;
- выделить особенности проведения изменений;
- выявить проблемы, связанные с вовлеченностью сотрудников в процесс изменений;
- рассмотреть существующие подходы к преодолению сопротивления;
- выявить проблемы индивидуального и группового сопротивления;
- определить способы преодоления индивидуального и группового сопротивления;
- рассмотреть особенности формирования проектных групп для осуществления инновационных проектов и преодоления индивидуального и группового сопротивления для их удачной реализации;
- определить функции подразделения по управлению персоналом, способствующие предотвращению сопротивления персонала организационным изменениям.

В настоящее время организации для выживания на рынке и сохранения конкурентоспособности должны непрерывно изменяться и вносить изменения в свою деятельность. Различные организации применяют различные подходы к изменениям, одни легко реагируют на изменения, другие очень консервативно. Готовность к изменениям зависит от размеров организации, ее структуры, культуры, позиции, занимаемой на рынке, вида выпускаемого продукта, опыта работы на рынке и т. д. Одним из основных требований, предъявляемых к менеджеру, является умение управлять процессом изменений, менять политику, процедуры и структуры для улучшения возможностей своей организации, а также обеспечивать мотивацию сотрудников для продолжения работы в условиях сложившихся потрясений.

Изменения в стратегии, производственных процессах, культуре могут осуществляться постепенно, в виде определенных шагов, а могут осуществляться в зависимости от сложившейся ситуации очень радикально. Речь идет об эволюционном и революционном подходах к изменениям.

Революционным подходом к процессу изменений в организациях является концепция реинжиниринга бизнеса, предложенная М. Хаммером и Дж. Чампи. Данный подход представляет собой процесс фундаментального переосмысления и радикального перепроектирования предприятия и его основных процессов.

Эволюционным подходом к процессу изменений в организации (организационное развитие) является концепция планирования, инициирования и осуществления процессов изменения социальных систем с привлечением широкого круга участников. Стронники этой концепции, такие как П. Лоуренс, Дж. Лорш, Д. Пью, Дж. Томпсон и другие, исходят из того, что в первую очередь должны меняться взгляды, ценности и модели поведения сотрудников организации, а затем и сама организация.

Целесообразность использования того или иного подхода зависит от многих факторов: готовности персонала к переменам, отношения руководящего состава к ситуационным изменениям и сотрудникам, вида кризиса и т. д. Необходимо обратить внимание и на то, что цель управления изменениями состоит не в сокращении персонала, а в раскрытии его потенциальных возможностей для успешной реализации стратегии организации.

Изменения могут происходить с разной скоростью: одномоментно и поэтапно (постепенно).

Преимуществом одномоментных изменений является эффект быстрого преодоления. Недостатком является «болевым» фактор. Так, со стороны менеджмента при одномоментном изменении может потребоваться иногда даже принуждение по отношению к сотрудникам, что может испортить взаимоотношения между ними.

Преимуществом поэтапных изменений является постепенность, пошаговость. Весь процесс подразделяется на ряд четких шагов. Данный способ нецелесообразен в ситуациях быстрого изменения внешней среды.

В данной статье акцентируется внимание на методе организационного развития (ОР), так как инструментом стратегического организационного развития для специалистов по управлению человеческими ресурсами/персоналом может стать именно этот метод.

Стратегия ОР основана на участии многих в принятии решений внутри организации и применении практики консенсуса к определению целей организации, ценностей и форм поведения. Люди, которых затрагивают изменения, будут способствовать претворению в жизнь принятых решений только в том случае, если большинство из них было вовлечено в процесс изменений на самых ранних стадиях.

Однако на практике нередко наблюдается односторонний подход к организационному развитию: либо все проблемы связываются с человеческим фактором, либо компания пытается развиваться, совершенно его не учитывая [1].

Некоторые авторы считают, что процесс изменений должен начинаться с предоставления информации о намеченных изменениях сотрудникам компании. А для этого руководство должно задействовать процессы коммуникации [2, с. 139—140]. Процессы коммуникации должны начинаться с обучения (создания и понимания стратегии), затем проверяется, восприняли ли сотрудники доведенную до них информацию (для сотрудников, поддерживающих стратегию), полагают ли они, что стратегия успешно реализуется (лояльность стратегии), и определяется, сколько из них информируют сослуживцев о новой стратегии. Необходимо обеспечить условия для того, чтобы любые изменения в какой-либо части организации и их последствия для остальных частей организации получили широкую огласку [3].

