

2. Пархимчик, Е. П. Кадровая политика организации : учеб. пособие / Е. П. Пархимчик. – Минск : ГИУСТ БГУ, 2011. – 128 с.

3. Исследовать работу кадровых служб по обеспечению соблюдения прав работников в сфере трудовых и связанных с ними отношений и разработать предложения по ее совершенствованию : отчет о НИР (заключ.) / Науч.-исследовательский ин-т труда ; рук. В. Н. Пинязик. – Минск, 2007. – С. 6–18. – № ГР 20071096.

УДК 005.95

С. А. Полетаев

*Филиал Российского государственного социального университета в г. Минске,
Минск, Беларусь, minsk-rgsu@mail.ru*

КОМПЕТЕНЦИИ HR-МЕНЕДЖЕРА ПО УПРАВЛЕНИЮ ИЗМЕНЕНИЯМИ

Рассматриваются тенденции в расширении и модификации профессиональных компетенций HR-менеджеров на различных этапах проведения организационных изменений, связанных с возрастанием роли человеческого фактора в успехе преобразований, направленных на инновационное развитие компаний. Обосновывается необходимость большей индивидуализации образовательных траекторий студентов и слушателей на всех уровнях подготовки.

Ключевые слова: компетенции HR-менеджера, управление изменениями, организационная динамика, сопротивление персонала, индивидуализация обучения

S. Poletaev

*Branch of the Russian State Social University in Minsk,
Minsk, Belarus, minsk-rgsu@mail.ru*

THE COMPETENCES OF HR MANAGERS IN CHANGE MANAGEMENT

The article discusses the trends in expanding and modifying the professional competencies of HR managers at various stages of organizational change related to the increasing role of the human factor in the success of transformations aimed at the innovative development of companies. The necessity of greater individualization of the educational trajectories of students and students at all levels of preparation is substantiated.

Keywords: HR manager competencies, change management, organizational dynamics, staff resistance, individualization of training

Специфика управления инновационным бизнесом состоит в крайне нестабильной внешней среде, низкой программируемости управленческих решений и непредсказуемости конечного результата. Для того чтобы выжить и обеспечить инновационное развитие, менеджмент должен все более эффективно использовать ресурсы организаций, прежде всего человеческий капитал. Необходимость разрабатывать и внедрять новые товары и услуги, осваивать новые технологии, модели бизнеса и рынки ведет к тому, что непре-

рывный процесс изменений становится внутренне присущей, неотъемлемой функцией организации. Инновационные организации характеризуются прежде всего высокой подвижностью и адаптивностью. Эффективность и гибкость становятся необходимыми не только коммерческим организациям, но и органам государственного управления, учреждениям образования, культуры и др.

Во многих организациях, ориентированных на инновационное развитие, появилась функция управления изменениями. Разрабатываются или адаптируются к условиям данной организации модели и инструментарий планирования и реализации перемен, улучшения системы коммуникаций, трансформации организационной культуры от «поддержания стабильности» к культуре, поддерживающей инновации. В большинстве моделей проведения изменений выделяют «твердые» (стратегия, структура, ценности) и «мягкие» элементы, связанные с человеческим фактором. Значение последних постоянно возрастает, т. к. многое зависит от психологических аспектов готовности к изменениям, степени осознанности преимуществ нововведений для конкретных групп и индивидов, мотивации персонала, устоявшихся норм поведения и методов разрешения конфликтов, доминирующего стиля лидерства, методов принятия и реализации управленческих решений.

Г. Минцберг определил значение «мягких» факторов следующим образом: «Я бы начал с отношений, а не методов. Иногда мне кажется, что методы, инструменты или техники зачастую используются вместо мозга... Я думаю, все начинается с отношений и веры и т. п. ... А методы применяются по необходимости в соответствии с потребностями. Любые методы могут быть полезны, если применять их разумно... Каждый должен сам для себя оценить, что ему подходит, а что нет» [1].

Такой подход требует новых методов управления, все более сконцентрированных на его человеческом и ценностном аспекте, а, следовательно, и новых методик подготовки управленческих кадров, ориентированных на инновации, постоянное обновление. В обзоре 2016 г. «Тенденции рынка труда в сфере управления изменениями» компании *Prosci* отмечается растущий спрос на специалистов в сфере управления изменениями. Все большее количество организаций создают штатные должности директора по управлению изменениями, специалиста или консультанта по управлению изменениями, аналитика по изменениям, менеджера по изменениям и т. п. Эти профильные должности создаются в основном в структуре подразделений по управлению проектами или человеческими ресурсами [2].

