

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ В ПЕРИОД ИЗМЕНЕНИЙ В РОССИЙСКИХ КОМПАНИЯХ: МЕТОДИКИ РАСПРОСТРАНЕННЫЕ И РЕЗУЛЬТАТИВНЫЕ

Т. Е. АНДРЕЕВА

Факультет менеджмента СПбГУ

В статье обсуждаются подходы к управлению персоналом в рамках различных теорий организационных изменений и представлены результаты эмпирического исследования особенностей управления персоналом в период организационных изменений в российских компаниях. Выявлено, что среди них наиболее распространен достаточно «жесткий» подход к управлению персоналом во время изменений, элементы которого в первую очередь направлены на конкретного работника. Анализ данных позволил также выделить методики управления персоналом, положительно влияющие на общую результативность программы изменений. Они не совпадают с наиболее часто используемыми и являются комбинацией «мягких» и «жестких» практик управления персоналом, ориентированных как на отдельного сотрудника, так и на взаимодействие внутри компании. Также сформулированы гипотезы о ситуационных факторах, определяющих выбор той или иной наиболее результативной методики.

Проблематика управления изменениями в организациях является сегодня одной из наиболее часто обсуждаемых в научной и практической литературе по менеджменту. Как ученые, так и менеджеры-практики едины в том, что умение измениться вовремя и нужным образом становится одним из определяющих факторов выживания и успеха организации (см., напр., концепцию динамических способностей [Тис, Пизано, Шуен, 2003]).

Другой важной тенденцией современной теории и практики управления является повышенное внимание к сотрудникам компании как к ключевому ресурсу конкурентоспособности и долгосрочного развития организации в непредсказуемой и сложной среде. Значение данного ресурса усиливается в условиях повышения мобильности рабочей силы, появления «работников знаний», роста в экономике доли интеллектуальноемких «производств»

(в противовес капиталоемким и трудоемким) и сектора услуг.

При этом обширная литература и опыт практиков свидетельствуют о том, что именно с человеческим фактором связано множество проблем в процессе организационных изменений, поскольку сознание и поведение сотрудников компании изменить гораздо сложнее, чем технологии, оборудование или организационную структуру (см., напр.: [Хентце, Каммель, 1997; Андреева, 2001; Sevier, 2003]). В отечественной бизнес-периодике тематика сопротивления персонала изменениям — одна из самых обсуждаемых, что свидетельствует о том, насколько актуален данный вопрос для российских руководителей (см., напр.: [Тульчинский, 2001; Бурмистров, Трифильцева, Орлов, 2002; Иванова, 2003; Ковалева, 2003]). В свете этой тенденции задачи управления изменениями и развития у организации способности к постоянным изменениям трансформируются, на наш взгляд, в задачи управления человеческими ресурсами¹ в широком понимании этого понятия.

В связи с этим особый интерес вызывает вопрос о том, какие подходы к управлению персоналом в период организационных изменений используют российские компании и какие из них оказывают положительное влияние на итоговую результативность программы изменений. В 2004 г. нами было проведено исследование «Организационные изменения в российских компаниях: специфика содержания и процесса внедрения, влияние на эффективность компании», в котором отдельное внимание было уделено изучению особенностей управления персоналом в этот период. В данной статье пред-

¹ В статье мы будем использовать понятия «управление человеческими ресурсами» и «управление персоналом» как взаимозаменяемые, не подразумевая под ними разные этапы развития подхода к управлению человеком в организации.

ставлены некоторые результаты и выводы проведенного исследования.

Сначала вниманию читателя предлагается краткий анализ подходов к управлению персоналом в рамках основных теоретических концепций организационных изменений. Затем приводится краткая характеристика методики сбора данных с тем, чтобы читатель имел возможность оценить границы применимости сделанных выводов. Далее обсуждаются полученные результаты об особенностях управления персоналом в период организационных изменений в российских компаниях.

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПРЕДПОСЫЛКИ

В предлагаемой статье различные теории организационных изменений подробно не рассматриваются, поскольку этот вопрос требует отдельного обсуждения.² Здесь нам хотелось бы остановиться именно на взаимосвязи организационных изменений с проблематикой управления персоналом.

Как отдельная задача со своей спецификой, вопрос управления человеческими ресурсами в период организационных изменений стал подниматься лишь недавно в рамках ситуационных моделей изменений и является еще малоизученным аспектом теории [Stace, Dunphy, 1991; Pichault, Schoenaers, 2003]. Тем не менее большинство теоретических моделей организационных изменений предполагает конкретные практические следствия — рекомендации для агента изменений по внедрению изменений для наилучшего достижения результата. При этом многие рекомендации так или иначе связаны с управлением персоналом компании в пе-

² Описание классических теорий организационных изменений представлено в ряде публикаций (см., напр.: [Андреева, 2004; Широкова, 2003а, 2003б; Рюэгг-Штюрм, 1998а; 1998б]).

риод изменений в его современном понимании, в том числе с такими задачами, как комплектование, аттестация, обучение и развитие, планирование карьеры, формирование корпоративной культуры, разработка новых систем вознаграждения, налаживание внутрифирменных коммуникаций, организация работы и т. д. Опираясь на логику базовых теоретических концепций организационных изменений, попробуем сформулировать приоритетные задачи управления персоналом, соответствующие каждой из них.

В основе *модели запланированных изменений*, до недавних пор доминировавшей в организационной науке, лежит трехэтапная схема «размораживание — изменение — замораживание» [Lewin, 1951]. Понимание управления изменениями по Левину основывается на представлении о том, что руководитель компании или агент изменений обладают властью, достаточной для того, чтобы шаг за шагом реализовывать запланированные изменения [Burnes, 1996]. Левин ввел понятие сопротивления персонала изменениям, преодоление которого является важной задачей на каждом из трех этапов управления изменениями. Выражаясь в современных терминах управления персоналом, по Левину для «замораживания» системы необходимо разработать новую систему стимулирования и реорганизовать полномочия, обязанности и информационные потоки таким образом, чтобы они способствовали закреплению нововведений.

Модели жизненного цикла предполагают, что организация в своем развитии проходит череду сменяющих друг друга этапов (революционных и эволюционных изменений), порядок и содержание которых заранее известны и «предписаны» самой ее природой [Грейнер, 2002; Adizes, 1979]. Следовательно, с практической точки зрения действия менеджмента, ведущие к росту компании, могут

быть определены достаточно четко для каждого этапа ее развития — и Грейнер, например, предлагает наиболее эффективную организационную структуру для каждой стадии.

Продолжая следовать логике Грейнера, можно определить и некоторые наиболее подходящие методы и/или принципы управления персоналом для каждого этапа. Действительно, определенная организационная структура и система взаимоотношений в компании подразумевают и вполне определенные принципы управления людьми. Так, на первой стадии развития, когда сильны неформальные отношения в компании, скорее всего, системы отбора и вознаграждения будут неформализованны и базироваться на личных предпочтениях основателя, а нематериальные факторы, увлеченность идеями будут важным стимулом для всех сотрудников. На последней же стадии, по Грейнеру, наиболее актуальным становится развитие команд [Солтицкая, 2003].

Модель прерванного равновесия также опирается на чередование эволюционных и революционных этапов в развитии компании, однако отрицает «предначертанность» этапов (по сравнению с моделями жизненного цикла) и описывает определенные условия, только при выполнении которых и возможен переход из одного состояния в другое [Tushman, Newman, Romanelli, 1986; Romanelli, Tushman, 1994]. Тушман и соавторы подробно описывают основные задачи команды лидеров в процессе каждого из двух типов организационных изменений (эволюции и революции). Однако, проанализировав указанные перечни действий в двух ситуациях, можно обнаружить, что оба они являются вариантами «рецепта по Левину», только реализованными либо быстро, либо медленными темпами. Можно предложить и соответствующие рекомендации по управлению персоналом:

донесение до всех правильно подготовленной информации, перераспределение ролей и обучение недостающим навыкам, разработка новой системы вознаграждения для обеспечения «замораживания».