Важно не упустить из виду тот факт, что ОР действует на всех уровнях. Система управления должна обеспечивать рациональное распределение полномочий по принятию управленческих решений на средний уровень менеджмента в рам-

ках их компетенции, чтобы менеджеры среднего и низового звена почувствовали, что они играют основные роли в любой программе ОР. Они находятся в центре событий в связи с процессом вовлечения участников, который предусматривает ОР. Такой подход к осуществлению изменений является важной отличительной чертой ОР.

В работе Е. Хьюза (1980) предлагаются вопросы, ответы на которые помогут выявить степень вовлеченности сотрудников в процесс изменений [4, с. 3—120]:

1. Какой личный выигрыш получают вовлеченные в изменения люди? Активное участие в процессе изменений зависит от того, в какой степени в нем учтены потребности, установки и убеждения отдельных сотрудников.

2. Какова точка зрения официального или неофициального лидера (лидеров) и вовлеченных в процесс рабочих групп? Ожидания и мнения лидеров могут иметь больший вес, чем мнение членов их рабочих групп и/или влияние «тренеров» персонала.

3. Какая свежая объективная информация о необходимости изменений доступна? Данные относительно вашей собственной организации или группы более полезны и имеют большее влияние, чем информация об установках и поведении вообще.

4. Какое участие в сборе фактов, относящихся к процессу изменений, принимает рабочая группа? Планирование, сбор, анализ и интерпретация диагностических данных отдельными сотрудниками и группами способствует тому, что эти данные, по-видимому, будут более понятны и восприняты с большим доверием, чем данные, представленные внешними экспертами.

5. В какой степени люди, вовлеченные в изменения, могут влиять на процесс изменений? По-видимому, наиболее эффективно участие всех членов рабочих групп, на работу которых повлияют изменения. Тем не менее даже участие отдельных представителей групп и/или ее руководителей может снизить активность открытой оппозиции.

6. Насколько привлекательной является рабочая группа для ее членов? Когда предлагаются изменения, сплоченность группы (которая будет высокой, если группа отвечает интересам своих членов) будет способствовать ослаблению сопротивления изменениям, если группа считает эти изменения выгодными. Причина заключается в том, что члены сплоченной группы стремятся достичь большего соответствия норм каждого члена группы нормам всей группы.

7. Приведет ли процесс изменений к отчуждению представителей различных групп от их деятельности и включению в другие временные группы? По-видимому, наиболее плодотворны те программы изменений, которые предусматривают привлечение отдельных сотрудников в контексте их непосредственной производственной деятельности, поскольку сформированная таким образом группа является более значимой для ее членов с психологической точки зрения, чем группа с временным членством.

8. Насколько открытыми являются каналы коммуникаций, ориентированные на получение информации о потребностях, планах и последствиях изменений? Наиболее успешными в осуществлении и поддержании изменений являются такие процессы, которые позволяют определить степень прогресса в данный момент времени и обладают критериями, на основании которых можно измерить достигнутый прогресс.

Работа по обеспечению вовлеченности неизбежно приводит к тому, что первоочередной становится проблема сопротивления изменениям.

В мировой практике известны четыре подхода к преодолению сопротивления:

— стратегия «принуждения», предусматривающая силовое решение вопроса. Она требует тщательного и непрерывного контроля;

— стратегия «убеждения», позволяющая через убеждение сотрудников прийти к достижению соглашений по ключевым вопросам;

— «перевоспитательная» стратегия формирования новых ценностей. Данная стратегия требует много времени, и хотя она теоретически результативна, на практике, когда изменения происходят очень быстро, новые ценности могут быстро устареть;

— «бартерно-переговорная» стратегия компромиссов. Это сочетание убеждения и принуждения, усиливающее действенность обеих стратегий, но за дополнительную плату (деньгами, статусом, полномочиями).

Рассмотрим индивидуальное и групповое сопротивление.

Сопротивление изменениям со стороны работников может определяться следующими факторами [2, с. 138]:

1) отсутствие четкого понимания, для чего проводятся изменения. Этот барьер может быть преодолен, если руководство обеспечит работников необходимой информацией;

2) отсутствие доверия подчиненных к руководству компании;

3) присутствие страха у подчиненных за свое положение, пост, социальный статус;

4) неуверенность в будущем.

