

РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО УПРАВЛЕНИЮ ПЕРСОНАЛОМ В УСЛОВИЯХ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ НА ПРИМЕРЕ КОМПАНИИ NETZSCH PUMPS RUS

© Касьянова А. Д., Фирсова Н. В., Чекрыгин М. А., 2020

Иркутский государственный университет, г. Иркутск

Данная статья обобщает результаты исследования, проведённого студентами 3 курса Сибирско-американского факультета Байкальской международной бизнес школы. Задачами исследования стали анализ теоретических аспектов организационного изменения в компаниях и разработка системы мероприятий по управлению персоналом на примере филиала немецкой компании по продаже и обслуживанию насосного оборудования NETZSCH PUMPS RUS.

Ключевые слова: управление человеческими ресурсами, организационные изменения, отдел по персоналу, лояльность персонала

Актуальность данной темы обуславливается несколькими моментами. В настоящее время важным этапом формирования и жизнедеятельности организации является приспособление фирмы под современные рыночные условия и растущие с каждым годом требования рыночной среды.

Из-за этого руководители компаний по мере совершенствования технологий и смены потребностей клиентов время от времени принимают решение организационных изменений в компании. Для сотрудников фирмы, которые могут легко справиться со своей работой и служебными обязанностями, изменения часто можно рассматривать как негативный процесс. К счастью, специалисты управления персоналом могут внедрить методы управления изменениями, чтобы минимизировать негативные последствия изменений и обеспечить плавный переход к новой рабочей среде.

Отдел персонала следует рассматривать как неотъемлемую часть стратегии управления изменениями в организации. Такие компании, как Tata Group и Infosys [4], весьма успешны в управлении изменениями, потому что их кадровая политика дружелюбна к сотрудникам и направлена на получение максимальной отдачи от своего персонала. Стоит отметить, что изменения похожи на то, как люди думают и по-разному развивают, и поэтому управление изменениями играет центральную роль в деятельности HR менеджмента.

Рассмотрим понятие «организационные изменения». По мнению Г. В. Широковой, «организационные изменения — это реформы в компании, в результате которых достигается изменение стремлений, ценностей и поведения людей при одновременном изменении методов, процессов, систем и стратегий» [3]. Об

организационных изменениях пишет А.А. Бовин, определяя их как «результат творческой деятельности, направленный на внедрение новых организационных решений» [2]. Все изменения в организации можно разделить на два типа [1]. К первому типу относятся операционные изменения, которые связаны с улучшением производственного процесса; вторым типом являются все трансформационные изменения, которые направлены на переориентацию функционирования организации и обновление её в целом. Такие изменения могут происходить в различных структурах и механизмах управления, в корпоративной культуре, в бизнес-процессах, в используемых технологиях и в системе управления человеческими ресурсами.

Изменения являются целенаправленными преобразованиями, которые воспринимаются каждым работником по-разному: иногда с пониманием и готовностью помочь с внедрением нового, иногда сотруднику безразличны изменения, но чаще всего работник воспринимает всё в штыки. И это не случайно, ведь большинство людей по природе консерваторы, им комфортно в той среде, в которой они находятся, поэтому они не желают что-то менять в себе и своем окружении. Ещё одной причиной, почему люди не хотят изменения, потому что любые перемены — это риски, утрата стабильности, нежелание переквалифицироваться в будущем.

В ходе проведенного исследования авторы в качестве примера обратились к компании NETZSCH PUMPS RUS. Компания осуществляет продажу и обслуживание насосного оборудования. В NETZSCH PUMPS RUS с начала 2019 года происходят организационные изменения по нескольким причинам. Во-первых, в компании наблюдалась на протяжении двух лет стагнация

продаж. Во-вторых, компания стремится занять лидирующие позиции на мировом рынке. Эти факты побудили руководство немецкой компании NETZSCH для повышения эффективности работы и увеличения продаж открыть новый филиала в Екатеринбурге, Россия. Следующим шагом стало принятие решение руководством компании

NETZSCH создание новой должности — директора по продажам (см. рис 1,2), который был бы ответственный за эффективное функционирование филиалов компании, за разработку и внедрение ключевых показателей эффективностей для измерения фактически достигнуты результатов каждым сотрудником и всей компании в целом.



Рис. 1. Организационная структура компании NETZSCH PUMPS RUS до организационного изменения

Производственный отдел, который раньше напрямую подчинялся генеральному директору (см. рис. 1), подчинили директору по продажам, а генеральному директору, как и до 2019 года, остался в прямом подчинении весь непроизводственный и административный отдел. В подчинении

генеральному директору также стал директор по продажам, в обязанности которого стало входить предоставление отчетности о проведенной работе непосредственно генеральному директору. (см. рис. 2)



Рис. 2. Организационная структура компании NETZSCH PUMPS RUS после организационного изменения

Для эффективного внедрения нововведений в компании NETZSCH PUMPS RUS и при этом минимизировать сопротивления со стороны персонала стоит последовательно выполнить пять этапов, которые были разработаны авторами данной статьи (см. рис. 3). Эта последовательность является

циклической, при повторении этапов возможно внедрение новых изменений в организацию. Далее подробно разберем каждый этап, а точнее какие мероприятия стоит проводить и в какой последовательности.