В то время как предыдущие модели предполагали, что изменения в компании дискретны, для *модели развивающихся изменений* — это непрерывный процесс, в котором организации постоянно приводят себя в соответствие с непредсказуемой, многогранной и быстро изменяющейся средой [Weick, Quinn, 1999]. Эта модель акцентирует внимание на реализации изменений «снизу-вверх» (в отличие от «сверху-вниз» в концепции запланированных изменений), открытости процесса изменений и непредсказуемости внешней среды. В данной модели роль руководителя радикально меняется — его основной задачей становится создание такой обстановки в компании, когда в ней происходят свободный обмен идеями и их обсуждение.

Мы предполагаем, что в подобной ситуации основной задачей управления изменениями по сути выступает развитие персонала, причем в самом широком смысле этого термина — не обучение конкретным специфическим навыкам, а развитие общих знаний, концептуального мышления, психологической гибкости, готовности к постоянным изменениям. Одной из проблем использования подобного подхода в реальных организациях является неготовность многих менеджеров принимать на себя такую роль лидера, поскольку она требует иных навыков и личных качеств по сравнению с классическими моделями управления. Вместе с тем не все сотрудники будут заинтересованы работать в рамках такой модели. Например, рассуждения Уэйка о том, что нужно сделать, чтобы построить в компании управление по модели импровизации [Weick, 1998], наводят на мысль, что данный подход, возможно, реализуем толь-

ко в компаниях, состоящих преимущественно из «интеллектуальных работников» (knowledge workers)³.

Новейшим словом в теории организационных изменений являются *модели самоорганизации*, в основе которых лежит понимание организации как нелинейной динамической системы⁴ [Николис, Пригожин, 1990; Thietart, Forgues, 1995; Dooley, Van de Ven, 1999; Dolan, Garcia, Auerbach, 2003]. Среди их основных постулатов отметим следующие:

- изменение является неотъемлемой частью системы, т. е. изменение — это постоянное состояние организации;
- вероятностный характер, хаотичность процессов развития организации⁵;
- при определенных условиях слабые воздействия могут вести к значительным изменениям («эффект бабочки»).

Опираясь на данную концепцию, можно сформулировать вполне определенные прикладные следствия для руководителей организаций. Появляется новое понимание функции управления, а именно: повышение неустойчивости, культивирование изменчивости, гибкости, непредска-

³ Подробнее об интеллектуальных работниках, или работниках знания, см., напр.: [Друкер, 1988].

⁴ Под нелинейными динамическими системами понимают «...системы, состоящие из независимо взаимодействующих частей, каждая из которых функционирует в соответствии со своим собственным набором правил принятия решений» [Black, 2000, p. 521]. Под самоорганизацией — «...системное явление самопроизвольного возникновения и автономной поддержки сложных структур, порядков и согласованного поведения» [Хиценко, 2000, с. 1].

⁵ Отметим, что «хаос» в рамках данной концепции означает, что у системы нет «гарантированных», предписанных состояний, но с некоторой вероятностью ее поведение можно предсказывать, т. е. точную траекторию движения определить невозможно, но общая модель (направление) движения предсказуема. Подробное рассмотрение разных типов нелинейного развития (периодическое, хаотическое, случайное) можно найти в [Dooley, Van de Ven, 1999].

Таблица 1

Теории организационных изменений и задачи управления персоналом

Модель	Ключевые тезисы модели	Приоритетные задачи управления персоналом
Запланированных изменений	Запланированные изменения, полностью находящиеся во власти лидера организации	Информационная компания, реорганизация полномочий и обязанностей, разработка новой системы стимулирования
Жизненного цикла	Предписанное «естественное» чередование стадий эволюции и революции	Разные для каждой стадии развития. Например, на этапе развития через сотрудничество — развитие команд
Прерванного равновесия	Чередование этапов эволюции и революции, нет предопределенности этапов, но переход происходит только в конкретных условиях	Информационная компания, реорганизация полномочий и обязанностей, разработка новой системы стимулирования
Развивающихся изменений	Изменения в организации постоянны, у каждого работника есть равная с другими возможность влиять на развитие компании	Развитие персонала: обучение общим знаниям, развитие гибкости мышления; отбор сотрудников и руководителей
Саморазвивающейся организации	Хаотический характер чередования этапов ⁶ , сильное влияние слабых воздействий, непланируемые изменения	Развитие персонала: развитие гибкости мышления, обучение общим знаниям, развитие способности принимать самостоятельные решения

зуемых изменений [Тарасенко, Червоткина, 2000]. Следовательно, приоритетной задачей управления персоналом так же, как и в модели развивающихся изменений, становится развитие сотрудников — до такого уровня, чтобы они могли работать в условиях неопределенности, генерировать новые идеи, самостоятельно принимать решения и т. д.

Резюме различных взглядов на приоритетные задачи в сфере управления персоналом в период организационных изменений представлено в табл. 1. Из нее видно, что единого мнения по этому поводу в рамках теоретических концепций нет.

Авторы двух последних изложенных теорий утверждают, что именно они наи-

более соответствуют реалиям современных организаций, которые существуют в сложной, постоянно меняющейся и слабо предсказуемой среде [Weick, Quinn, 1999; Dolan, Garcia, Auerbach, 2003]. Интересно отметить, что задачи управления организацией в целом, актуальные в рамках теорий развивающихся изменений и саморазвивающейся организации, по нашему мнению, перекликаются с задачами управления, предлагаемыми концепцией динамических способностей [Тис, Пизано, Шуен, 2003]. В обоих случаях речь идет, в первую очередь, о развитии у компании способности к изменениям, которая включает в себя способности увидеть новые возможности для развития, принять необходимые внутренние изменения и успешно их реализовать.

Применительно к функции управления персоналом формирование данных способностей может осуществляться с помощью разных инструментов развития

⁶ Подчеркнем еще раз, что «хаотический» в рамках концепции саморазвивающейся организации означает предсказуемый на уровне общей модели развития и при долгосрочной временной перспективе, о чем речь шла ранее (см. прим. 4).

персонала и создания лояльности к изменениям, в том числе через «универсальное» обучение⁷ и активизацию информационного обмена внутри компании (как по вертикали — открытость руководства к общению с сотрудниками, так и по горизонтали — обмен информацией между подразделениями, создание межфункциональных комитетов и рабочих групп и т. д.). Если согласиться с мнением о том, что теории развивающихся изменений и саморазвивающейся организации в наибольшей степени отражают проблематику динамики современных организаций, то следует предположить, что приоритетная реализация именно перечисленных задач управления персоналом в период организационных изменений будет наиболее эффективна.

Ситуационные модели

Рассмотренные выше модели относятся к универсалистским, т. е. предполагают, что существует единственный наилучший подход к управлению изменениями (и, соответственно, к управлению персоналом в этот период), который будет наиболее эффективным для любых организаций. Несомненно, все эти теории внесли свой вклад в понимание особенностей управления изменениями, однако невозможно не согласиться, что такой универсализм не соответствует реалиям современных организаций. Поэтому важным шагом в развитии теории организационных изменений стало появление так называемых

ситуационных моделей, предполагающих, что в зависимости от целого ряда факторов (ситуации) могут быть эффективны различные подходы к управлению изменениями. Отметим, что в рамках ситуационного подхода речь идет не о «ситуационности» вообще, т. е. не просто о том, что не существует единого «рецепта» для всех случаев. Задача исследователей в рамках этих моделей — попытаться установить взаимосвязь между определенными независимыми факторами (которые мы называем ситуационными) и наиболее эффективным подходом к изменениям (например, вывод мог бы быть таким, если в качестве ситуационного фактора рассмотреть численность персонала компании: «Для компаний размером не более X человек наиболее эффективна методика Y », и т. д.).