Можно предложить следующие приемы преодоления индивидуального сопротивления:

1. Наставничество и индивидуальные консультации позволяют преодолеть разрыв, возникающий между обучением и использованием полученных навыков в реальной работе. Наставник помогает новым сотрудникам адаптироваться в организации, освоить новые нормы поведения, наладить взаимоотношения с коллективом; содействует их профессиональному развитию, карьерному росту; участвует в оценке результатов их деятельности.

2. Планирование подготовки, переподготовки и повышения квалификации. Влияние профессиональной подготовки и повышения квалификации сотрудников на изменения состоит в том, что они, приобретая необходимый объем знаний, умений и навыков и существенно расширяя свои функциональные обязанности, смогут адекватно реагировать и активно поддерживать изменения, правильно транслировать информацию о них и мотивировать других на их поддержку.

3. Планирование карьеры. Если в организации существует согласованная и объединяющая процедура планирования карьеры сотрудниками и для сотрудников, она может представлять собой чрезвычайно эффективное средство для обновления организации.

4. Обновление персонала. Обновление персонала имеет для компании скорее положительное, чем отрицательное значение. Совершенно очевидно, что изменения могут привести к развитию структуры. Если структура вообще не обновляется, она начинает деградировать.

5. Обеспечение работников необходимой информацией о происходящих изменениях. Процесс изменений должен начинаться с предоставления информации о намеченных изменениях сотрудникам компании, которая должна включать объяснение причин, масштабов изменений и времени их проведения, выгоды изменений для тех работников, кого это может затронуть. Люди должны понять, в чем конкретно суть изменений, зачем и чего следует от них ожидать. А для этого руководство должно задействовать процессы коммуникации.

Сопrotивление изменениям со стороны менеджеров [Там же. С. 136]:

1) изменения, приводящие к лишению чувства безопасности:

— менеджер не уверен в оказываемом воздействии и направленности изменений;

— он вынужден принимать на себя риск;

— менеджер чувствует, что в результате происходящих изменений он может оказаться ненужными;

— он считает, что не справится с новыми обязанностями;

— человек чувствует, что теряет лицо;

— менеджер не способен и/или не желает обучаться новым навыкам и новому поведению;

2) изменения, приводящие к угрозе потери позиции и власти, когда:

— руководители ожидают, что их доля в доходах компании уменьшится;

— они ощущают, что их влияние на принятие решений в компании уменьшится;

— изменение ведет к сокращению их контроля над ресурсами организации;

— изменение подрывает его репутацию.

Поэтому реакция руководителя на изменения зависит от его личных качеств и индивидуальной гибкости.

В некоторых исследованиях выделяется подход, ориентированный на то, что процессом проведения изменений занимается отдельная личность (лидер изменений), им может быть топ-менеджер либо сторонний человек, приглашенный в качестве консультанта на время проведения изменений [Там же. С. 140]. Этот подход имеет следующие преимущества:

1) внимание сосредотачивается на конкретном человеке, а это позволяет избежать некоторых сложностей в проведении изменений;

2) организатор изменений должен быть экспертом в данной области, то есть хорошо знаком с возникающими проблемами и способами их решения;

3) назначение человека руководителем процесса изменений предполагает, что он будет нести ответственность за изменения, а это дает возможность другим топ-менеджерам сконцентрировать свое внимание на развитии будущей стратегии.

Существует много приемов для того, чтобы ослабить возможное сопротивление: замена высшего руководства или исполнительного директора; модификация организационной структуры; децентрализация процесса принятия решений; переезд на новое место; вливание нового капитала; обновление ассортимента продукции; слияние и поглощение; программы подготовки и ротации персонала; система материального поощрения; временные целевые группы; обновление персонала [6, с. 186].

Групповое сопротивление изменениям возникает тогда, когда эти изменения:

— угрожают власти группы;

— нарушают принятые ценности и нормы;

— базируются на информации, которая считается неуместной;

— основаны на модели действительности, отличной от принятого в группе мировоззрения.

В рамках рассматриваемой темы нельзя затронуть вопрос о потенциальных менеджерах, которые должны быть подготовлены к возможным организационным изменениям и способны донести информацию об этом до своих подчиненных и таким путем достичь поставленных целей организации.

К числу проблем изменений в организации относятся разработка, внедрение и реализация инновационных проектов. В данной статье вопрос касается особенностей формирования проектных групп для осуществления инновационных проектов и преодоления индивидуального и группового сопротивления для их удачной реализации. Очень много примеров, когда проекты заканчивались неудачно в результате того, что либо подошли формально к формированию команд проекта, либо не учли личностные особенности членов команды проекта, либо неправильно выбрали лидера проекта, либо не создали организационные условия для работы, либо вследствие каких-то других факторов.

