

УДК 331.1

DOI: 10.18384/2310-6646-2016-2-69-75

## ПРОБЛЕМЫ HR-СОПРОВОЖДЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ С ПОМОЩЬЮ ДИЗАЙН-МЫШЛЕНИЯ

**Жураховская И.М., Шолотонова Е.С.**

*Московский государственный областной университет  
105005, Москва, ул. Радио, д. 10 А, Российская Федерация*

**Аннотация.** В настоящее время кризис приводит к смещению политических и экономических центров. Бизнес переоценивает риски и возможности, меняются поведение инвесторов и стратегии развития компаний. Как следствие, они оптимизируют организационную структуру, проводят сделки по слиянию и поглощению. В инновационных компаниях изменения становятся нормой. И задача менеджеров состоит в том, чтобы сделать их частью культуры организации, обеспечив ей возможность быстро адаптироваться к условиям рынка. Дизайн-мышление позволяет эффективно планировать и внедрять изменения в организации благодаря ориентации на ожидания стейкхолдеров, креативной выработке идей и вовлечению максимального количества сотрудников.

**Ключевые слова:** организационные изменения, персонал, дизайн-мышление, стейкхолдеры, сопротивление изменениям.

## THE PROBLEMS OF HR-MAINTENANCE OF ORGANIZATIONAL CHANGES USING DESIGN-THINKING

**I. Zhurakhovskaya, Ye. Sholotonova**

*Moscow State Regional University  
10 A Radio Street, Moscow, 105005, Russian Federation*

**Abstract.** Nowadays crisis triggers the shift of political and economic centers. Business overestimates risks and opportunities, the behavior of investors and strategies of company development change. As a result they optimize their organizational structure, carry out transactions on merge and absorption. In innovative companies changes become a norm and the task of managers consists in making them a part and parcel of the culture of organization, providing it with the opportunity to quickly adapt to the conditions of the market. The design thinking allows to plan and effectively introduce changes into organizations thanks to observing stakeholders' expectations, creative development of ideas and the involvement of the maximum number of employees.

**Key words:** organizational changes, personnel, design thinking, stakeholders, resistance to changes.

Организационные изменения – это процесс перехода системы в качественно иное состояние. Правильно выстроенное взаимодействие между сотрудниками и подразделениями способно существенно повысить эффективность бизнеса.

© Жураховская И.М., Шолотонова Е.С., 2016.

Поэтому в сегодняшней ситуации, на фоне кризиса, многие руководители ищут резервы в совершенствовании организационной структуры.

Организационные изменения, проводимые в компании, касаются её оргструктуры и управленческих процессов. Они включают усовершенствование процессов принятия решений, информационных систем и организационной культуры предприятия.

Основными целями этих преобразований являются: а) повышение эффективности бизнеса; б) формирование системы показателей, позволяющих компании выполнять миссию и поставленные задачи, используя новые возможности; в) создание рычагов управления, обеспечивающих точное и своевременное внесение корректирующих изменений.

Реформы в компании, связанные с изменением системы управления, практически всегда инициируются и проводятся при непосредственном участии собственников. HR-менеджер вместе с топ-менеджерами, получает возможность не только принимать участие, быть активно вовлечённым в происходящие изменения, но и влиять на ход событий [5].

Таким образом, служба управления персоналом выступает, с одной стороны, как консультант собственника и команды топ-менеджеров, а с другой – помогает оптимальным образом воплощать планы в жизнь. Успех изменений зависит, в том числе, от качества коммуникации. И именно служба персонала может быть тем подразделением, которое выстраивает коммуникационные каналы, само становится информационным каналом, получающим и дающим обратную связь о про-

исходящих изменениях и состоянии каждого конкретного уровня управления. Наряду с указанными функциями служба управления персоналом выполняет также роль проводника организационных изменений [6].