Австралийские исследователи Данфи и Стейс, основываясь на эмпирическом исследовании реального поведения компаний в период изменений [Stace, Dunphy, 1991], одними из первых сформулировали мысль о том, что существует более чем один эффективный подход к изменениям, и предложили ситуационную модель изменений. На основе анализа различных работ эти авторы предложили выбирать подход к изменениям, опираясь на три ситуационных критерия: степень соответствия компании своей среде, наличие времени на изменение и поддержка изменений сотрудниками. Мы не будем подробно описывать данную классификацию, отметим лишь, что она базируется на двух основных параметрах — степени изменения организации (от незначительной «настройки» до серьезной корпоративной трансформации) и стиле лидерства в период изменений (от предполагающего активное участие сотрудников до авторитарно-принудительного). Остановимся подробнее на тех результатах Данфи и Стейса, которые представляют особый интерес в рамках данной статьи.

⁷ Под «универсальным» обучением мы понимаем обучение навыкам, неспецифическим для конкретного рабочего места или конкретного проекта изменений — например, смежным профессиональным навыкам, общекорпоративным знаниям и процессным навыкам, навыкам обучения (в том числе самообучения). Благодаря такому обучению сотрудников компании не пугают новые задачи, они понимают логику принятия решений, вносят свои идеи и т. д.

Таблица 2

Стратегии управления персоналом (УП) и подход к изменениям

Стиль управления изменениями	Степень изменения			
	«Настройка»	Постепенная адаптация	Модульная трансформация	Корпоративная трансформация
Совместный				
Консультативный	«Отеческая» стратегия УП	Развивающая стратегия УП		Стратегия полного изменения УП
Директивный				
Принудительный				

Источник: [Stace, Dunphy, 1991, p. 277].

Авторы предположили, что направления и методы управления персоналом должны серьезно отличаться в компаниях, которые не только преследуют различные бизнес-стратегии, но и изменяются по разным причинам и различными способами [Stace, Dunphy, 1991, p. 264]. Поэтому они поставили задачу выяснить, связаны ли стратегии изменений и используемые практики управления персоналом. Полученные результаты представлены в табл. 2.

В табл. 3 приведены более подробные характеристики выявленных авторами стратегий управления персоналом и предложенные ими рекомендации по их использованию. Данфи и Стейс, видимо, полагают, что руководители способны свободно «переключаться» с одного стиля управления изменениями на другой, поэтому они не применяют классификацию стилей управления изменениями как параметр выбора подхода к изменениям. Выбор подхода к изменениям, в том числе и к управлению персоналом, по мнению авторов, должен быть обусловлен ситуацией в отрасли и степенью соответствия компании своей внешней среде.

Возможно, выборка компаний, исследованных авторами (13 организаций), недостаточно велика для того, чтобы делать однозначные выводы о типологии и

эффективности тех или иных подходов к изменениям. Однако, на наш взгляд, предложенная данными авторами модель является важным шагом в развитии ситуационного подхода к изменениям и к управлению персоналом в этот период.

Российская проблематика

Обратившись к практическим материалам по изменениям, опубликованным в российских изданиях, мы обнаружили, что наибольшую «популярность» в них получила тема преодоления сопротивления персонала в период организационных преобразований, которая затрагивается в 30% изученных нами статей (см., напр.: [Комаров, 1997; Хентце, Каммель, 1997; Тульчинский, 2001; Бурмистров, Трифильцева, Орлов, 2002; Ерохин, Скляр, 2002; Иванова, 2003; Ковалева, 2003; Магура, 2003а; 2003б; Романов, 2003]). Несмотря на обилие публикаций, все они в той или иной форме повторяют одну и ту же идею: сотрудники компании всегда сопротивляются изменениям и срывают планы руководства. Неудачи внедрения изменений в основном приписываются именно сопротивлению персонала. При этом, к сожалению, авторы, как правило, не останавливаются на том, что необходимо делать с сопротивлением или как

Таблица 3

Характеристики стратегий управления персоналом и условия их применения

Стратегия управления персоналом	Основные характеристики	Условия применения
«Отеческая»	Централизованная система управления; акцент на процедурах и единообразии; негибкая политика продвижения сотрудников; акцент на оперативном обучении, формализованных детальных должностных инструкциях; система управления персоналом как один из инструментов контроля	Только в немногочисленных случаях массового производства, когда компания является монополистом на стабильном рынке со стабильными продуктами
Развивающая	Осуществляется совместно корпоративным подразделением по управлению персоналом и бизнес-единицами; акцент на развитии сотрудников по отдельности и команд; по возможности внутренний поиск кандидатов на новые позиции; обширные программы развития, использование «внутреннего» вознаграждения; сильный акцент на корпоративную культуру	Когда рынки растут и предпочтительны продуктовые или рыночные инновации
Ориентированная на задачу	Осуществляется в основном бизнес-единицами; акцент на планировании рабочей силы; перепроектирование работ и анализ существующих моделей выполнения работы, акцент на системах материального вознаграждения; обучение функциональным навыкам и развитие множественных навыков; сильная культура бизнес-единиц	Если рынки, продукты и услуги претерпевают серьезные изменения и преобладают нишевые бизнес-стратегии
Полного изменения	Используется в рамках короткого периода времени; основана на ярком лидерстве топ-менеджмента, реструктуризации или полном отвержении существовавшей системы управления персоналом. Характеризуется серьезными изменениями структуры, оказывающими влияние на всю организацию и карьерные возможности каждого, сокращения, найм руководителей со стороны, создание новой топ-команды с новым мышлением, разрушение старой культуры	Когда внешняя среда радикально меняется, или организация полностью не соответствует своей среде, или радикально меняется бизнес-стратегия компании

Составлено по: [Stace, Dunphy, 1991].

его предотвратить, или дают слишком общие, универсалистские рекомендации. Кроме того, обсуждаемые ими тезисы редко подкрепляются материалами практических исследований. Исключениями являются статья [Ерохин, Скляр, 2002], в которой авторы попытались построить математическую модель сопротивления изменениям на основе опроса экспертов, и серия публикаций А. Бурмистрова и его коллег [Бурмистров, Трифильцева, 2003; Сараев, Бурмистров, 2003; Бурмистров, Трифильцева, Орлов, 2002].

Среди материалов, посвященных проблематике сопротивления изменениям, особо выделяются две статьи. Так, конструктивный подход к сопротивлению изменениям предлагает Т. Ковалева [Ковалева, 2003]. Она описывает конкретный практический инструмент, позволяющий диагностировать потенциальное сопротивление изменениям каждого отдельного сотрудника (или наиболее влиятельных в организации лиц), для того чтобы понять, какие индивидуальные шаги следует предпринять для преодоления данного со-

противления. Е. Иванова [Иванова, 2003] указывает на возможность позитивного использования противников изменений, обращая внимание на то, что именно они способны помочь в реальной оценке ситуации в компании, всестороннем анализе последствий изменения, определении проблемных областей, избегании недуманных решений и т. д. Более того, она предлагает отказаться от терминов «сопротивление» и «противодействие» в пользу «разнонаправленной энергии», что позволит сосредоточить внимание на видении и понимании различий в мнениях оппонентов вместо концентрации на отрицательных эмоциях и неприятии позиций друг друга.

Некоторые исследователи предполагают, что актуальность проблематики сопротивления персонала изменениям именно в России обусловлена консерватизмом русской национальной культуры, который приводит к тому, что любые нововведения вызывают сильное сопротивление [Бурмистров, Трифильцева, Орлов, 2002, с. 17]. Однако мы солидарны с мнением, высказанным Рюэрг-Штюром о том, что списание неудач изменений на реакцию персонала — самое простое, лежащее на поверхности объяснение, выгодное многим руководителям, поскольку снимает с них ответственность за неудачи [Рюэрг-Штюром, 1998а, с. 2]. Данный автор указывает, что концентрация на проблематике сопротивления персонала является сильным тормозом в понимании реальной динамики организационных изменений.

