

Александрова Людмила Юрьевна
Чебоксарский институт (филиал) АНО ВО
Московского гуманитарно-экономического университета
Александрова Ольга Сергеевна
Российская таможенная академия
Еремкина Татьяна Викторовна
Чебоксарский институт (филиал) АНО ВО
Московского гуманитарно-экономического университета

К вопросу об управлении персоналом в условиях организационных изменений

Аннотация. В современных реалиях управление персоналом должно быть построено таким образом, чтобы при соответствии актуальным требованиям и новым тенденциям повысить эффективность деятельности предприятия. Целью настоящего исследования стало рассмотрение общих вопросов управления персоналом в условиях организационных изменений. В статье раскрыта их сущность и задачи. Обоснована необходимость комплексного подхода к управлению персоналом в изменяющихся условиях. На примере ООО «Международный аэропорт Чебоксары» приведены результаты сравнительного анализа значимости управленческих проблем и их типов в стандартных ситуациях и условиях организационных изменений. Выявлены их причины. Сделаны выводы об условиях успешной реализации маршрута организационных изменений, определяемого управленческой логикой. Разработаны рекомендации по совершенствованию управления персоналом в условиях преобразования предприятия.

Ключевые слова: предприятие, условия изменения предприятия, организационные изменения, персонал, управление персоналом, гибкость и адаптивность политики управления персоналом.

Alexandrova Lyudmila Yurievna
Cheboksary Institute (branch) Autonomous Non-profit Organization of Higher Education
of the Moscow University of Humanities and Economics.
Alexandrova Olga Sergeevna
Russian Customs Academy
Eremkina Tatiana Viktorovna
Cheboksary Institute (branch) Autonomous Non-profit Organization of Higher Education
of the Moscow University of Humanities and Economics.

On the issue of personnel management in the context of organizational changes

Annotation. In modern realities, personnel management should be built in such a way that, in accordance with current requirements and new trends, it can increase the efficiency of the enterprise. The purpose of this study was to consider the general issues of personnel management in the context of organizational changes. The article reveals their essence and tasks. The necessity of an integrated approach to personnel management in changing conditions is substantiated. Using Cheboksary International Airport LLC as an example, the results of a comparative analysis of the significance of management problems and their types in standard situations and conditions of organizational change are presented. Their causes have been identified. Conclusions are drawn about the conditions for the successful implementation of the route of organizational changes determined by management logic. Recommendations for improving personnel management in the context of enterprise transformation have been developed.

Keywords: enterprise, conditions of change of the enterprise, organizational changes, personnel, personnel management, flexibility and adaptability of personnel management policy.

Введение

Интерес к решению вопросов управления персоналом (УП) в условиях организационных изменений (ОИ), требующих инновационного подхода к организации управленческой деятельности, возрос.

Воплощение этого интереса в профессиональную жизнь сравнивают с «восхождением на неизвестную вершину». Для нас это движение (не всегда восхождение) к новому социально-экономическому состоянию предприятия по иному безопасному маршруту. Оно связано с обоснованием необходимости разработки нового направления организационного пути и программы развития предприятия, с преодолением сопротивления сотрудников инновационным изменениям, нейтрализацией барьеров на пути их внедрения.

В теории менеджмента изменения рассматриваются как «реориентация» (поиск новых ориентиров и возможностей), «реорганизация», «обновление», «преобразование», «трансформация», «внутренний поворот». В современных трудах проводится параллель между виноградной лозой и организацией: они совершают «поворот» (изменяются) под внешним воздействием (солнца, факторов внешней среды) [5]. Поэтому слово change и его перевод на русский язык «изменение» максимально отражают взгляд на предприятие как на организм, в котором принимается во внимание человеческий фактор.

Феномен организационных изменений, природа их возникновения и логика управления ими продолжает вызывать многочисленные дискуссии, раскрывает актуальность проведения исследований в данном направлении и необходимость разработки практических рекомендаций по совершенствованию управления персоналом в условиях ОИ.

Результаты исследования

Ключевым словом научного понятия «организационные изменения» является слово «изменение» (*англ.* change, *фр.* changement, *нем.* wandel, *исп.* cambio) [7, с. 62]. Проблему изменения как научную первым из философов рассматривал Аристотель. Он раскрывал такие их виды, как изменение места, качества, количества, субстанции [4].