Управление изменениями может осуществляться не только менеджерами, находящимися на вышеуказанных должностях, но и за счет изменения должностных обязанностей и полномочий, изменения должностной роли. Поэтому очевидна потребность в формировании компетенций по управлению изменениями у линейных и функциональных менеджеров различных уровней на основе профессионального обучения, повышения квалификации, переподготовки и сертификации. Поскольку основная часть работы по изменениям, связанным с человеческим фактором, относится к непосредственным профессиональным обязанностям HR-менеджеров, то по своему должностному положению они являются ключевыми организаторами изменений.

Рассмотрение инновационных организаций как сложной самоорганизующейся динамической системы определяет потребность в пересмотре, расширении и модификации состава

компетенций современного HR-менеджера. Важнейшими компетенциями, востребованными на различных этапах управления изменениями, являются следующие.

На этапе подготовки изменений:

1. Составление стратегического плана изменений. Стратегический подход означает, что все большее внимание уделяется вопросам управления человеческими ресурсами, поэтому топ-менеджеры привлекают к разработке организационной стратегии HR-менеджеров. Это становится одним из важнейших видов их профессиональной деятельности.

2. Диагностика готовности организации к изменениям. Сложившаяся организационная культура может быть препятствием для намеченных преобразований либо, наоборот, быть катализатором изменений. Глубокое и всестороннее знание HR-менеджером типа, особенностей, возможных направлений трансформации, организационной культуры своей организации – важнейшее условие успешного внедрения инноваций.

3. Трансляция видения предстоящих изменений, разработка коммуникативных стратегий, формирование системы коммуникаций внутри компании должна быть организована таким образом, чтобы все работники обладали достоверной информацией о целях, методах и ожидаемых результатах предстоящих изменений. Для этого HR-менеджер должен не только сам обладать способностями, знаниями и умениями, которые понадобятся при реализации изменений, но и своевременно обучать персонал.

4. Анализ «поля сил» сторонников и противников изменений, формирование коалиции сторонников преобразований, подбор команды агентов изменений.

5. Выявление потенциальных рисков, связанных с ожидаемым сопротивлением со стороны персонала, разработка мероприятий по его заблаговременному снижению и устранению.

На этапе внедрения изменений:

1. HR-менеджер должен уметь обеспечить максимальное вовлечение персонала в реальные преобразования, а не их имитацию. Он помогает сотрудникам усвоить, что именно им придется делать по-новому, содействует внедрению новых организационных структур и методов работы, формирует способности меняться.

2. Реальные изменения нарушают сложившуюся систему отношений, изменяют статус, роли и значение отдельных сотрудников или групп. Это ведет к напряжению в коллективе, искажению информации в коммуникационных сетях, распространению слухов, эмоциональным перегрузкам и т. п. HR-менеджер должен уметь помочь людям справиться с волнением по поводу перемен, сформировать механизм обратной связи, своевременно предотвращать или урегулировать конфликты, связанные с проводимыми изменениями, и направлять усилия конфликтующих сторон в конструктивное русло.

3. Важнейшей компетенцией HR-менеджера по управлению изменениями является понимание причин сопротивления изменениям на уровне организации в целом, отдельных групп и индивидов и, соответственно, умение найти адекватные методы его преодоления. При этом необходимо учитывать, что в наших условиях сопротивление изменениям редко принимает открытый характер, организованный в рамках профсоюзов или других формализованных объединений работников. Чаще оно проявляется во внешней поддержке перемен и ожидании, что реально ничего менять не придется. HR-менеджер должен уметь убедить

персонал, что перемены неизбежны, целесообразны и выгодны тем, кто принимает активное участие в командной работе по их внедрению. Вместе с тем ему необходимо эффективно использовать системы контроля за изменениями на уровне отдельных сотрудников и подразделений в целях своевременной мотивации и стимулирования.

На этапе закрепления изменений HR-менеджер должен уметь:

1. Интегрировать результаты изменений в организационные ценности.
2. Объективно оценить вклад отдельных сотрудников и подразделений в успех преобразований и поощрить в соответствии с реальными результатами их деятельности.
3. Содействовать формированию организационной культуры, поддерживающей постоянные изменения, внедрять в зоне своей ответственности механизмы институционализации проведенных изменений, стимулирующих их дальнейшее поддержание.