Работу с сопротивлением персонала можно рассматривать как элемент управления человеческими ресурсами в период организационных изменений. Однако комплексный подход к данному вопросу как в российской, так и в зарубежной литературе представлен недостаточно. Ряд авторов указывают, что в период организационных изменений служба управления персоналом должна играть особую

роль [Шилов, 2001; Магура, 2003а; 2003б]. Однако в процессе описания основных задач управления персоналом в этот период ими перечисляются все ключевые функции, которые данная служба должна выполнять на регулярной основе. Поэтому непонятно, в чем же состоит специфика работы специалистов по управлению персоналом именно в период организационной трансформации.

Итак, мы рассмотрели различные концептуальные подходы к управлению персоналом в период организационных изменений. Какие же из них в действительности используют отечественные компании? Какие показали наибольшую результативность в российских условиях? Мы попытались найти ответы на поставленные вопросы в нашем исследовании.

СХЕМА ИССЛЕДОВАНИЯ

Цели, гипотезы и изучаемые параметры

Цель проведенного эмпирического исследования — изучить основные тенденции управления организационными изменениями в российских компаниях: содержание этих изменений, процесс их проведения и влияние этих преобразований на эффективность компании. Политика в области управления персоналом рассматривается при этом как один из аспектов процесса внедрения изменений, однако в данной статье мы остановимся именно на результатах в этой сфере.

Опираясь на анализ существующих концепций организационных изменений и ситуативный подход, изложенные выше, мы сформулировали следующие гипотезы:

1. Методика⁸ управления персоналом в период организационных изменений

⁸ Для целей дальнейшего обсуждения назовем «практикой» управления персоналом в период

оказывает влияние на результативность этих изменений.

2. Наиболее результативных методик может быть несколько.
3. Выбор наиболее результативной методики определяется ситуационными факторами.

В целях изучения подхода к управлению персоналом мы его конкретизировали, составив перечень приоритетных задач в области управления персоналом: аттестация персонала, поиск новых сотрудников за пределами организации, поиск лидеров внутри компании, выведение «лишних» сотрудников, специфическое обучение, универсальное обучение, развитие команды, развитие внутренних коммуникаций, помощь в преодолении стресса и разработка новых систем вознаграждения. Настоящий перечень сформулирован нами на основе анализа литературы, в том числе различных теорий организационных изменений и вытекающих из них последствий для управления персоналом в данный период. Так, мы разделили задачу обучения на две — «специфическое обучение» и «универсальное обучение», поскольку, на наш взгляд, именно последнее соответствует целям развития персонала в рамках теории развивающихся изменений и саморазвивающейся организации. Именно обучение общим навыкам, которые не являются необходимыми только для выполнения узкой задачи «здесь и сейчас», способствует, по нашему мнению, развитию гибкости мышления и способности принимать самостоятельные решения. На наш взгляд, с точки зрения развития в организации способностей к изменению (динамических способностей) наиболее

изменений акцентирование какой-то из рассматриваемых задач в области управления персоналом в период проведения изменений в организации. Под «методикой» будем понимать определенную комбинацию различных практик управления персоналом в данный период.

более актуальны такие задачи управления персоналом из данного перечня, как универсальное обучение, развитие внутренних коммуникаций, поиск лидеров внутри компании, развитие команды и помощь в преодолении стресса.

Опираясь на точку зрения о том, что теории развивающихся изменений и саморазвивающейся организации в наибольшей степени отражают проблематику динамики современных организаций, логично сформулировать еще одну гипотезу исследования: наиболее результативные методики управления персоналом в период организационных изменений соответствуют теории развивающихся изменений и саморазвивающейся организации. Однако, на наш взгляд, это противоречит ситуационному подходу, который является основополагающим в нашем исследовании. В связи с изложенным формулировка требует уточнения следующим образом:

4. *Некоторые* из наиболее результативных методик управления персоналом в период организационных изменений соответствуют теории развивающихся изменений и саморазвивающейся организации.

Для измерения результативности изменений нами использована многофакторная модель качественной экспертной оценки. Результативность изменений оценивалась по двум параметрам — степени достижения поставленных целей и соотношения затрат на проведение изменений и полученных в результате выгод. Подход к измерению результативности изменений подробно обоснован в статье по методическим аспектам эмпирического исследования организаций [Андреева, 2005].

Среди ситуационных факторов рассмотрены размер, возраст, отрасль и «национальность» компании. Безусловно, в их ряду важное значение имеют специфика корпоративной культуры компании и ее лидера. Например, целый ряд исследований подтверждает, что характеристики

топ-менеджера оказывают влияние на организационные изменения и их эффективность [Gupta, Govindarajan, 1984]. Однако изучение каждой из них требует отдельного исследования. Кроме того, измерение культуры и личных качеств содержит значительную субъективную составляющую, что влечет за собой необходимость разработки специальной процедуры их оценки.

Изначально было принято решение ограничиться только одной характеристикой топ-менеджера — стилем управления — как наиболее тесно связанной с подходом к управлению персоналом в период изменений. Соответствующий вопрос был включен в анкету. Однако пилотное анкетирование экспертов показало, что даже измерение этой одной характеристики (при условии выполнения предпосылки о том, что внешний эксперт может объективно оценить стиль управления топ-менеджера) требует создания отдельного опросника и выяснения точного понимания респондентами предлагаемой классификации стилей управления. Учитывая ресурсные ограничения, было принято решение исключить данный фактор из модели. Параметр «корпоративная культура компании» был выведен из модели по аналогичным причинам.

Методика сбора информации

В качестве инструмента сбора информации использовалось анкетирование экспертов (в основном консультантов по управлению). В его рамках эксперты отвечали на вопросы о какой-либо компании, об изменениях в которой они были достаточно информированы, причем название компании и сфера ее деятельности оставались неизвестными для исследователей. Таким образом, для оценки сделанных выводов необходимо представлять характеристики выборки как экспертов, так и компаний.

Выборка экспертов

В общей сложности нами было разослано 358 приглашений к участию в исследовании экспертам из более чем 47 городов, представляющих различных регионы России и бывших стран СССР. В результате в течение 6 недель с момента рассылки мы получили 59 заполненных анкет, т. е. общий возврат анкет составил 15,6%. В табл. 4 описана выборка экспертов, заполнивших анкету.

Подавляющее большинство экспертов постоянно работают в бизнесе, и только около 7% совмещают консультационную деятельность с преподаванием в вузе. Если бы основная часть экспертов вела также преподавательскую работу, то можно было бы предположить, что на их видение ситуации оказало влияние детальное знание теоретических концепций в области управления, в том числе и управления изменениями. Поэтому низкое значение данного показателя свидетельствует о том, что эксперты в своих ответах опирались главным образом на собственный практический опыт взаимодействия с реальными организациями.

Кроме того, только 17,2% российских экспертов являлись внутренними консультантами по отношению к компаниям, о которых они предоставляли информацию. Основная же их часть занимала позицию, внешнюю по отношению к организации, что означает относительно большую независимость и непредвзятость оценки.

Более чем трехлетним опытом работы в качестве консультанта по управлению обладают 64,4% респондентов. Это позволяет утверждать, что выбранные нами консультанты располагают достаточным опытом для того, чтобы адекватно оценивать ситуацию в компании. Также мы отслеживали то, какую роль эксперты играли в процессе изменений в компании, по которой они заполняли анкету, в том числе участвовали ли они в разработке

Таблица 4

Характеристики окончательной выборки экспертов

№	Характеристики экспертов	Количество	Процент выборки
1	Место проживания (страна, город)		
	Россия	51	86,4
	Москва	9	17,6
	Санкт-Петербург	23	45,1
	Уфа	2	3,4
	Челябинск	2	3,4
	Украина	5	8,5
	Армения	1	1,7
2	Основное место работы		
	ВУЗ	4	6,8
3	Консалтинговая компания, частный консультант	55	93,2
	Позиция в консалтинговой компании		
	Руководитель консалтинговой компании	17	28,8
4	Консультант	42	71,2
	Позиция консультанта по отношению к компании		
	Неизвестно	1	1,7
	Внутренний консультант	10	17,2
	Внешний консультант	44	74,1
5	Сторонний наблюдатель	3	5,2
	Другое	1	1,7
	Роль консультанта		
6	Участие в процессе внедрения изменений	30	51,7
	Участие в разработке содержания изменений	38	64,4
	Опыт работы в консалтинге		
	Неизвестно	9	15,3
7	Менее 1 года	3	5,1
	1–3 года	9	15,3
	Более 3 лет	38	64,4

содержания программы изменений или в ходе их внедрения. Предполагалось, что консультанты, участвовавшие в разработ-

ке или внедрении изменений, могут давать предвзятые, завышенные оценки некоторым результатам изменений, и пото-

му отдельно проверялось предположение о наличии такой взаимосвязи.⁹ Она не была выявлена (по результатам статистического анализа), т. е. приведенные оценки можно считать непредвзятыми.