В Философском энциклопедическом словаре дается следующее определение: «Изменение – превращение в другое, переход из одного качественно определенного бытия в качественно другое определенное бытие. Изменение определяется объемом и направлением, длительностью и скоростью» [13]. Толкование изменения в Новой философской энциклопедии подчеркивает его сложный системный характер, характеризует состояние, альтернативное стабильности, переход из одного состояния в другое, смену содержания во времени. Различия в трактовке времени определяют понимание характера изменений – обратимых и необратимых, направленных и ненаправленных, спонтанных, самоорганизованных и организуемых [9].

Феномен изменений является неотъемлемой категорией бытия. Они имеют различную природу, форму протекания, уровни проявления. Изменения инициируются различными факторами и условиями, приводят к разным последствиям [6; 12].

Понимание организационных изменений неоднозначно.

Его интерпретируют как:

– неизбежность (диктуется множеством причин, например, логикой жизненного цикла предприятия, состоянием экономики, др.) и событие, которое предприятие может вызвать или предотвратить;

– неотъемлемая составляющая деятельности предприятия (фактор его выживания) и вынужденный ход, сценарий развития события;

– схожие применяемым ранее варианты решения проблемы (организационная управленческая эволюция) и кардинальный прорыв, не имеющий места ранее (управленческая революция, как переход между качественными состояниями развития);

– изменения в системе и изменения системы;

– разовая мера выживания («эпизодические вспышки», действие) и длительный процесс развития предприятия, в ходе которого происходит преобразование его стратегий и систем при одновременном изменении ценностей и поведения сотрудников (программа действий);

– непрогнозируемый (с учетом «колебаний» внешней среды» и разнообразия конкретных ситуаций) и прогнозируемый управляемый процесс.

«Подводный камень» многих определений организационных преобразований заключается в различении их:

во-первых, содержательного (что изменяется) и процессного (как изменяется) аспектов;

во-вторых, временных (незначительные корректировки основных параметров организационной среды и полномасштабное внедрение новых бизнес-процессов, краткосрочное и долгосрочное приспособление к изменениям) и пространственных (слияния и поглощения, интеграция структурных подразделений и формирование новых партнерских сетей, расширение и сокращение рынков сбыта) аспектов.

Терминологический анализ понятия «организационные изменения» показал, что это процесс и результат перемены состояния предприятия в целом или его элементов в пространственно-временном формате в частности, процесс и результат создания и освоения нового (модифицированного), внедрения новых организационных решений под воздействием синергетического взаимодействия факторов внутренней и внешней среды для достижения целей социально-экономического развития предприятия. Это процесс его обновления, основанный на: результатах организационной диагностики [5]; внедрении инноваций в бизнес-процессы; освоении новых идей и способов трудового поведения.

Цель организационных изменений – повышение производительности, действенности, адаптивности предприятия для обеспечения и повышения его конкурентоспособности в динамичной бизнес-среде [3]. Задачи ОИ зависят от их направлений: изменения в основной структуре [1], применяемых технологиях [11], управленческих процессах [2], организационной культуре [10; 14], др. Изменяется управленческий состав и производственный персонал, уровни его компетентности, сфера отношений и мотивации, трудовое поведение и эффективность труда. Важной задачей для получения нужного социально-экономического эффекта является координация изменений в качественных и количественных характеристиках персонала с другими организационными изменениями.