Представленное выше описание компетенций HR-менеджера по работе с «человеческим фактором» проведения изменений далеко не полное, но очевидно их возрастающее значение. Их осмысление необходимо и организациям, проводящим преобразования, и учреждениям образования для разработки наиболее эффективных методов подготовки, переподготовки и повышения квалификации руководителей различного уровня. При этом необходимо учитывать, что, с одной стороны, требуется формализация и даже «рутинизация» некоторых функций по управлению изменениями для соответствующего обучения и понимания персоналом методов их проведения. С другой стороны, ни одна из моделей организационных изменений не является жестко формализованным инструментом с неизблемыми регламентами, т. к. необходима определенная гибкость модели, позволяющая варьировать стратегии с учетом изменяющейся внутренней и внешней среды. Востребованы умения и навыки подстраивать эти модели и стратегии под цели и задачи конкретной организации, заимствуя то, что приемлемо, творчески перерабатывая и дополняя их с учетом своей специфики. Сложность обучения методам управления изменениями И. Адизес выразил следующим образом: «Любое образование уделяет массу времени изучению моделей, применимых в конкретных ситуациях, это запрограммированное решение предполагаемых проблем, которое возникает многократно... Однако такие модели таят в себе опасность... Будущие руководители могут стать зависимыми от набора доступных, надежных моделей... Если они слишком часто уповают на готовые рецепты, то со временем разучатся вырабатывать сложные решения... Случается, что в ситуации, требующей нестандартного решения, они становятся пассивными и обращаются к готовому решению, даже если оно не годится в данных условиях» [3, с. 260].

Возможно, это слишком резкая оценка, т. к. и вузы, и бизнес-школы в современных условиях уходят от изучения организационной статистики и стремятся развивать «динамические компетенции», но для этого необходимы соответствующие методики и технологии обучения. Нередко на курсах переподготовки и даже на курсах *MBA* одновременно занимаются начинающие предприниматели и опытные руководители различных отраслей. Поэтому необходимо достижение разумного баланса между «теоретичностью» и функциональностью изучаемых методов управления изменениями. Опытные руководители хотят в процессе обучения, помимо общего повышения уровня своей профессиональной подготовки, получить методики по управлению изменениями применительно к их практической деятельности. Поэтому

наряду с традиционным лекционным материалом они хотят больше интерактивных форм занятий, деловых игр, проектных заданий и разборов практических ситуаций. Слушателям, не имеющим практического опыта, более привычны теоретические формы обучения, но и тем, и другим хочется, чтобы преподаватель обладал не только теоретическими знаниями, но и богатым управленческим опытом, которым он делится со слушателями.

В российских образовательных стандартах уже закреплено требование от 5 до 10 % учебных занятий проводить с использованием специалистов и руководителей организаций по профилю подготовки со стажем практической работы не менее 3–5 лет. Но расширение этой, безусловно, правильной практики затруднено сохранением в вузах высоких нормативов по обеспечению учебного процесса ППС с учеными степенями и званиями. Практики их, как правило, не имеют и поэтому могут избираться только на должности преподавателей и старших преподавателей с соответствующей оплатой труда.

При планировании и организации обучения слушателей необходимо учитывать характер занимаемой ими должности, выполняемой роли, вид и характер изменений, с которыми могут столкнуться их организации, находящиеся на различных этапах жизненного цикла. Все это ведет к неизбежной индивидуализации обучения, разработке персональных траекторий обучения. Это необходимо внедрять не только на уровне курсов переподготовки и *MBA*, но и на уровне магистратуры и бакалавриата. Стратегия развития РГСУ до 2025 г. предусматривает, что большая часть студентов и слушателей будет обучаться по индивидуальным траекториям развития.

Список использованных источников

1. Управление изменениями: обновление вместо трансформации. Интервью с Генри Минцбергом, профессором менеджмента университета McGill, Канада [Электронный ресурс]. – Режим доступа: management.com.ua/interview/int298.html?print. – Дата доступа: 03.03.2020.

2. Царенко, А. С. Управление изменениями как профессия [Электронный ресурс] / А. С. Царенко // Государственное управление. Электронный вестник. – 2017. – № 63. – Режим доступа: <https://elibrary.ru/item.asp?id=30148142>. – Дата доступа: 03.03.2020.

3. Адизес, И. Идеальный руководитель. Почему им нельзя стать и что из этого следует / И. Адизес. – М. : Альпина Паблишер, 2018. – 264 с.

УДК 378

В. Г. Реут

Академия последипломного образования, Минск, Беларусь, reut_veronika72@mail.ru

ОЦЕНКА КАДРОВОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ УЧРЕЖДЕНИЯ ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ ПЕДАГОГИЧЕСКИХ РАБОТНИКОВ КАК ТЕХНОЛОГИЯ HR-МЕНЕДЖМЕНТА

Актуализируется проблема кадрового обеспечения учреждения дополнительного педагогического образования как одного из доминирующих факторов качества последипломного образования