

# СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ

**Маранчак Л.Ю. Научный руководитель к.гос.упр, доцент Шумаева Е.А.**

*Донецкий национальный технический университет*

В эпоху глобальной конкуренции, технологических инноваций, нестабильности внешней среды организационные изменения неизбежны и необходимы. Важнейшим фактором конкурентоспособности успешных компаний становится 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.

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.

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

Идея стратегического управления человеческими ресурсами (УЧР) основана на убеждении в том, что формирование стратегии - это рациональный и линейный процесс. Общая стратегия УЧР вытекает из конкретной стратегии в основных сферах. Все это связано с систематическими исследованиями внутреннего и внешнего окружения организации, которая определяет, какие вопросы бизнеса, организации и УЧР необходимо рассматривать. [3]

Трудности в достижении внутренней согласованности могут объясняться следующими причинами:

- сложность стратегических направлений может затруднять достижение согласованности между разнообразными видами деятельности и планами;
- высшие руководители желают быстрых достижений;
- инновации осуществляются независимо от показателей ЧР;
- введение оплаты в соответствии с показателями работы при отсутствии отлаженных процессов управления показателями работы;
- увеличение подходов к развитию практических шагов в сфере ЧР, возникающее порой из-за давления руководства или из-за финансовых ограничений;
- недостаточное понимание среди специалистов-практиков того, что необходимо активно достигать интеграции;
- менеджеры подразделений безразличны к своим задачам или не способны решать их, работники относятся к новым инициативам с подозрением или враждебно. [2]

Препятствия, которые могут встретиться на пути стратегий УЧР при попытке реализовать свои инициативы, часто бывают связаны с непониманием стратегических потребностей данной организации, в результате чего данные инициативы выглядят неуместными или даже могущими снизить продуктивность. Эта проблема усугубляется, если факторы окружения и культуры, которые влияют на сущность стратегии, не принимаются во внимание. Инициативы, которые плохо продуманы или неуместны, не соответствуют требованиям данной организации, не работают.

Внедрение также будет трудным, если изолированно следовать курсу одной инициативы, не учитывая того, как она может повлиять на другие практические шаги в сфере УЧР, и не пытаясь применить согласованный подход. Будет трудно реализовать что-либо, если все, кого касаются новые инициативы, и особенно представители высшего руководства, не принимают их. Серьезным препятствием может быть нежелание руководителей подразделений воспринять новые инициативы как свои собственные или развивать те навыки, которые им необходимы для исполнения своей роли в их реализации. Ключевая роль руководителей подразделений при осуществлении инициатив в области УЧР часто недооценивается. Также необходимо обеспечить процессы поддержки инициатив и необходимые финансовые и людские ресурсы.

Для преодоления этих препятствий необходимо:

- провести скрупулезный первоначальный анализ. Первоначально следует проанализировать потребности организации, корпоративную культуру и факторы внешней и внутренней среды. Основой может стать SWOT-анализ (анализ сильных и слабых сторон, благоприятных возможностей и опасностей, с которыми сталкивается организация) или анализ (политическая, экономическая, социальная, технологическая, правовая среда и окружение, в котором работает организация);
- сформулировать стратегию. Формулировка должна логически обосновывать стратегию и раскрывать ее цели, стоимость и выгоды;
- получить поддержку. Особое внимание нужно уделить получению поддержки со стороны высшего руководства (следует подготовить аргументы, способные убедить его), руководителей подразделений, работников в целом и профсоюзов; это означает распространение намерений и их логического обоснования и участие заинтересованных сторон в формулировании стратегического плана;

- оценить препятствия. Необходимо оценить потенциальные препятствия на пути реализации стратегии, особенно те, которые связаны с безразличием, враждебным восприятием (сопротивление переменам) и нехваткой поддерживающих процессов или ресурсов. Если нельзя уверенно заявить, что данная инициатива будет поддержана в достаточной мере (ждать шумного всеобщего одобрения было бы чрезмерным) и что имеются необходимые ресурсы, лучше подождать с ее внедрением;

- подготовить планы действий. Эти планы должны четко показывать, что должно быть сделано, кто должен это сделать и когда это должно быть завершено. Желательно, чтобы был некоторый предварительный план, который показывал бы этапы внедрения, необходимые на каждом из них ресурсы и сроки осуществления каждого этапа и всей программы в целом. План действий должен кратко излагать программы, которые могут потребоваться: консультаций, участия, распространения информации и обучения. В нем должно быть оговорено, каким образом будет отслеживаться прогресс, и указаны критерии измерения достигнутых результатов.

Управление реализацией необходимо осуществлять, следуя предварительному плану действий. Он включает в себя мониторинг прогресса и разрешение возникающих проблем. [1]

Таким образом предложены мероприятия по преодолению препятствий, повышают эффективность организационных преобразований, формируют стратегический подход к управлению человеческими ресурсами, позволяют управлять лояльностью персонала на всех этапах изменений и реализовать стратегический подход к управлению человеческими ресурсами в организации.

### **Список литературы:**

1. Корнеева Е.Н. Оценка отношения персонала к инновациям как основа выработки мер по управлению изменениями на промышленных предприятиях // Российское предпринимательство. - 2014. – С. 95
2. Харрингтон Дж. Совершенство управления изменениями: пер. с англ. / Дж. Харрингтон; под ред. В. В. Брагина. - М.: Изд-во «Стандарты и качество», 2008. - 192 с.
3. Studme.org [Электронный ресурс]. - Режим доступа <http://rudiplom.ru/lectures/strategicheskoe-upravlenie/2040.html>.