

Никишина Антонина Львовна, Агишева Юлия Рамилевна

УПРАВЛЕНИЕ ПОВЕДЕНИЕМ ПЕРСОНАЛА ПРИ ПРОВЕДЕНИИ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ

Актуальность данной темы заключается в том, что от степени принятия персоналом преобразований зависит конкурентоспособность организации. Цель статьи состоит в определении рационально выстроенной политики введения нового проекта для персонала. Были рассмотрены методика "21 день" Максвелла Мальца и метод мотивов Дэйвида Глейчера на предмет целесообразности внедрения в организацию в период изменений. Было выявлено, что каждая методика имеет свои особенности, и при выборе наиболее оптимальной необходимо рассматривать специфику каждой из них. Также сформулированы общие рекомендации, способствующие внедрению преобразований в организации.

Адрес статьи: www.gramota.net/materials/1/2017/4-5/19.html

Статья опубликована в авторской редакции и отражает точку зрения автора(ов) по рассматриваемому вопросу.

Источник

Альманах современной науки и образования

Тамбов: Грамота, 2017. № 4-5 (118). С. 73-75. ISSN 1993-5552.

Адрес журнала: www.gramota.net/editions/1.html

Содержание данного номера журнала: www.gramota.net/materials/1/2017/4-5/

© Издательство "Грамота"

Информация о возможности публикации статей в журнале размещена на Интернет сайте издательства: www.gramota.net

Вопросы, связанные с публикациями научных материалов, редакция просит направлять на адрес: almanac@gramota.net

УДК 331:005.962.11

Экономические науки

Актуальность данной темы заключается в том, что от степени принятия персоналом преобразований зависит конкурентоспособность организации. Цель статьи состоит в определении рационально выстроенной политики введения нового проекта для персонала. Были рассмотрены методика «21 день» Максвелла Мальца и метод мотивов Дэвида Глейчера на предмет целесообразности внедрения в организацию в период изменений. Было выявлено, что каждая методика имеет свои особенности, и при выборе наиболее оптимальной необходимо рассматривать специфику каждой из них. Также сформулированы общие рекомендации, способствующие внедрению преобразований в организации.

Ключевые слова и фразы: персонал; нововведения; преобразования; сопротивление; методы; организация; коллектив; изменения; работодатель.

Никишина Антонина Львовна, к. пед. н., доцент

Агишева Юлия Рамилевна

Тольяттинский государственный университет

yuliya.agisheva.96@mail.ru

УПРАВЛЕНИЕ ПОВЕДЕНИЕМ ПЕРСОНАЛА ПРИ ПРОВЕДЕНИИ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ

Данная тема актуальна в современном обществе, и прежде всего это связано с тем, что конфликтные ситуации в организационной среде, способы мониторинга, изучения и управления поведением персонала являются одними из важнейших аспектов, применяемых в деятельности любого успешного предприятия. Существует необходимость постоянного мониторинга и изучения процессов взаимодействия высшего руководства с подчиненными для объективной оценки конкурентоспособности организации. Знания, опыт, навыки и личные качества рабочего персонала формируют деловую сторону каждой организации, а, следовательно, человеческий фактор имеет огромное влияние в рабочей атмосфере и за ним необходим постоянный контроль [4, с. 6-10].

Ранее работодатели создавали подразделения по управлению персоналом для оформления документации с рабочими, ознакомления их с инструкциями, приказами и распоряжениями. На сегодняшний день данная система сильно изменилась: кадровые службы работают на то, чтобы на предприятии было необходимое количество работников с нужной квалификационной подготовкой, чтобы они были высокомотивированы и способны к непредвиденным изменениям и обновлениям [1, с. 52-61].

Для того чтобы быть уверенным, что персонал сможет принять нововведение, во-первых, необходимо проанализировать состояние рабочего персонала, насколько они готовы к грядущим изменениям. Руководство, перед тем как вносить коррективы в рабочий процесс, должно быть уверено, что в организации подобран персонал с определёнными личностными качествами, которые могут гарантировать желаемое поведение. Также необходимо ознакомиться с факторами, которые напрямую влияют на степень сопротивления изменениям (Рис. 1).