По нашему мнению, состав выборки и ее характеристики обеспечивают достаточную достоверность мнений экспертов и возможность их использования для дальнейших выводов.

Выборка компаний

Остановимся теперь на вторичной выборке — перечне компаний с подробным описанием ситуации организационных изменений в них. Несмотря на анонимность компаний, можно отследить целый ряд их характеристик, таких как страна, в которой компания работает, «национальность» капитала, «национальность» менеджмента, возраст компании, количество сотрудников, отрасль. Параметры использованной выборки компаний представлены в табл. 5.

На наш взгляд, по своим основным характеристикам данная выборка схожа с изучаемой генеральной совокупностью российских компаний. Так, преобладают компании с отечественным капиталом, которыми руководят отечественные менеджеры, при этом многие из них являются собственниками этих компаний, а даже если собственник формально не участвует в управлении, то все равно в большинстве случаев он в него вмешивается. Кроме того, в выборке преобладают организации в возрасте от 6 до 10 лет и

старше 20 лет. Это соответствует реальной динамике создания компаний в России в последние десятилетия, когда большинство новых предпринимательских фирм было создано в период между кризисами 1991–1992 и 1998 гг.

Отраслевая принадлежность компаний выборки отражена в табл. 6, из которой видно, что среди российских компаний представлены все три типа сферы деятельности, с незначительным преобладанием производства.

Приведенный анализ характеристик компаний нашей выборки показывает, что, с одной стороны, в ней представлены разнообразные компании, а с другой — наибольшую долю составляют организации с теми характеристиками, которые занимают большую долю и на рынке в целом (например, фирм с частным локальным капиталом больше, чем компаний с иностранным или государственным капиталом). На наш взгляд, это позволяет утверждать, что в целом сведения о данной выборке можно использовать для выявления основных тенденций в исследуемой области.

Более того, в процессе исследования экспертам был задан вопрос о том, насколько типичной для российских компаний является описанная ими ситуация. И в подавляющем большинстве случаев эксперты обозначили ее как типичную для российских компаний. Данное обстоятельство можно считать дополнительным аргументом в пользу валидности полученных результатов.

Единственным ограничением выборки является тот факт, что большинство компаний так или иначе работало с консультантами по управлению. Это ограничение можно рассматривать как прямое следствие метода сбора информации о данной выборке, поскольку, естественно, многие консультанты рассказывали в своих анкетах о компаниях, с которыми они непосредственно работали. Мы предусматривали и другие варианты — например, когда

⁹ Мы имеем в виду предположение о том, что консультанты, участвовавшие в разработке или внедрении изменений, могут давать завышенные оценки, полагая, что результативность изменений косвенно или даже напрямую отражает их профессионализм и качество проделанной консультационной работы. Таким образом, нами проверено наличие взаимосвязи между ролью консультанта в данном проекте изменений и выставленными оценками результативности проекта.

Таблица 5

Характеристики компаний, вошедших в исследование

№	Характеристики компании	Процент выборки
1	«Национальность» капитала	
	Отечественный частный	76,3
	Отечественный государственный	8,5
	Иностранный	3,4
	Совместное предприятие с иностранным партнером	11,9
2	«Национальность» менеджмента	
	Только местные менеджеры	79,7
	Иностранцы участвуют в управлении	18,6
	В управлении в основном иностранцы	1,7
3	История развития компании	
	Новая предпринимательская компания	60,7
	Бывшее советское предприятие	37,5
	Другое	1,8
4	Количество сотрудников	
	Менее 30	10,2
	30–100	22,0
	100–500	35,6
	500–1000	3,4
	1000–5000	18,6
	Более 5000	10,2
5	Возраст компании	
	0–2 года	3,4
	3–5 лет	15,3
	6–10 лет	40,7
	11–15 лет	8,5
	16–20 лет	3,4
	Более 20 лет	28,8
6	Связь собственности и управления	
	Топ-менеджер — ключевой собственник	45,6
	Топ-менеджер — миноритарный собственник	15,8
	Топ-менеджер — наемный сотрудник	38,6
7	Участие собственника в управлении	
	Участвует	79,3
	Не участвует	20,7

Таблица 6

Отраслевая принадлежность компаний выборки, %

Отрасль \ Ключевой потребитель	Конечные потребители	Бизнес	Итого компаний, работающих в данной отрасли
Производство	37	37	58
Услуги	34	37	51
Торговля	8	17	22
Итого компаний, работающих для данной группы потребителей	66	70	

Примечание:

Суммы по столбцу/строке «Итого...» больше 100%, так как компании могут одновременно заниматься, например, торговлей и оказанием услуг или работать для бизнеса и конечных потребителей.

эксперт является сторонним наблюдателем по отношению к описываемой компании (такие эксперты составляют около 5% выборки). Опрошенные эксперты могли также быть консультантами компании по вопросам, не связанным с организационными изменениями. Известно, что 74,6% нашей выборки «мини-кейсов» составляют компании, использовавшие услуги консультантов именно для реализации организационных изменений, и не обязательно во всех случаях в качестве консультантов привлекались именно те эксперты, которые отвечали на вопросы нашего исследования, хотя, возможно, в большинстве случаев было именно так.

На наш взгляд, данное ограничение не оказывает влияния на выводы исследования, поскольку компании, привлекающие внешних консультантов к решению каких-либо задач, не имеют общих организационных характеристик. Во-первых, спрос на консультационные услуги сегодня велик, что обусловлено во многом специализацией экономики, в которой для эффективного решения разных задач экономически выгоднее привлекать специалистов со стороны на временные проекты, чем решать эти задачи собственными силами. Во-вторых, содержание и стоимость консультационных услуг сегодня сильно различаются, что делает их интересными

и доступными широкому кругу компаний. Например, стоимость одних и тех же услуг, предоставляемых консультационными компаниями и частными консультантами, может различаться в десятки раз. Кроме того, существует целый ряд программ, финансируемых международными организациями (TACIS, TERF, BAS и др.), которые покрывают значительную часть затрат клиента на привлечение консультантов по управлению. Таким образом, к услугам консультантов сегодня в России и СНГ прибегают компании из всех отраслей экономики¹⁰, крупные и мелкие, успешные и не очень, платежеспособные и нет. Поэтому, на наш взгляд, полученное нами ограничение выборки не ведет к серьезному снижению валидности выводов, сделанных на основе собранной информации.

Подытоживая анализ методов сбора информации, хотелось бы отметить, что, несомненно, данную выборку нельзя считать в точности отражающей генеральную совокупность российских компаний, переживающих различные изменения, — и по ее размерам, и по характеристикам вошедших в нее компаний. Тем не менее

¹⁰ См., напр., обзор рынка российского консалтинга, проведенный журналом «Эксперт» [Краценко, 2004].

собранные данные достаточно репрезентативны для анализа в рамках поставленных перед исследованием целей.

Методы анализа данных

Собранные из анкет данные были проанализированы как на качественном, так и на количественном уровне. В массиве данных для количественного анализа существенную долю (более 60%) составили переменные, измеренные по дихотомической (биномиальной) шкале. Такая специфика данных позволяет использовать для их исследования ограниченное количество математических методов. Однако выбор более «удобных» с математической точки зрения методов существенно ограничил бы нас в формулировании вопросов для исследования, и поэтому при разработке методики сбора информации было принято решение использовать наиболее интенсивно именно дихотомическую шкалу, несмотря на ее ограничения. Это позволяет более глубоко изучить предмет исследования, имеющий преимущественно качественную, а не количественную природу.