Ключевые задачи HR-сопровождения процесса организационных изменений могут быть определены следующим образом [4]:

- в рамках стратегии изменений – мониторинг ключевого персонала (проведение рабочих встреч и процедур экспресс-оценки персонала), проектирование направлений и объёмов миграции персонала в соответствии с изменениями, а также мониторинг рынка труда;

- в рамках организационной структуры – оценка численности и штатной структуры с учётом принципа максимального эффекта от изменений; сопоставление должностей и проектирование новой организационной структуры;

- в рамках процессов – подготовка бюджета для ротации и высвобождения персонала (миграции); сопровождение процесса оптимизации персонала (подготовка персональных предложений, порядок и сроки увольнений, работа с рекрутинговыми и кадровыми агентствами), а также анализ рыночного уровня оплаты труда, гармонизация компенсационных пакетов;

- в рамках организационной культуры – усиление организационной культуры и оптимизация технологий, информирование о новой политике компании (на корпоративном сайте, в процессе обучения), а также сопровождение процесса коммуникации.

Организационные изменения чаще всего вызывают сопротивление со

стороны персонала, так как любые изменения практически всегда влекут за собой неопределённость [7].

Спротивление персонала организационным изменениям нельзя считать исключительно отрицательным явлением. По сути, это реакция социальной системы на внешнее воздействие, которая может рассматриваться и как обратная связь [3].

Дизайн-мышление – это структурированный подход к решению проблем, в основе которого лежат принципы дизайна, ориентированного на людей, совместный поиск идей, экспериментирование и визуализация.

Изначально принципы дизайн-мышления применялись в сфере маркетинга для создания новых продуктов и услуг. Затем их с успехом стали использовать для решения таких задач, как разработка стратегии, анализ бизнес-процессов, прогнозирование будущего и т.д.

Этот подход вобрал в себя многие методы, которые ранее с успехом использовались в различных областях, например, фасилитацию, интервьюирование, фокус-группы и др.

Ниже представлена адаптированная и расширенная модель IDEO, позволяющая использовать подход дизайн-мышления для эффективного управления организационными изменениями. Модель состоит из восьми этапов: 1) исследование; 2) выявление проблем; 3) формирование будущего; 4) GAP-анализ (анализ разрыва); 5) решение; 6) тестирование; 7) внедрение и оценка; 8) уроки [1]. Количество этапов может различаться, постоянной остаётся их последовательность.

Остановимся более подробно на каждом из перечисленных выше этапов.

*Первый этап. Исследование:* проводится оценка текущей ситуации, выясняется мнение стейкхолдеров, проводится анализ факторов, влияющих на ситуацию. Методы, которые используются на этом этапе – опросы, фокус-группы, наблюдение, интервью, обсуждение и т.д.

*Второй этап. Выявление проблем:* определяется текущая ситуация. Методы, которые используются на этом этапе – анализ данных, визуализация, дискуссия и т.д.

*Третий этап. Формирование будущего:* формируется желаемое видение будущего. Методы, которые используются на этом этапе – визуализация, конструирование и др.

*Четвёртый этап. GAP-анализ (анализ разрыва):* оценивается разрыв между желанным будущим и сегодняшним днём, выявляются изменения, которые необходимо произвести. Методы, которые используются на этом этапе – анализ данных, экспертная оценка и др.

*Пятый этап. Решение:* на основе выявленных разрывов между желаемым и текущей ситуацией выбираются способы решения проблемы и достижения желаемого будущего, производится планирование дальнейших действий, распределяется ответственность между участниками, подготавливаются агенты изменений. Методы, которые используются на этом этапе – мозговой штурм, голосование, планирование и т.д.

*Шестой этап. Тестирование.* Для подтверждения гипотезы выбранные решения внедряются в качестве пилотного проекта, визуализируются и документируются или отрабатываются на симуляции. В случае необходи-

мости предложенные решения и план корректируются. Методы, которые используются на этом этапе – пилотный проект, симуляции, моделирование, визуализация и т.д.

*Седьмой этап. Внедрение и оценка:* непосредственное внедрение изменений. Особое внимание на данном этапе уделяется внутренним коммуникациям, а также оценке эффективности предложенных решений. Методы, которые используются на этом этапе – планирование, коммуникация, анализ данных, наблюдение, интервью, обсуждение и дискуссия и т.д.

*Восьмой этап. Уроки:* проводится анализ изменений, полученные выводы разбираются и накапливаются в базе знаний компании. Методы, которые используются на этом этапе – документирование, обсуждение и др.