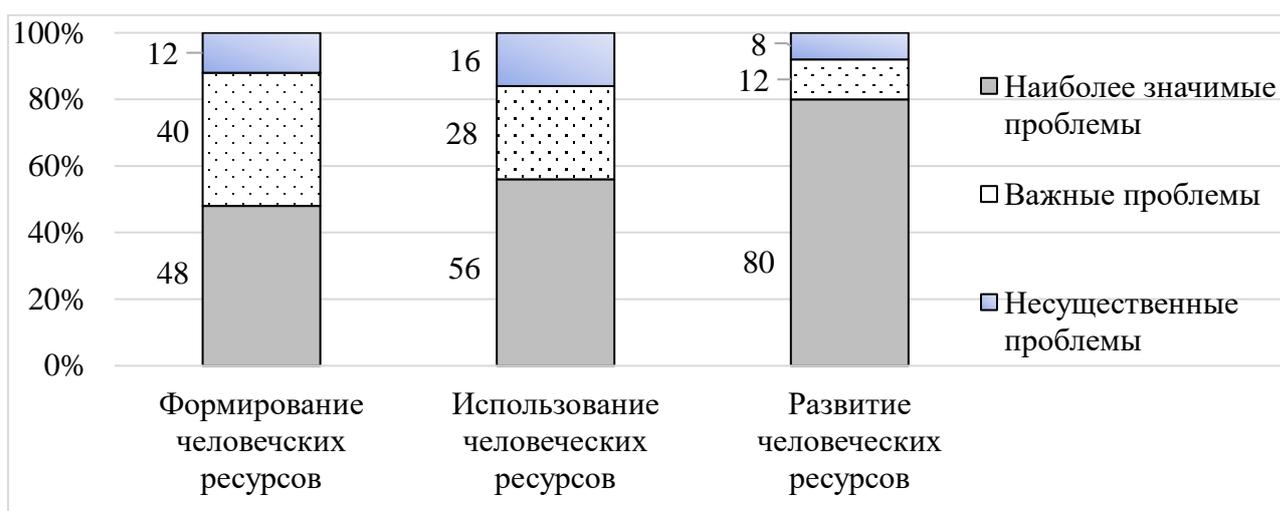
Управление персоналом в условиях ОИ представляет собой комплекс взаимосвязанных мероприятий по созданию условий для эффективного формирования, использования, распределения и перераспределения, развития человеческих ресурсов предприятия (интеграция новых практик в программы адаптации новых сотрудников, адаптация сотрудников к новым условиям труда, их мотивация к работе в условиях вызовов, оценка их потенциала и корпоративное обучение, др.). Оно требует комплексного подхода, включающего не только адаптационные и мотивационные меры, оценочные процедуры и обучающие программы, но и поддержку лидеров трансформаций и их последователей, планомерную работу с теми, кто занимает нейтральную позицию по отношению к организационным изменениям и их противникам.

Современный транспорт – полигон для изменений и внедрения инновационных решений. Лидером перспективных инноваций является воздушный транспорт – относительно молодой и интенсивно развивающийся его вид. Рассмотрим вопросы управления персоналом в условиях организационных изменений на примере Общества с ограниченной ответственностью «Международный аэропорт Чебоксары» (далее ООО

«МАЧ»). Он представляет собой один из важнейших инфраструктурных элементов системы внутренних и международных перевозок.

Инициатором ОИ, требующих обоснованных управленческих решений и целенаправленных воздействий на сотрудников, является управленческий персонал. На всех этапах проведения ОИ, начиная с осознания необходимости перемен до контроля результатов деятельности и формирования базы для широкой вовлеченности сотрудников, работает управленческая команда. В процессе управления ОИ участники этой команды определяют сильные и слабые стороны, угрозы текущего положения и ресурсы аэропорта, необходимые для успешного внедрения изменений, а также их тип.

Проведенное в феврале 2025 г. исследование (анализ документов, беседа, опрос 50 сотрудника аэропорта) позволило определить значимость решения проблем системы управления персоналом в условиях ОИ (рис. 1).



*Рисунок 1 – Значимость проблем системы управления персоналом ООО «МАЧ» в условиях его организационных изменений, %
Составлено авторами*

Рисунок 1 показывает, что в условиях ИО вопросы развития (80%) и использования человеческих ресурсов (56%) приобретают особую актуальность. В процессе выполнения профессиональной деятельности возникают информационные, технологические, психологические, методические проблемы, в решении которых руководитель оказывает комплексную поддержку и помощь. К наиболее очевидным из них можно отнести несовершенную систему мотивации труда персонала и отсутствие мотивации к непрерывному профессиональному саморазвитию (рис. 2).

Из рисунка 2 видим, что сотрудники ООО «МАЧ» признают трудоемкость управления (48% в обычных условиях и 84% при ОИ), отмечают усиление сопротивления персонала управленческим воздействиям (12% в обычных условиях и 76% при ОИ).

Беседа с сотрудниками ООО «МАЧ» показала, что осуществляемые и даже ожидаемые перемены аэропорта воспринимаются неоднозначно.