Рис. 3. Этапы внедрения мероприятий по управлению персоналом во время организационных изменений в компании NETZSCH PUMPS RUS

Организационные изменения не могут быть внедрены в компанию пока потребность в них не будет известна всем сотрудникам, то есть до того времени пока сам персонал не поймёт, что в компании существует проблема и есть необходимость внедрения какого-либо рода изменений все нововведения будут негативно восприняты работниками. Донесение до сотрудников существующих проблем в компании и необходимости внедрения нововведений характеризует первый этап.

В компании NETZSCH PUMPS RUS пять филиалов, и не все отделы обладают полной информацией или же правильно интерпретируют её,

по этой причине стоит применить подход «информирование и общение», при котором начальство делится с подчиненными планами на будущее и говорит о проблемах компании. Для осуществления данного этапа стоит внедрить в компанию еженедельные планерные совещания перед рабочей неделей.

Оптимальная продолжительность данного мероприятия должна составлять 25 минут, за это время могут быть распределены задачи, и высказаны проблемы, которые существуют на данный момент в компании, так называемая информационный формат планерки.

Позиции сильно подверженные изменениям	Позиции немного затронутые изменениями	Позиции не затронутые изменениями
<ul style="list-style-type: none"> • Директор по продажам; • Менеджеры по продажам во всех филиалах; • Ассистенты 	<ul style="list-style-type: none"> • Генеральный директор; • Помощник генерального директора; • Логист; • Бухгалтер/ HR – специалист; • Бухгалтер/ Финансист 	<ul style="list-style-type: none"> • Водитель; • Юрист; • Переводчик; • Сервисный инженер

Рис. 4. Общее резюме позиций во время организационных изменений в компании NETZSCH PUMPS RUS

На данном этапе следующим мероприятием является, создание общего резюме позиций HR-специалистом (см. рис. 4). В нем стоит указать позиции, которые будут сильно подвержены изменениям; позиций, которые будут немного затронуты; и позиций, которые не должны быть затронуты вообще. Данным мероприятием персонал будет понимать в каких зонах имеются проблемы и на что начальство хочет обратить внимание, это поможет ускорить первый этап и приступить к следующему с минимальным сопротивлением со стороны персонала.

После того как персонал осознал, что компании действительно необходимы изменения, можно приступить ко второму этапу — избавление от страха перемен. Основными страхами персонала NETZSCH PUMPS RUS является боязнь новизны и страх непрозрачности схемы. Мероприятием по избавлению от страхов новизны может стать рассылка на почту сотрудникам информации о том, что такое организационное изменение и примеры компаний, в которых происходили подобные нововведения. Данным мероприятием начальство информирует своих подчиненных и избавляет их от недостатка информации. Мероприятие не потребует никаких финансовых вложений при этом будет достаточно эффективным, так как работники компании NETZSCH PUMPS RUS используют

почту постоянно. За время второго этапа директор по продажам, должен пристально следить за своими подчиненными и только в случае, когда персонал станет более лояльным к переменам можно переходить к следующему этапу. Эта лояльность может быть выражена: предложениями со стороны работников помощи в проведении мероприятий по изменению или положительной обратной связи.

В настоящее время многие сотрудники размыто представляют какие функции они должны выполнять и какую зону ответственности они имеют, поэтому в данной компании стоит составить должностные инструкции для каждой позиции, с целью ликвидации рисков по уменьшению производительности труда из-за переадресования обязанностей среди менеджеров. Данное мероприятие является третьим этапом и должно проходить с привлечением персонала с целью сделать лояльными персонал к проводимым нововведениям.

После того как мероприятия будут разработаны, стоит перейти к следующему четвертому этапу. На этапе непосредственного внедрения могут возникнуть сопротивления со стороны персонала в компании. Для снижения конфликтов можно применить индивидуальные и групповые способы мотивации сотрудников (см. рис. 5).



Рис. 5. Схема мероприятий по минимизации сопротивлений изменениям в компании NETZSCH PUMPS RUS

К индивидуальным мероприятиям можно отнести расширение полномочий работника, для того чтобы он смог почувствовать перспективность карьерного роста, и тем самым вовлекся в процесс разработки инструкций, и не был бы против нововведений. Индивидуальный график работы также поможет сделать коллектив лояльным. Другим мероприятием может служить создание традиций в компании, например, празднование дня рождения организации, эта программа поможет сплотить коллектив, а когда сотрудники работают в благоприятной атмосфере им проще воспринимать перемены. Не стоит забывать о том, что немецкая компания предоставляет возможность бесплатно участвовать в различных онлайн семинарах, лекциях. При факте поощрения директором по продажам участие своих подчиненных в данных обучающих программах, сотрудники лояльнее отнесутся к внедренным инструкциям и системе ключевых показателей эффективности, так как директор по продажам в их глазах станет человеком, который заботится о их развитии и благополучии на рабочем месте.