В Новосибирском государственном техническом университете (НГТУ) в рамках дисциплины «Управление инновациями» с 2009 года осуществляются междисциплинарные инновационные проекты с участием магистрантов разного профиля, и автор статьи имеет к этому непосредственное отношение.

Для разработки инновационных проектов были созданы многофункциональные группы, в каждую из которых входят магистранты различных специальностей. Помимо общего руководства (преподаватель над проектами) за каждым проектом закреплены консультанты с кафедр, задействованных в проектах. Такая работа над проектами позволяет на ранних стадиях инновационного процесса находить нестандартные творческие решения, исправлять ошибки, связанные с разработкой, способствовать ускорению создания продукта (технологии) за счет параллельного проведения работ и быстрее выводить на рынок новое изделие (технология).

Одной из основных проблем осуществления инновационных проектов является формирование проектных групп, создание творческой работоспособной команды, выполняющей общую цель проекта. Это довольно непростая задача, так как в ней собираются специалисты разного профиля — со своими знаниями, опытом работы, образом мышления, спецификой полученного образования. Научить их работать в одной команде достаточно сложно. Конечно же, здесь важную роль играет руководитель проекта (преподаватель), который должен разъяснить каждому его цели и задачи и помочь объединить членов группы для реализации общей цели, создать благоприятный социально-психологический климат. Подробнее о специфике и сложностях формирования проектных групп можно узнать из статьи [6]. Однако при выполнении инновационных проектов руководителю проектами пришлось столкнуться как с групповым, так и с индивидуальным сопротивлением. Для преодоления сопротивления применялись две стратегии — стратегия принуждения и стратегия убеждения. Индивидуальное сопротивление членов в группе было вызвано тем, что многие из членов группы считали, что их работа над проектом наиболее значимая, и не могли адекватно оценивать работу других. В проектных группах происходило перераспределение функций специалистов и решение задач, несвойственных их профессиональной деятельности, ввиду недостатка соответствующих специалистов (в частности, специалиста по маркетингу). Не был проработан механизм оценки текущей работы и степени участия в проекте членов команды. В связи с ограниченностью сроков выполнения проекта и разной загруженностью текущей работой членов группы очень трудно было согласовать работу всех участников проектной группы. Все эти причины приводили к нервозности участников проектов и, естественно, вызывали сопротивление.

В связи с преодолением индивидуального сопротивления

были приняты следующие действия: четкое разъяснение каждому члену команды проекта его целей и задач, донесение до каждого того, какую важную роль он играет относительно выполнения проекта, какие цели и задачи выполняют другие члены команды, каков должен быть результат данного проекта, какую выгоду он от этого будет иметь и какова доля его вклада в общий результат. Были решены и вопросы организационного характера.

Относительно сопротивления со стороны членов проектной группы в отношении выбранного лидера — руководителя группы. Сопротивление можно объяснить следующими причинами: с одной стороны, руководитель группы выбирался на ранней стадии ее формирования путем либо голосования, когда члены группы не были друг с другом знакомы или мало знакомы и рады были выбрать любого по принципу «лишь бы не меня», либо путем самоназначения — есть человек, готовый брать на себя роль руководителя группы, но в результате выполнения проекта выясняется, что члены группы не хотят действовать согласно его требованиям и имеют свою точку зрения на те или иные аспекты разработки и реализации инновационного проекта в рамках своих компетенций. В этой связи приходилось принимать решение о смене руководителя группы даже при угрозе срыва сроков выполнения инновационного проекта.

Вне всякого сомнения, проделанная работа требует дальнейшего продолжения и совершенствования, так как современный специалист должен уметь адаптироваться к изменяющимся условиям, самостоятельно работать с информацией, иметь способности принимать и реализовывать решения, уметь работать в коллективе, ориентироваться на изменения, происходящие в организации, где ему предстоит работать, уметь создавать команду, уметь положительно влиять на других работников; относительно тех изменений, которые могут происходить в организации, грамотно и разумно им объяснять, к чему могут привести происходящие изменения, а главное — каким образом труд данного сотрудника может повлиять на общий результат работы и как это может отразиться на его оплате труда.