Для анализа данных, поддающихся статистической обработке, были использованы такие методы, как дескриптивная статистика, частотный анализ, анализ таблиц сопряженности, ранговые корреляции¹¹, дисперсионный анализ [На-

¹¹ Хотелось бы отметить, что, несомненно, корреляционная зависимость не является прямым отражением причинно-следственной связи между переменными. В рамках данного исследования мы предполагали, что «естественный» временной порядок событий отражает направление причинно-следственной связи — т. е. если речь идет о ряде инструментов, используемых в процессе реализации изменений (который протекает раньше), и о результатах этих изменений (которые возникают позднее), то при наличии связи между ними причинно-следственная связь будет разворачиваться по направлению течения времени, а не наоборот.

следов, 1999; 2004; Сидоренко, 1996].¹² Для расчетов применялась программа для статистической обработки данных SPSS 12.0.

Представленные далее выводы необходимо рассматривать в рамках указанных ограничений, связанных с особенностями выборки и методов анализа данных.

РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Прежде чем перейти к проверке выдвинутых гипотез, опишем основные тенденции в управлении персоналом в период организационных изменений в российских компаниях.

Рейтинг приоритетных задач (практик) в сфере управления персоналом в период изменений представлен в табл. 7. Наиболее часто упоминаются специфическое обучение, разработка новой системы вознаграждения и выведение «лишних» сотрудников. С минимальным отрывом следуют поиск новых сотрудников извне, поиск лидеров внутри компании и универсальное обучение. Таким образом, внимание управления персоналом в период организационных изменений сконцентрировано скорее на конкретном индивиде: найти, обучить, заплатить, чтобы работал.

Нами построены таблицы попарного совместного акцентирования изучаемых практик управления персоналом для того, чтобы попытаться выявить наиболее тесно связанные кластеры задач, в некотором смысле, наиболее распространенные среди российских компаний «методики» в области управления персоналом

¹² При выборе методов анализа данных мы опирались преимущественно на опыт использования математических методов анализа в психологии, поскольку в рамках этой науки наиболее часто приходится работать именно с большими массивами дихотомических переменных.

Таблица 7

Задачи управления персоналом, на которые руководители российских компаний ставят особый акцент в период организационных изменений

Задачи управления персоналом	Код	Процент выборки	Ранг
Нет акцентов	Hr0	1,7	12
Аттестация персонала	Hr1	33,9	8–9
Поиск новых сотрудников извне	Hr2	40,7	4–5–6
Поиск лидеров внутри компании	Hr3	40,7	4–5–6
Выведение «лишних» сотрудников	Hr4	42,4	3
Специфическое обучение	Hr5	49,2	1
Универсальное обучение	Hr6	40,7	4–5–6
Развитие команды	Hr7	33,9	8–9
Развитие внутренних коммуникаций	Hr8	39,0	7
Помощь в преодолении стресса	Hr9	8,5	10
Разработка новых систем вознаграждения	Hr10	47,5	2

в период изменений¹³ (табл. 8¹⁴). Анализ связей позволяет выделить некоторые более устойчивые кластеры, которые, однако, отчасти пересекаются между собой и потому не дают возможности четко выделить какие-нибудь отличные от других связанные «методики».

Можно вычленить следующие кластеры, в которых присутствуют связи между *всеми* элементами:

- аттестация персонала, выведение «лишних» сотрудников, разработка новых систем вознаграждения (Hr1 + Hr4 + Hr10);
- поиск новых сотрудников извне, выведение «лишних» сотрудников, разработка новых систем вознаграждения (Hr2 + Hr4 + Hr10);
- универсальное обучение, выведение «лишних» сотрудников, разработка но-

вых систем вознаграждения (Hr6 + Hr4 + Hr10).

Среди этих кластеров выделяется связующая «ось» — группа «Выведение лишних сотрудников» и «Разработка новых систем вознаграждения» (Hr4 и Hr10), вокруг которой могут быть объединены остальные задачи. В целом по содержанию эту группу можно охарактеризовать как ориентированную на комплектование и материальную мотивацию персонала.

Сопоставление наиболее популярных задач и самых сильных кластеров позволяет предположить, что российским компаниям в период организационных изменений свойственен достаточно «жесткий» и высокоиндивидуализированный подход к управлению персоналом.

Влияние акцентов в управлении персоналом в период внедрения изменений на результативность этих изменений

Важно понимать, что наиболее часто используемые практики управления персоналом не обязательно будут самыми

¹³ Анализировались таблицы сопряженности, производилась их оценка с помощью критерия χ^2 .

¹⁴ В приведенной таблице в целях облегчения ее визуального восприятия вместо полных названий задач в области управления персоналом использованы их условные коды, как и в табл. 7.

Таблица 8

Взаимосвязи между практиками управления персоналом

	Hr1	Hr2	Hr3	Hr4	Hr5	Hr6	Hr7	Hr8	Hr9	Hr10
Hr1			**	*						*
Hr2				**	*					**
Hr3	**				*		*			
Hr4	*	**				**				**
Hr5		*	*			*		*		*
Hr6				**	*					*
Hr7			*					**		
Hr8					*		**			
Hr9										
Hr10	*	**		**	*	*				

Примечание:

* — существует статистически достоверная положительная связь между практиками (если используется одна, то с большой вероятностью используется и вторая) на уровне значимости $p < 0,05$;

** — то же на уровне значимости $p < 0,01$.

эффективными с точки зрения получаемых результатов — ведь руководители могут расставлять акценты в управлении персоналом, исходя из разных соображений, например собственных предпочтений или организационных традиций (или в противовес им). Поэтому нами была поставлена задача понять, как те или иные практики и их сочетания влияют на результативность изменений и эффективность организации в целом. Для начала мы попытались проанализировать, как влияет использование той или иной практики вне зависимости от использования других, рассматривая каждую из них по отдельности от остальных.

Как видно из табл. 9, практики управления персоналом, каждая по отдельности, не оказывают воздействия на результативность изменений, за исключением слабых тенденций влияния универсального обучения и новых систем вознаграждения.¹⁵

¹⁵ Для анализа использовался U-критерий Манна-Уитни.

Естественно, в реальной жизни те или иные практики управления персоналом не используются по отдельности, а скорее, наоборот, дополняют друг друга. Поэтому мы предположили, что, возможно, несмотря на отсутствие влияния каждой из практик по отдельности на результаты изменений, использование их в определенных комбинациях может оказывать значительное воздействие на результаты. С помощью многофакторного дисперсионного анализа обнаружено несколько «влиятельных» комбинаций практик управления персоналом, которые, кстати, не совпадают с кластерами наиболее часто применяемых практик.

На результативность изменений с точки зрения достижения поставленных целей оказывают положительное влияние следующие комбинации:

- Hr5 + Hr8: использование специфического обучения и развития коммуникаций в организации ($p = 0,05$)¹⁶;

¹⁶ Здесь и далее в скобках указан уровень статистической значимости зависимости результативности изменений от использования ука-

Таблица 9

Влияние использования определенных практик управления персоналом в период организационных изменений на их результативность

Практики управления персоналом		Результативность изменений	
		Достижение целей	Затраты-выгоды
Hr1	Аттестация персонала	–	–
Hr2	Поиск новых сотрудников извне	–	–
Hr3	Поиск лидеров внутри компании	–	–
Hr4	Выведение «лишних» сотрудников	–	–
Hr5	Специфическое обучение	–	–
Hr6	Универсальное обучение	–	(+)
Hr7	Развитие команды	–	–
Hr8	Развитие внутренних коммуникаций	–	–
Hr9	Помощь в преодолении стресса	–	–
Hr10	Разработка новых систем вознаграждения	–	(+)

Примечание:

(+) — уровень значимости $p < 0,1$, т. е. уровень статистической тенденции.