Они оказывают на сотрудников:

- отрицательное воздействие, что выражается в их эмоциональном изменении (страх неопределенности, чувство нестабильности и неуверенности), трансформации профессиональных компетенций, системы подчиненности и коммуникаций. Чтобы снизить негативное восприятие ОИ, важно учитывать специфику деятельности предприятия, текущей ситуации и характеристик персонала, участвующего в процессе преобразований;

- позитивное влияние (улучшение условий труда, новые возможности карьерного роста и самореализации, др.).



Рисунок 2 – Проблемы управления персоналом ООО «МАЧ» в стандартных ситуациях и условиях организационных изменений, % Составлено авторами

Для решения проблем управления персоналом в условиях организационных изменений необходимо вывить их причины (рис. 3).

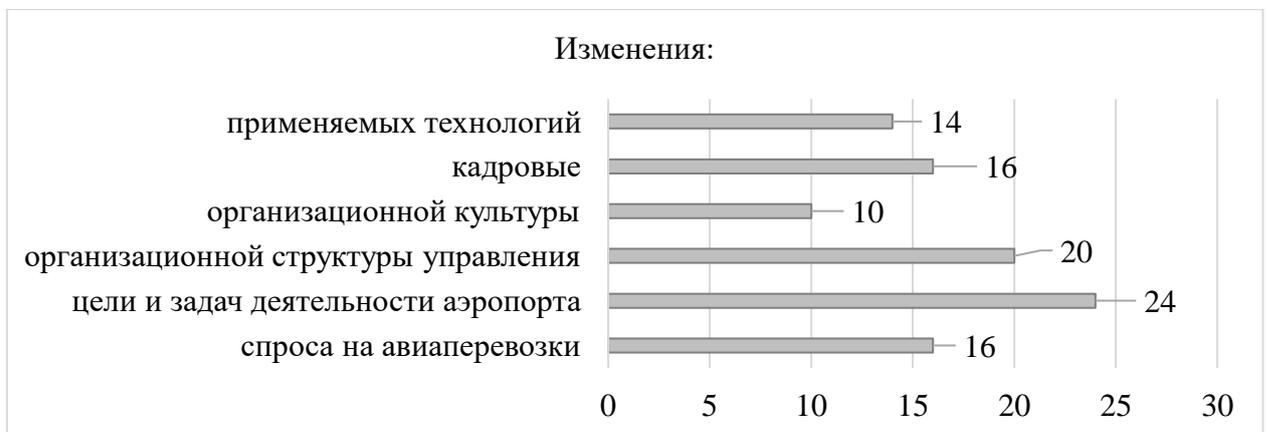


Рис. 3. Причины организационных изменений, требующих пересмотра технологий и инструментов управления персоналом ООО «МАЧ», % Составлено авторами

Рисунок 3 показывает, что к их числу сотрудники ООО «МАЧ» отнесли изменения: цели и задач деятельности аэропорта – 24% (они признают, что изменения должны быть согласованы с видением, миссией предприятия); организационной структуры управления (20%); спроса на авиаперевозки и кадровые перестановки (по 16%), др. Связь между двумя последними причинами выражается в том, что в условиях подвижности спроса на перевозки приходится решать задачу не только распределения воздушных судов по воздушным линиям. Изменение числа пассажиров стимулирует смену потребности в сотрудниках различных специальностей: службы безопасности, операторы регистрации, технический персонал, менеджеры служб обслуживания клиентов, др.

Выявленные причины и факторы ОИ могут взаимодействовать друг с другом и приводить к комплексным изменениям в работе аэропорта в целом, содержании кадровой работы в частности.

Выводы/Заключение

Глобальные вызовы современности оказывают влияние на состояние рынка труда и кадровую политику предприятия. В современных условиях управленческие проблемы, являющиеся зеркалом происходящих изменений, усиливаются и усложняются.

ОИ, как целенаправленные преобразования, воспринимаются каждым работником по-разному: с пониманием и готовностью помочь; с безразличием и негативом; страх нового и необходимость сопротивления нововведениям. Это отличие в восприятии и понимании ОИ и их причин, степени осознания их необходимости и уровне вовлеченности в них следует учитывать в процессе управления персоналом. Для этого необходимо владеть информацией об отличиях проблем управления персоналом в стандартных ситуациях и условиях ОИ, оценить практическую значимость решения кадровых вопросов в условиях новых вызовов, провести сравнительный анализ направленности влияния ОИ на эмоциональное состояние и трудовое поведение сотрудников (отрицательное, нейтральное, положительное).