Что же касается предприятий, которые хотят развиваться и достичь лидерского положения или хотя бы удержать свою долю на рынке, им следует иметь подразделения по управлению персоналом (HR-human resources), в обязанности которых должны быть включены следующие функции:

- 1) определение целей по подразделениям;
- 2) с помощью руководителей подразделений определение специфических, измеримых, достижимых целей на конкретный период для каждого сотрудника и при оценке персонала оценивание достижения каждым поставленных целей. Проведение аттестации персонала на предприятии с использованием для этого оптимальных методик ее проведения [7]. Работники должны чувствовать свою причастность к данным изменениям;

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Организационное развитие компании [Электронный ресурс]. URL: <http://www.cfin.ru/management/strategy/change/fororgdev.shtml> (дата обращения: 20.01.2015).
2. Стародубцева О. А. Учебное пособие по дисциплине «Стратегический менеджмент»: учеб. пособие. Новосибирск: НГТУ, 2006. 144 с.
3. Галка В. Метод организационного развития // Из материалов конференции «Менеджмент сегодня». Издательский дом Гребенникова [Электронный ресурс]. URL: <http://www.grebennikov.ru> (дата обращения: 20.01.2015).
4. Huse E. F. Organization Development and change / 2nd edition. Minnesota: West Publishing Co., 1989. 560 p.
5. Баринов В. А., Харченко В. Л. Стратегический менеджмент: учебник. М.: ИНФРА-М, 2005. 288 с.
6. Стародубцева О. А. Сложности формирования проектных групп для осуществления инновационного проекта // В мире научных открытий: научный журнал. Красноярск: Научно-исследовательский центр, 2014. № 7 (55). С. 386—398.

3) создание системы мотивации субъектов изменений, стимулирующей их на выполнение поставленных перед ними задач;

4) умение предвидеть сопротивление изменениям и разработать соответствующие мероприятия по его преодолению;

5) совершенствование системы навыков управления изменениями путем обучения как в системах организации, так и вне нее;

6) отслеживание результатов изменений и закрепление их;

7) увязывание бизнес-стратегии с ежедневными задачами по управлению человеческими ресурсами;

8) создание системы непрерывного контроля за процессом изменений;

9) нахождение заблокированных каналов коммуникаций и ориентация сотрудников на достижение требуемых результатов;

10) проведение аудита системы управления персоналом с целью оценки уровня их компетентности и готовности к эффективному взаимодействию [8, с. 149; 9, с. 116].

Задача подразделения управления персоналом заключается в том, чтобы корпоративные ценности и приоритеты были ясны и понятны всем сотрудникам, чтобы каждый сотрудник совершенно сознательно мог внести свой вклад в достижение общих целей, выполняя свои должностные обязанности. Знание стратегии организации позволяет HR-специалистам увязать изменения и стратегические потребности, минимизировать неудовлетворенность и сопротивление работающих сотрудников и «правильно» ориентировать новичков. Изменения не должны быть большой неожиданностью для персонала, а также нельзя их начинать в то время, когда в коллективе напряженная обстановка. В общем, стоит отметить, что сопротивление персонала лучше стараться предотвращать, чем избавляться позже от последствий.

Таким образом, результаты исследования показали, что для эффективного управления изменениями необходимо: внесение ясности и достижение понимания того, что представляет собой организационное развитие, разработка мероприятий по предотвращению сопротивления изменениям, а также принятие своевременных мер по его преодолению, совершенствование навыков управления изменениями путем обучения как в самой организации, так и за ее пределами, разработка программы изменений в рамках эффективной и целостной стратегии развития человеческих ресурсов. Приобретение навыков и опыта для предотвращения сопротивления персонала изменениям в организации можно получить путем обучения студентов (потенциальных руководителей) основам управления изменениями в рамках учебных программ учреждения высшего образования.

7. Горелова И. В., Копылов А. В. Кадровые технологии в системе стратегического управления предприятием: практический аспект // Бизнес. Образование. Право. Вестник Волгоградского института бизнеса. 2013. № 3 (24). С. 86—98.
8. Кузеванова А. Л. Кадровый менеджмент как фактор конкурентоспособности предприятия // Бизнес. Образование. Право. Вестник Волгоградского института бизнеса. 2009. № 3 (10). С. 145—150.
9. Чеботкова С. Ю. Теоретический подход к определению предмета и объектов аудита системы управления персоналом // Бизнес. Образование. Право. Вестник Волгоградского института бизнеса. 2011. № 1 (14). С. 112—116.