- Hr1 + Hr2 + Hr3: использование аттестации, поиска новых сотрудников извне и новых лидеров изнутри ($p = 0,05$);
- Hr1 + Hr2 + Hr8: использование аттестации, поиска новых сотрудников извне и развития коммуникации в организации ($p = 0,033$);
- Hr1 + Hr4 + Hr6: использование аттестации, выведения «лишних» сотрудников и универсальное обучение ($p = 0,028$).

На результативность изменений с точки зрения соотношения затрат и результатов оказывают положительное влияние следующие комбинации:

- Hr1 + Hr3 + Hr8: использование аттестации, поиска лидеров изнутри и развития коммуникации в организации ($p = 0,034$);
- Hr2 + Hr3 + Hr10: использование поиска новых сотрудников извне, поиска

лидеров изнутри и разработки новой системы вознаграждения ($p = 0,05$).

Таким образом, выявлено несколько комбинаций различных практик управления персоналом в период внедрения изменений (мы называем каждую из них «методикой»), которые оказывают положительное влияние на результативность изменений. Эти результаты подтверждают сформулированные нами гипотезы 1 и 2 — определенные методики управления персоналом в период организационных изменений воздействуют на результативность этих изменений, и таких методик может быть несколько.

Кроме того, обнаружено, что наиболее результативные методики не являются самыми распространенными среди российских компаний и, в отличие от последних, представляют собой комбинацию более «жестких» (таких, как выведение «лишних» сотрудников и аттестация) и более «мягких» (таких, как развитие коммуникаций и поиск лидеров внутри

занных комбинаций практик управления персоналом.

компании) практик. Таким образом, четвертая гипотеза подтверждается лишь отчасти — действительно, наиболее результативные методики управления персоналом в период организационных изменений, в отличие от чаще всего используемых, включают в себя задачи управления персоналом, которые мы соотносим с теориями развивающихся изменений и саморазвивающейся организации. Однако ни одну из них нельзя в «чистом виде» соотнести с данными теориями, поскольку одновременно с упомянутыми задачами эти методики включают в себя и элементы традиционных подходов — например, разработку новой системы вознаграждения персонала.

Ситуационные факторы, определяющие выбор наиболее результативной методики

Третья гипотеза предполагает, что если существует несколько наиболее эффективных методик, то, возможно, каждая из них наиболее результативна в каких-то условиях, в определенной ситуации. В рамках проведенного исследования мы планировали выявить эти ситуационные факторы. Однако компаний, использовавших наиболее результативные методики, в нашей выборке из 59 организаций было немного — от 6 до 13% (т. е. от 3 до 8 компаний), в зависимости от методики. Такая подвыборка слишком мала для получения достоверных результатов с применением статистических методов и формально не может быть использована для дальнейшего анализа. Тем не менее мы решили провести подобный анализ и предлагаем рассматривать его результаты не как достоверные факты, а как предположения, которые могут стать основой для формулирования гипотез в рамках будущих исследований. Итак, результаты анализа ситуационных факторов, при которых исполь-

зовались разные наиболее результативные методики управления персоналом в период организационных изменений, продемонстрированы в табл. 10.

На основе полученных данных сложно сделать четкие ситуационные предписания по поводу того, при каких условиях лучше использовать какую методику. Так, нами практически не обнаружено ситуационного влияния таких факторов, как размер компании, история ее развития и т. д. Однако, возможно, для выявления этих зависимостей данная подвыборка была слишком мала. Кроме этого, ситуационных факторов в реальности множество, и, возможно, в наше исследование не вошли некоторые из тех, которые определяют выбор используемой методики. Например, нами не были учтены такие факторы, как индивидуальные характеристики лидера компании и ее корпоративная культура, также способные оказывать значительное влияние на применимость той или иной методики. Таким образом, полученные результаты можно рассматривать только как первый шаг в направлении построения ситуационной модели управления персоналом в период организационных изменений. Следующим этапом может стать эмпирическое исследование с более широким охватом компаний, нацеленное на выявление ситуационных факторов, определяющих выбор той или иной наиболее результативной методики управления персоналом в период организационных изменений.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Умение эффективно управлять персоналом в период организационных изменений становится одним из факторов конкурентоспособности компаний в современной динамичной среде. Однако в рамках классических теоретических кон-

Таблица 10

Ситуационные параметры выбора эффективных методик управления персоналом в период организационных изменений

№	«Методика» управления персоналом в период организационных изменений	Условия, при которых чаще применялись	
		Внешние факторы	Планы руководства
1	Специфическое обучение и развитие коммуникаций в организации (Hr5 + Hr8)	Когда собственник вмешивается в управление*; в компаниях, занимающихся торговлей для потребителей*; если подтолкнули к изменениям внедрение новой технологии и выход на новые рынки	Когда планировалось изменение распределения власти и статуса, корпоративной культуры, системы управления, состава ключевых лиц, состава персонала и функциональных систем
2	Аттестация, поиск новых сотрудников извне и поиск новых лидеров изнутри (Hr1 + Hr2 + Hr3)	Не выявлено ситуационной зависимости	Когда планировалось изменение организационной структуры
3	Аттестация, поиск новых сотрудников извне и развитие коммуникации в организации (Hr1 + Hr2 + Hr8)	Если компания старше, и чаще, если слабое соответствие отрасли	Когда планировалось изменение миссии и системы управления
4	Аттестация, выведение «лишних» сотрудников и универсальное обучение (Hr1 + Hr4 + Hr6)	В компаниях, занимающихся торговлей для бизнеса*	Когда планировалось изменение состава персонала
5	Аттестация, поиск лидеров изнутри и развитие коммуникации в организации (Hr1 + Hr3 + Hr8)	В компаниях, занимающихся торговлей для бизнеса*, чаще, если подтолкнули к изменениям внедрение новой технологии и выход на новые рынки	Когда планировалось изменение состава персонала
6	Поиск новых сотрудников извне, поиск лидеров изнутри и разработка новой системы вознаграждения (Hr2 + Hr3 + Hr10)	Если подтолкнула к изменениям конъюнктура рынка	Когда планировалось изменение организационной структуры

Примечание:

* — только на уровне статистической тенденции.

цепций управления изменениями нет однозначного ответа на вопрос о том, какие задачи в области управления персоналом являются первостепенными именно в данный период. Ситуационные концепции, которые предполагают, что при разных условиях (наборах ситуационных факторов) будут более эффективны различные подходы, в большей степени соответствуют реалиям современных организаций, однако в настоящее время слабо поддержаны эмпирическими исследованиями.

В свете этого изучение подходов к управлению персоналом, используемых ответственными компаниями в период организационных изменений, вызывает несомненный интерес.

Анализ результатов исследования показал, что среди российских компаний наиболее распространен достаточно индивидуализированный и «жесткий» подход к управлению персоналом в период изменений. Возможно, это связано с тем, что многие руководители еще не осознали

значение человеческих ресурсов для развития их компании. Можно также предположить, что такие подходы актуальны для бывших «советских» предприятий, структура и навыки персонала которых нередко требуют значительной реструктуризации. Однако в нашей выборке преобладают новые, предпринимательские компании. Возможно, для них актуальность разработки новых систем вознаграждения и задач комплектования связана с тем, что на начальном этапе своего существования эти компании управлялись на основе неформальных и личных связей, а при дальнейшем развитии такой подход стал неэффективным, и потребовалась «реструктуризация» персонала.

Следует подчеркнуть, что нами было обнаружено шесть «методик» (комбинаций нескольких практик) управления персоналом, которые оказывают положительное влияние на результативность изменений. При этом установлено, что наиболее результативные методики управления персоналом в период организационных изменений не совпадают с распространенными и являются комбинацией «мягких» и «жестких» практик управления персоналом, ориентированных как на отдельного сотрудника, так и на взаимодействие внутри компании.