Управление персоналом при организационной трансформации направлено на: оказание помощи работникам в осознании миссии и целей организации; повышение адаптационного потенциала персонала; обеспечение его согласованной работы как единой команды; снижение рисков сопротивления изменениям; усиление взаимодействия организационных отделов и реализации коммуникационной стратегии, помогающей управлять опасениями и ожиданиями сотрудников в период ОИ.

Эффективность изменений в области УП во многом зависит от выбора варианта построения самой системы управления человеческими ресурсами, механизма ее функционирования, выбора оптимальных сложившимся условиям и намечающимся тенденциям технологий кадровой работы. Их изменения обусловлены как внутренними (уникальные особенности взаимоотношений внутри трудового коллектива, др.), так и внешними (изменение спроса, др.) факторами. Они взаимосвязаны. Например, аэропорт как крупный инфраструктурный объект, нуждается в гибкой адаптивной политике управления персоналом, способной оперативно реагировать на колебания рыночных условий и изменения спроса на авиаперевозки.

Успешная реализация маршрута организационных изменений требует тщательной подготовки, планирования, мотивации и вовлеченности сотрудников, постоянного контроля качества и оценки эффективности преобразований (насколько были достигнуты цели и выполнены задачи, какие ресурсы, в том числе человеческие, были использованы, какой экономический результат был получен). Результаты анализа трансформации механизма управления персоналом в условиях ОИ лежат в основе разработки и реализации мероприятий по его совершенствованию:

- привлечение и удержание талантливых сотрудников (в т.ч. благодаря разработке программ их поддержки);
- вовлечение персонала всех уровней и категорий в процессы трансформации через информирование (в т.ч. с применением цифровых технологий), индивидуальные и групповые способы мотивации и поддержки;
- использование человеческих ресурсов, создание оптимальной качественной и количественной структуры команды, в которой согласованы инновационное и коммуникационное направления, и к которой привлечены лояльно настроенная к ОИ часть персонала, сторонники инноваций;
- развитие всех сотрудников. Их ключевая характеристика – профессиональный «запинг» – адекватное отношение к изменениям «организационного ландшафта», ориентация на формирование и использование новых знаний, освоение и развитие новых необходимых компетенций, обновление их «портфеля»;

– разработка и реализация согласованной со стратегией развития предприятия стратегии управления его изменениями [8]. Ее этапами являются планирование (определяют, какие конкретно перемены нужны, как они повлияют на работу и какие ресурсы потребуют); внедрение; мониторинг, контроль эффективности изменений; корректировка (если результаты мониторинга показывают, что нововведения не приносят ожидаемых показателей, то проводят корректировку задач, методов перестройки и др.).

Организационные изменения, в том числе проецирующиеся на персонал, предполагают формирование устойчивости к ним и нахождение баланса между ОИ и стабильностью. Они имеют различную скорость внедрения. Их эффективность зависит от качественных характеристик персонала, индивидуального восприятия и понимания необходимости перемен.

Список источников

1. Александров Д. С. К вопросу о стратегической конкурентоспособности предприятия в условиях цифровизации экономики / Д. С. Александров, Д. С. Алексеев // XXIV Всероссийская студенческая научно-практическая конференция Нижневартковского государственного университета: Материалы конференции, Нижневартовск. Часть 4. – Нижневартовск: Нижневартковский государственный университет, 2022. – С. 9-14.

2. Александров Д. С. Проблемы и перспективы развития современного менеджмента / Д. С. Александров // Наука и образование : будущее и цели Устойчивого развития : Материалы XVI Международной научной конференции, в 4 частях, Москва, 27 ноября 2020 года. Том 2. – Москва: Московский университет им. С. Ю. Витте, 2020. – С. 15-21.

3. Алексеева Н. В. Управление изменениями как технология управления, направленная на предупреждение кризиса в организациях / Н. В. Алексеева, Т. А. Медведева, С. П. Яковлев // Перспективные технологии и инновации в АПК в условиях цифровизации : Материалы III Международной научно-практической конференции. – Чебоксары : Чувашский государственный аграрный университет, 2024. – С. 391-393.