Далее рассмотрим, как эта модель работает на практике.

В крупной производственной компании возникла необходимость трансформировать HR-функцию, с тем, чтобы повысить её эффективность и улучшить восприятие службы по персоналу сотрудниками организации, в том числе как потребителями услуг. До этого она воспринималась исключительно как административное подразделение, не влияющее на успешность бизнеса. Новый HR-директор принял решение сделать функцию более бизнес-ориентированной и увеличить её вклад в реализацию стратегии компании [3].

На этапе исследования работники HR-службы в течение месяца проинтервьюировали всех руководителей подразделений (72 человека) и отдельных, случайно отобранных сотрудников с целью выяснения восприятия

HR-отдела, удовлетворённости его работой, пожеланий. Интервью проводилось в свободной форме, в ходе опроса участников просили сказать, с чем у них ассоциируется HR, и объяснить свой выбор. Также опрошенных просили оценить удовлетворённость работой HR-службы в процентах от 0 до 100% и дать комментарии к своей оценке. Кроме того, HR-специалисты получили возможность выбрать подразделение и попробовать себя в роли их работников, в течение недели выполняя задания руководителя. Главным условием было отсутствие повторений в выборе отдела. Так они смогли взглянуть на работу HR-службы глазами сотрудников компании, понять, что можно улучшить, а также получить обратную связь.

На этапе анализа разрыва в ходе групповой работы были выявлены ключевые факторы успеха и барьеры на пути их достижения. В качестве ключевых факторов успеха были выявлены: трансформация HR-процессов, уменьшение количества согласований, автоматизация процедур.

На этапе поиска решений по устранению разрыва был проведён мозговой штурм, в результате которого участники определили мероприятия по улучшению работы HR. Затем с помощью голосования были выбраны наиболее приоритетные из них.

На этапе тестирования была проведена презентация с описанием всех проектов, а также выгод от них. По каждому проекту была создана пилотная группа, руководитель которой отвечал за качество результата, соблюдение сроков и бюджета, соответствие законодательству. Раз в квартал HR-команда встречалась и обсуждала ход

внедрения проектов, а также возникающие в ходе реализации проблемы и пути их решения. В ходе этих встреч происходил обмен практическими знаниями, опытом, что предусмотрено последним этапом дизайна организационных изменений.

Таким образом, дизайн-мышление позволило вовлечь в процесс трансформации всех HR-сотрудников, ориентировать работу подразделения на удовлетворение интересов внутренних клиентов и реализацию стратегии компании. Визуализация дала возможность наглядно представить планируемые изменения и увеличить вероятность успешного завершения проекта, так как зрительная информация лучше воспринимается и надолго запоминается.

В заключение необходимо отметить, что изменения – это процесс, который имеет начало и не имеет конца. На этапе поддержки необходимо

обеспечить PR-сопровождение (СМИ, корпоративные порталы и социальные сети), наладить горизонтальные и кроссорганизационные коммуникации (внутренние встречи, корпоративные мероприятия, социальные инициативы).

Кроме того, на всех стадиях внедрения организационных изменений факторами успеха служат [2]:

- чёткое понимание сотрудниками роли процесса управления изменениями в достижении цели;
- вовлечённость сотрудников в процесс изменений;
- принятие адекватных мер по управлению сопротивлением процессу изменений;
- поддержание стандартов деятельности персонала в течение переходного периода;
- демонстрация инициаторами и проводниками изменений их эффективности.