Сопоставляя эти методики с рассмотренными нами теориями организационных изменений, необходимо отметить, что ни одну из них нельзя соотнести с этими теориями в чистом виде, однако все они включают в себя практики, концептуально связанные с теориями развивающихся изменений и саморазвивающейся организации.

Пытаясь применить ситуационный подход, мы провели анализ факторов, определяющих выбор той или иной из наиболее результативных методик, и выявили некоторые ситуационные характеристики, при которых в компаниях, охваченных нашим исследованием, выбирались определенные методики управления персоналом в период организационных изменений. Однако в связи с небольшим количеством фирм, использовавших результативные методики в рамках приведенной выборки, данные результаты не могут быть использованы для формулирования четких ситуационных рекомендаций по управлению персоналом в период организационных изменений. Тем не менее эти результаты могут быть положены в основу гипотез для дальнейших исследований, посвященных более подробному описанию ситуационных характеристик выбора различных методик управления персоналом в период организационных изменений.

ЛИТЕРАТУРА

- Андреева Т. Е. 2001. Антикризисное управление персоналом в России (анализ результатов опроса 25 петербургских компаний). В сб.: Демин А. А., Катъкало В. С. (ред.). *Российский менеджмент: теория, практика, образование*. СПб.: Изд-во С.-Петербург. ун-та; 95–106.
- Андреева Т. Е. 2004. Организационные изменения: сравнительный анализ основных концепций. *Вестник С.-Петербургского ун-та. Серия Менеджмент* (3): 33–50.
- Андреева Т. Е. 2005. Методические аспекты эмпирического исследования организаций. *Вестник С.-Петербургского ун-та. Серия Менеджмент* (4): 42–63.
- Бурмистров А., Трифильцева Н. 2003. Как организовать проведение изменений. Опыт предприятий Санкт-Петербурга. *Тор-Магистер* (2): 30–36.
- Бурмистров А., Трифильцева Н., Орлов В. 2002. Заставлять или убеждать? Как предприятия Санкт-Петербурга преодо-

- левают сопротивление организационным изменениям. *Top-Manager* (10): 9–19.
- Грейнер Л. Е. 2002. Эволюция и революция в процессе роста организаций. *Вестник С.-Петербургского ун-та. Серия Менеджмент* (4): 76–94.
- Друкер П. Ф. 1998. *Задачи менеджмента в XXI веке*. М.: Вильямс.
- Ерохин Д. В., Скляр Е. Н. 2002. К вопросу управления сопротивлением изменениям системы управления промышленного предприятия. *Менеджмент в России и за рубежом* (4): 78–85.
- Иванова Е. 2003. Как провести изменения и остаться в живых. *Бизнес без проблем — Персонал* (5): 49–55.
- Ковалева Т. 2003. Можно ли измерить сопротивление изменениям? *Персонал-Микс* (6): 53–58.
- Комаров Е. И. 1997. Управление изменениями. *Управление персоналом* (2): 18–23.
- Кращенко Л. 2004. Противостояние. Карта российского консалтинга. *Эксперт* (7). <http://old.expert.ru/expert/ratings/consult/04-07-10/konsult.htm>
- Магура М. 2003а. Как подготовить персонал к изменениям. *Бизнес без проблем — Персонал* (4): 7–12.
- Магура М. 2003б. Человеческий фактор: его роль в преодолении кризиса. *Управление персоналом* (12): 37–39.
- Наследов А. Д. 1999. *Методы обработки многомерных данных в психологии*. СПб.: Изд-во СПбГУ.
- Наследов А. Д. 2004. *Математические методы психологического исследования. Анализ и интерпретация данных*. СПб.: Речь.
- Николис Г., Пригожин И. 1990. *Познание сложного. Введение*. М.: Мир.
- Романов Д. 2003. Правила укрощения обстоятельств. *Бизнес без проблем — Персонал* (4): 16–20.
- Рюэгг-Штюрум Й. 1998а. Новая системная теория и внутрифирменные изменения. *Проблемы теории и практики управления* (5): 72–78.
- Рюэгг-Штюрум Й. 1998б. Системно-конструктивистская «теория фирмы» и управление процессами глубоких изменений на предприятии. *Проблемы теории и практики управления* (6): 87–91.
- Сараев В., Бурмистров А. 2003 «Управление успехом», или Как справиться с организационными изменениями. *Управление компанией* (6): 4–6.
- Сидоренко Е. В. 1996. *Методы математической обработки в психологии*. СПб.: Речь.
- Солтицкая Т. А. 2003. *Управленческое консультирование. Компендиум*. СПб.: Факультет менеджмента СПбГУ.
- Тарасенко В. В., Червоткина Р. В. (ред.) 2000. *Самоорганизация и организация*. М.: Московская сеть консультантов по организационному развитию.
- Тис Д. Дж., Пизано Г., Шуен Э. 2003. Динамические способности фирмы и стратегическое управление. *Вестник С.-Петербургского ун-та. Серия Менеджмент* (4): 133–185.
- Тульчинский Г. 2001. Управление внутрифирменным сопротивлением. *Персонал-Микс* (2): 23–25.
- Хентце Й., Каммель А. 1997. Как преодолеть противодействие запланированным организационным изменениям. *Проблемы теории и практики управления* (3): 70–75.
- Хиценко В. Е. 2000. Эволюционный менеджмент. *Менеджмент в России и за рубежом* (1): 3–13.
- Шилов С. 2001. Роль службы управления персоналом в осуществлении организационных изменений. *Персонал-Микс* (3): 29–32.
- Широкова Г. В. 2003а. Курс «управление изменениями» в системе бизнес-образования. *Вестник С.-Петербургского ун-та. Серия Менеджмент* (2): 174–207.
- Широкова Г. В. 2003б. Подходы к проведению организационных изменений в российских компаниях. *Вестник С.-Петербургского ун-та. Серия Менеджмент* (3): 76–95.
- Adizes I. 1979. Organizational passages — diagnosing and treating lifecycle problems of organizations. *Organizational Dynamics* 8 (1): 3–25.

- Black J. 2000. Fermenting change: Capitalizing of the inherent change found in dynamic non-linear (or complex) systems. *Journal of Organizational Change Management* **13** (6): 520–525.
- Burnes B. 1996. No such thing as ... a “one best way” to manage organizational change. *Management Decision* **34** (10): 11–18.
- Dolan S. L., Garcia S., Auerbach A. 2003. Understanding and managing chaos in organizations. *International Journal of Management* **20** (1): 23–35.
- Dooley K., Van de Ven A. 1999. Explaining complex organizational dynamics. *Organization Science* **10** (3): 358–372.
- Gupta A., Govindarajan V. 1984. Business unit strategy, managerial characteristics and business unit effectiveness at strategy implementation. *Academy of Management Journal* **27** (1): 25–41.
- Lewin K. 1951. *Field Theory in Social Sciences*. Harper & Row: N. Y.
- Pichault F., Schoenaers F. 2003. HRM practices in a process of organizational change: A contextualist perspective. *Applied Psychology: An International Review* **52** (1): 120–143.
- Romanelli E., Tushman M. 1994. Organizational transformation as punctuated equilibrium: An empirical test. *Academy of Management Journal* **37** (5): 1141–1166.
- Sevier R. 2003. Overcoming internal resistance to change. *University Business* **6** (7): 23–24.
- Stace D., Dunphy D. 1991. Beyond traditional paternalistic and developmental approaches to organizational change and human resource strategies. *International Journal of Human Resource Management* **2** (3): 263–283.
- Thietart R., Forgues B. 1995. Chaos theory and organization. *Organization Science* **6** (1): 19–31.
- Tushman M., Newman W., Romanelli E. 1986. Convergence and upheaval: Managing the unsteady pace of organizational evolution. *California Management Review* **29** (1): 29–44.
- Weick K. 1998. Improvisation as a mindset for organizational analysis. *Organization Science* **9** (5): 543–555.
- Weick K., Quinn R. 1999. Organizational change and development. *Annual Review of Psychology* **50**: 361–386.

Статья поступила в редакцию
14 апреля 2006 г.