4. Аристотель. Сочинения : В 4-х томах. – Москва : Издательство Мысль, 1981. – 613 с.

5. Божко Л. М. Понятие организационных изменений и его синонимы / Л. М. Божко // Вестник Омского университета. Серия : Экономика. – 2014. – № 1. – С. 77-84.

6. Еремкина Т. В. Диагностика оптимизации системы управления персоналом организации / Т. В. Еремкина, Ю. В. Смолькина // Донецкие чтения 2024 : образование, наука, инновации, культура и вызовы современности : Материалы IX Международной научной конференции, Донецк, 15-17 октября 2024 года. – Донецк : Донецкий национальный университет, 2024. – С. 49-51.

7. Ларина Ю. С. Терминологический анализ понятия «Организационные изменения» / Ю. С. Ларина // Российское предпринимательство. – 2013. – № 3(225). – С. 61-68.

8. Медведева Т. А. Современные системы и методы стратегического управления персоналом организации / Т. А. Медведева, Г. М. Лохонова // Современные проблемы аграрной экономики и пути их решения : Материалы Всероссийской (национальной) научно-практической конференции. – Чебоксары : Чувашский государственный аграрный университет, 2023. – С. 412-415.

9. Новая философская энциклопедия : в 4 томах. Том 1. – 2-е издание, исправленное и дополненное. – Москва: Мысль, 2010. – 744 с.

10. Павлова М. А. Стратегическое развитие организации в условиях цифровой экономики / М. А. Павлова, Т. А. Медведева // Молодежь и инновации : Материалы XX Всероссийской (национальной) научно-практической конференции молодых ученых, аспирантов и студентов. – Чебоксары : Чувашский государственный аграрный университет, 2024. – С. 406-408.

11. Салюкова Н. А. Поддержка принятия кадровых решений / Н. А. Салюкова, Л. Ю. Александрова, О. С. Александрова // Социогуманитарные и правовые проблемы

современного общества : Материалы XXII Межрегиональной научной конференции по общегуманитарным, правовым и экономическим вопросам : Сборник научных работ. – Чебоксары, 2023. – С. 123-130.

12. Тулинова Ю. Е. Принципы управления персоналом в условиях организационных изменений / Ю. Е. Тулинова // Научные достижения 2023: гуманитарные и социальные науки : Сборник материалов XLI-ой международной очно-заочной научно-практической конференции. В 2-х томах, Москва, 04 декабря 2023 года. – Москва : Империя, 2023. – С. 142-147

13. Философский энциклопедический словарь. – Москва : ИНФРА-М, 2009.

14. Что, как, зачем? Воспитание организационной культуры в условиях быстрых перемен / Н. Л. Синева, Д. Ю. Вагин, Г. А. Плесовских [и др.] // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. – 2018. – № 6(32). – С. 194-200.

15. Магомедов М. А., Магомедова Х. Н., Магомедова З.О. Роль системы управления персоналом в стратегическом развитии организации// Journal of Monetary Economics and Management. - 2024.- № 10.- С.81-86

Сведения об авторах

Александрова Людмила Юрьевна, канд. пед. наук, доцент, доцент кафедры экономики и менеджмента, Чебоксарский институт (филиал) АНО ВО Московского гуманитарно-экономического университета, г. Чебоксары, Россия.

Александрова Ольга Сергеевна, студент кафедры экономической теории и экономики таможенного дела, ГКОУ ВО «Российская таможенная академия», г. Люберцы, Россия.

Еремкина Татьяна Викторовна, канд. пед. наук, преподаватель кафедры экономики и менеджмента, Чебоксарский институт (филиал) АНО ВО Московского гуманитарно-экономического университета, г. Чебоксары, Россия.

Information about the authors

Alexandrova Lyudmila Yuryevna, Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor, Associate Professor, Department of Economics and Management, Cheboksary Institute (branch) IT is AT the Moscow University of Humanities and Economics, Cheboksary, Russia.

Alexandrova Olga Sergeevna, student of the Department of Economic Theory and Economics of Customs Affairs, GKOУ VO «Russian Customs Academy», Lyubertsy, Russia.

Eremkina Tatiana Viktorovna, Candidate of Pedagogical Sciences, Department of Economics and Management, Cheboksary Institute (branch) of the Moscow University of Humanities and Economics, Cheboksary, Russia.