Административный и производственный персонал компании NETZSCH PUMPS RUS предпочитает работу отдыху, что отрицательно сказывается на эффективности их работы и становится причиной отторжения нововведений и недовольства со стороны филиалов из-за повышения контроля в связи с организационными преобразованиями, которые привносятся благодаря организационным изменениям в компании. Можно использовать нестандартный способ мотивирования сотрудников — «отпускной бонус». Каждый

сотрудник должен пробыть в отпуске и предоставить начальнику доказательства, что эти дни он не занимался работой, а проводил активный отдых или путешествовал со своей семьей, друзьями. После чего они получают небольшую денежную премию. Благодаря этой мотивации сотрудники не только будут приходить счастливыми на работу, но и с радостью будут сами участвовать в разработке должностных инструкций. За данное мероприятие в компании NETZSCH PUMPS RUS должен отвечать HR специалист.

На пятом этапе, «замораживание», происходит закрепление результатов преобразований, при котором директор по продажам контролирует исполнение нововведений. Стоит внедрить мероприятия по получению обратной связи от сотрудников. Мероприятие даст понять начальнику правильно ли было внедрено нововведение и даст возможность контролировать выполняются изменения сотрудниками или они их избегают. Если сотрудники отрицательно относятся к нововведениям внедренным в деятельность организации на предыдущем этапе, лучше директору по продажам вернуться к этапу два и выяснить причины сопротивления, провести обширную разъяснительную работу. Обратную связь можно запрашивать разными способами, например, по почте, но эффективнее будет личная встреча, так как при индивидуальной беседе можно будет с уверенностью сказать с какими проблемами сталкивается тот или иной филиал, и при этом сами сотрудники будут чувствовать себя значимее (см. рис. 6).



Рис. 6. Схема действий при использовании мероприятия по получению обратной связи на этапе «заморозки»

Для создания видимых успехов в короткие сроки начальству стоит ставить краткосрочные цели, демонстрируя их во время планерки, и показывать своим работникам, что данные организационные изменения идут только на пользу. Такими действиями начальство психологически помогает своим подчиненным поверить в то, что внедренные системы способствуют не только улучшению положение в компании, но и создают благоприятную атмосферу для самих сотрудников.

Итогом выше сказанного, хотелось бы отметить, что необходимо понимать потенциальные психологические последствия организационных изменений в компании, в следствии чего возникают сопротивления персонала. Создание мероприятий по преодолению данных сопротивлений и вовлеченность сотрудников в происходящие изменения с большей вероятностью позволяют работникам быть гибкими и относиться лояльно к происходящим изменениям в компании. ■

1. Агаева А. Н. Влияние реализации функций и социальных технологий самоменеджмента на развитие и грамотное взаимодействие персонала в организации / А. Н. Агаева, Л. Р. Яковлева // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2017. – 120с.

2. Бовин А. А. Управление инновациями в организации: Учеб. пособие по специальности «Менеджмент организации» / А. А. Бовин, Л. Е. Чередникова, В. А. Якимович. — 3-е изд., стер. — М.: Издательство «Омега-Л», 2009. — 415 с.

3. Скрипченко Т. Л. Актуализация проведения изменений в современной организации и особенности управления ими [Электронный ресурс] / Т. Л. Скрипченко, Л. Г. Гребеник, Е. Н. Дьячкова. // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. — Электрон. дан. — 2017.— URL: <https://e.lanbook.com/journal/issue/302582>. (дата обращения: 18.02.2020)

4. Eugene McKenna Human resource management a concise analysis/ Eugene McKenna, Nic Beech — 2008. — 401с.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ:

Eugene McKenna Human resource management a concise analysis/ Eugene McKenna, Nic Beech — 2008. — 401с.

Агаева А. Н. Влияние реализации функций и социальных технологий самоменеджмента на развитие и грамотное взаимодействие персонала в организации / А. Н. Агаева, Л. Р. Яковлева // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2017. – 120с.

Бовин А. А. Управление инновациями в организации: Учеб. пособие по специальности «Менеджмент организации» / А. А. Бовин, Л. Е. Чередникова, В. А. Якимович. — 3-е изд., стер. — М.: Издательство «Омега-Л», 2009. — 415 с.

Скрипченко Т. Л. Актуализация проведения изменений в современной организации и особенности управления ими [Электронный ресурс] / Т. Л. Скрипченко, Л. Г. Гребеник, Е. Н. Дьячкова. // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. — Электрон. дан. — 2017.— URL: <https://e.lanbook.com/journal/issue/302582>. (дата обращения: 18.02.2020)

Development of human resources management activities under conditions of organizational changes on the example of Netzsch Pumps Rus

© Kasianova A., Firsova N., Chekrygin M., 2020

This article summarizes the results of a study conducted by 3rd year students of the Siberian-American faculty of the Baikal International Business School. The objectives of the study were to analyze the theoretical aspects of organizational change in companies and develop a system of personnel management measures using the example of a branch of the German company for the sale and maintenance of pumping equipment NETZSCH PUMPS RUS.

Keywords: human resources management, organizational change, personnel department, staff loyalty