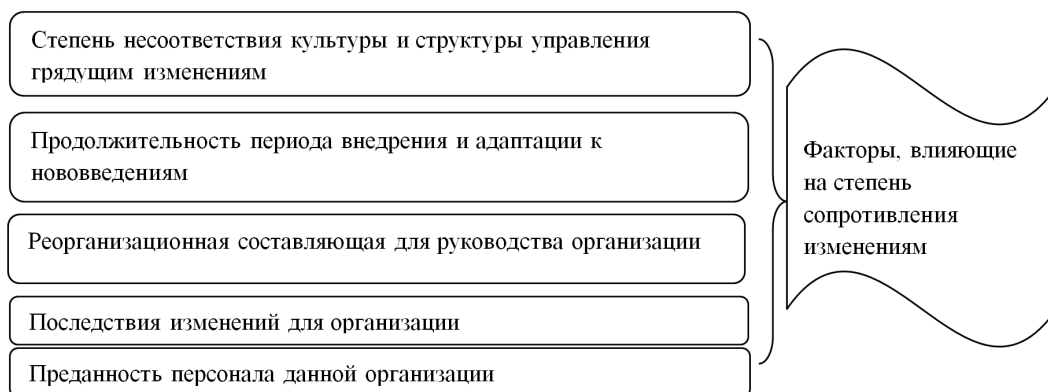


Рис. 1. Факторы, влияющие на степень сопротивления изменениям

После тщательного анализа природы изменений необходимо создать условия поддержки персонала для того, чтобы рационально внедрить новое. Доказано, что главная причина сопротивления рабочих – страх перед неизвестным и непонятым. В первую очередь рабочие оценивают, каковы будут последствия принятых

решений. Страх рабочих возникает в связи с вероятными потерями (статуса, коллег, заработной платы и т.д.). Более подробно см. на Рис. 2 [2, с. 47, 87, 99-108].



Рис. 2. Причины сопротивления организационным изменениям

Стоит отметить, что сопротивление организационным изменениям, недовольство и многочисленные вопросы – это нормальная реакция для человека, привыкшего работать в стабильной среде. Сопротивление может выражаться как в открытой, так и в скрытой форме [3, с. 13-18]. Признаками того, что персонал не принимает новые правила, может стать следующее:

- ❖ отсрочка начала преобразований;
- ❖ осложнения, увеличивающие срок начала выполнения заданий/поручений;
- ❖ попытки приурочить другие дела к числу первоочередных.

Последствием подобного отношения может стать снижение темпов внедрения нововведения, а, следовательно, ожидаемый результат будет достигаться слишком медленно или совсем не принесет пользы [6, с. 16-18].

Из всего вышесказанного следует, что необходимо тщательно подготовиться, прежде чем вносить коррективы в работу организации. В качестве подготовки могут использоваться специальные мероприятия, однако данные меры способны привести к огромным затратам для их реализации [7, с. 48-76].

После того как выполнена подготовка к изменениям и персонал ознакомлен с грядущим нововведением, необходимо определить тип сопротивления. От этого будут зависеть дальнейшие этапы рационально построенной работы. Различают два основных вида сопротивлений изменениям, характеризующиеся своими особенностями: **индивидуальное и групповое сопротивление** [9, с. 29-35].

Одной из действенных методик управления персоналом принято считать методику «21 день», разработанную американским пластическим хирургом Максвеллом Мальцем. В 1950 году хирург отметил, что пациенты привыкали к своей новой внешности практически с одинаковой периодичностью – 21 день. Свои наблюдения и заметки он опубликовал в книге «Психоконверсия». Данная методика является актуальной и в современных условиях. Желая умерить свой аппетит, бросить вредные привычки, начать заниматься спортом смогли достичь хороших результатов благодаря этой методике. Ее несомненным преимуществом остается то, что она имеет сравнительно короткие сроки применения. Этапы внедрения данной методики описаны в Табл. 1 [5, с. 26-27].

Таблица 1.