REFERENCES

1. Organizational development of the company [Electronic resource]. URL: <http://www.cfin.ru/management/strategy/change/fororgdev.shtml> (date of viewing: 20.01.2015).
2. Starodubzeva O. A. Textbook on the subject «Strategic management»: textbook. Novosibirsk: NSTU, 2006. 144 p.
3. Galka V. Method of Organizational Development // Out of materials of the conference «Management today» / Publishing house of Grebennikov [Electronic resource]. URL: <http://www.grebennikov.ru> (date of viewing: 20.01.2015).
4. Huse E. F. Organization development and change / 2nd edition. Minnesota: West Publishing Co., 1989. 560 p.
5. Barinov V. A., Kharchenko V. L. Strategic management: textbook. M.: INFRA-M, 2005. 288 p.
6. Starodubzeva O. A. Difficulties of formation of project teams for the implementation of the innovative project // In the world of scientific discoveries: scientific journal. Krasnoyarsk: Research center, 2014. № 7 (55). P. 386—398.
7. Gorelova I. V., Kopylov A. V. Human technology in the system of the company strategic management: practical approach // Business. Education. Law. Bulletin of the Volgograd Business Institute. 2013. № 3 (24). P. 86—98.
8. Kuzevanova A. L. Personnel management as a factor of competitiveness of the enterprise // Business. Education. Law. Bulletin of Volgograd Business Institute. 2009. № 3 (10). P. 145—150.
9. Chebotkova S. Yu. Theoretical approach to definition of the subject and objects of the personnel management system audit // Business. Education. Law. Bulletin of Volgograd Business Institute. 2011. № 1 (14). P. 112—116.

УДК 338.24:65.013

ББК 65.291.21:60.55-3

Sogacheva Olga Valerevna,

candidate of economics, associate professor
of the department of regional economics and management
of the South-Western State University,
Kursk,
e-mail: sogachova@mail.ru

Согачева Ольга Валерьевна,

канд. экон. наук, доцент кафедры
региональной экономики и менеджмента
Юго-Западного государственного университета,
г. Курск,
e-mail: sogachova@mail.ru

Simonenko Elena Sergeevna,

candidate of economics, associate professor
of the department of regional economics and management
of the South-Western State University,
Kursk,
e-mail: simonenkol@mail.ru

Симоненко Елена Сергеевна,

канд. экон. наук, доцент кафедры
региональной экономики и менеджмента
Юго-Западного государственного университета,
г. Курск,
e-mail: simonenkol@mail.ru

ПРИМЕНЕНИЕ МЕТОДОВ ДИАГНОСТИКИ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ ПРЕДПРИЯТИЯ ДЛЯ РЕШЕНИЯ НАУЧНО-ПРАКТИЧЕСКИХ ПРОБЛЕМ МЕНЕДЖМЕНТА¹

THE USE OF DIAGNOSTIC METHODS OF THE COMPANY ORGANIZATIONAL CULTURE FOR SOLVING SCIENTIFIC AND PRACTICAL ISSUES OF MANAGEMENT²

В статье рассмотрено понятие организационной культуры как неотъемлемой части жизнедеятельности любой организации, которая существенно влияет на эффективность деятельности предприятия. Изучен методологический инструментарий управления организационной культурой предприятия. Проведен теоретический и практический анализ организационной культуры в деятельности конкретного предприятия. Рассмотрены сферы проявления организационной культуры на примере предприятия. Применены методы диагностики организационной культуры предпри-

ятия, в частности метод построения профиля организационной культуры, предложенный К. Камероном и Р. Куинни; метод определения лояльности персонала Р. Т. Мowday, Р. М. Steers, Л. В. Porter и метод диагностики и изучения организационной культуры Г. Хофстеде. Разработаны рекомендации по совершенствованию управления организационной культурой предприятия.

The concept of organizational culture as an integral part of the life of any company is examined in the article, which significantly

¹Выполнено в рамках госзадания № 26.2671.2014 «Теоретико-методологические основы разработки и реализации кластерной политики на региональном уровне и научно-методическое обоснование инструментария прогрессивных структурных преобразований региональных социально-экономических систем».

²Performed within the state task № 26.2671.2014 «Theoretical and methodological bases of development and implementation of cluster policy at regional level and the scientific-methodical justification of the tools of progressive structural modifications of regional socio-economic systems».