Этапы внедрения методики «21 день»

Этапы внедрения методики «21 день»	
Этап 1	Принятие единого решения, которое не будет иметь обратной силы
Этап 2	Попытка внедрения первый раз
Этап 3	Попытка внедрения второй раз
Этап 4	Повторять намеченное ежедневно в течение недели
Этап 5	21 день бесперебойной работы, что означает, что привычка (занятие/дело) устойчиво сформирована

Если применять данную методику в отношении высшего руководства, то на протяжении трех недель потребуется контроль над выполнением инструкций, распоряжений и приказов, направленных на вводимые изменения. Не стоит забывать и о том, что персонал должен быть вознагражден морально, также нужно поощрять в материальном плане за попытку принятия преобразований. Таким образом сотрудники будут уверены, что их старания не пропадут даром и автоматически начнут следовать новым установкам [10, с. 255-257].

Следующей методикой, которая может стать основным инструментом в управлении поведением персонала, является методика мотивов Дэвида Глейчера (1986 г.). Схематично ее можно представить следующим образом:

$$A + B + C > D,$$

где А – степень неудовлетворенности работника/коллектива;
В – представление работником/коллективом будущего;
С – оцениваемая безопасность действий на первом этапе;
D – затраты работников/коллектива.

Данная концепция строится на идее, что коллектив будет заинтересован в нововведении, т.е. результат от внедрения будет превышать затраты на осуществление этого проекта. Необходимо соблюдать баланс действий, т.е. либо сократить прогнозируемые затраты (D), либо приумножить общую сумму остальных компонентов (A + B + C).

Стоит отметить, что работа по внедрению преобразований подразумевает обеспечение персонала своевременной помощью при недостатке навыков и информации и личное участие во внедрении [8, с. 13].

Таким образом, на основании вышеизложенного, можно сделать следующие выводы:

- ❖ сопротивление различным организационным изменениям – это нормальная реакция в любом коллективе;
- ❖ необходимо тщательно подготовиться перед тем, как ознакомить персонал с нововведением;
- ❖ нужно рассмотреть множество методик разрешения конфликтных ситуаций и подобрать наиболее подходящую;
- ❖ необходимо своевременно снабжать персонал информацией, поддерживать при попытках приспособиться к новому, дать понять, что затраты на реализацию данного мероприятия будут меньше выгоды, которую они в конце концов получат.

Список источников

1. **Большаков А. С., Михайлов В. И.** Современный менеджмент. Теория и практика. СПб.: Питер, 2000. 416 с.
2. **Кафидов В. В.** Управление человеческими ресурсами: учебное пособие. СПб.: Питер, 2013. 208 с.
3. **Кибанова А. Я.** Управление персоналом: теория и практика. Управление организационной культурой. М.: Проспект, 2014. 79 с.
4. **Козак Н.** Управление персоналом. М.: Litres, 2017. 422 с.
5. **Латфуллин Г. Р., Громова О. Н.** Организационное поведение: учебник для вузов. 2-е изд., доп. и перераб. СПб.: Питер, 2015. 464 с.
6. **Пашкова А. В.** Конфликтология. Управление персоналом: управление конфликтами: учебное пособие. М.: Футурис, 2010. 117 с.
7. **Потемкин В. К.** Управление персоналом. СПб.: Питер, 2009. 432 с.
8. **Том Б.** Статья успешным никогда не поздно: преимущества долговременного планирования. М.: DigestMedia, 2016. 270 с.
9. **Шапиро С. А., Ананченкова П. И., Самранлова Е. К.** Поведение в организации. М.: Directmedia, 2015. 307 с.
10. **Шифрин М. Б.** Стратегический менеджмент: учебное пособие. 2-е изд. СПб.: Питер, 2008. 320 с.

MANAGING PERSONNEL BEHAVIOUR UNDER ORGANIZATIONAL CHANGES

Nikishina Antonina L'vovna, Ph. D. in Pedagogy, Associate Professor

Agisheva Yuliya Ramilevna

Togliatti State University

yuliya.agisheva.96@mail.ru

Relevance of the subject is in the fact that the level of personnel's adoption of transformations influences the organization's competitiveness. The article aims to develop rational policy to introduce a new project to personnel. The authors examined "21 days" methodology by Maxwell Maltz and the "method of motives" by David Gleicher with a view to identify whether it would be reasonable to introduce them in the organization in the period of changes. The analysis indicates that each methodology has its own peculiarities and specificity of each of them should be considered when choosing the optimal one. The paper also formulates general recommendations promoting implementation of innovations in the organization.

Key words and phrases: personnel; innovations; transformations; resistance; methods; organization; staff; changes; employer.