#### ЛИТЕРАТУРА:

1. Денисова А. Дизайн организационных изменений // Справочник по управлению персоналом. 2015. № 3. С. 22–27.
2. Жураховский А.С., Шолотонова Е.С. Управление персоналом в условиях организационных изменений: методологический аспект // Научный вестник Волгоградского филиала РАНХиГС. Серия: Экономика. 2015. № 3. С. 85–87.
3. Охунова Н. Конкурентное преимущество компании – способность быстро и эффективно внедрять изменения // Справочник по управлению персоналом. 2015. № 3. С. 12–16.
4. Растеряева Л. Методология управления изменениями // Справочник по управлению персоналом. 2015. № 2. С. 68–74.
5. Управление персоналом: современные проблемы и тенденции развития: монография / под редакцией Т.В. Кореньковой. М.: Изд-во Московского государственного областного университета, 2014. 218 с.
6. Чекан А.А., Жураховская И.М. Проблемы и особенности применения типовых технологий управления персоналом на различных этапах жизненного цикла организации // Научный вестник Волгоградского филиала РАНХиГС. Серия: Экономика. 2015. № 3. С. 92–94.
7. Чекан А.А., Жураховская И.М. Управление персоналом в условиях организационных изменений // Предпринимательская деятельность в условиях глобализации и интеграции экономики: сб. (Международная научно-практическая конференция. Вязьма: филиал ФГБОУ ВПО «МГИУ» в г. Вязьме). 2012. С. 147–155.

**REFERENCES:**

1. A. Denisova Dizain organizatsionnykh izmenenii [Design of Organizational Changes] // Spravochnik po upravleniyu personalom. 2015. No 3. Pp. 22–27.
2. A.S. Zhurakhovskii, Ye.S. Sholotonova Upravlenie personalom v usloviyakh organizatsionnykh izmenenii: metodologicheskii aspekt [Personnel Management in the Conditions of Organizational Change: a Methodological Aspect] // Nauchnyi vestnik Volgogradskogo filiala RANKHiGS. Seriya: Ekonomika. 2015. No 3. Pp. 85–87.
3. N. Okhunova Konkurentnoe preimushchestvo kompanii – sposobnost' bystro i effektivno vnedryat' izmeneniya [Efficient Advantage of a Company – Ability to Effectively Introduce Changes] // Spravochnik po upravleniyu personalom. 2015. No 3. Pp. 12–16.
4. L. Rasteryaeva Metodologiya upravleniya izmeneniyami [The Methodology of Change Management] // Spravochnik po upravleniyu personalom. 2015. No 2. Pp. 68–74.
5. Upravlenie personalom: sovremennye problemy i tendentsii razvitiya: monografiya [Personnel Management: Modern Problems and Development Tendencies: Monograph] / pod redaktsiei T.V. Koren'kovoii [under the editorship of T.V. Korenkova]. M.: Izd-vo Moskovskogo gosudarstvennogo oblastnogo universiteta, 2014. 218 p.
6. A.A. Chekan, I.M. Zhurakhovskaya Problemy i osobennosti primeneniya tipovykh tekhnologii upravleniya personalom na razlichnykh etapakh zhiznennogo tsikla organizatsii [The Problems and Features of Application of Typical Technologies of Personnel Management at Different Stages of Company' Life Cycle] // Nauchnyi vestnik Volgogradskogo filiala RANKHiGS. Seriya: Ekonomika. 2015. No 3. Pp. 92–94.
7. A.A. Chekan, I.M. Zhurakhovskaya Upravlenie personalom v usloviyakh organizatsionnykh izmenenii [Personnel Management under the Conditions of Organizational Change] // Predprinimatel'skaya deyatel'nost' v usloviyakh globalizatsii i integratsii ekonomiki: sb. (Mezhdunarodnaya nauchno-prakticheskaya konferentsiya. Vyaz'ma: filial FGBOU VPO «MGIU» v g. Vyazma) [Entrepreneurial Activity in the Context of Globalization and Economic Integration: Proceedings (International scientific-practical conference. Russia: the branch of FSBEI HPE «MSIU» in g. Vyazma)]. 2012. Pp. 147–155.

**ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ**

*Жураховская Ирина Михайловна* - кандидат экономических наук, доцент, профессор кафедры управление персоналом Института экономики, управления и права Московского Государственного Областного университета;  
irina-mgou@yandex.ru.

*Шолотонова Екатерина Сергеевна* - старший преподаватель кафедры управление персоналом Московского Государственного Областного университета;  
sholotonova@mail.ru

**INFORMATION ABOUT THE AUTHORS**

*Irina Zhurakhovskaya* -candidate of Economic Sciences, the associate professor, professor of department human resource management of Institute of economy, management and the right of the Moscow State Regional university;  
irina-mgou@yandex.ru.

*Ekaterina Sholotonova* - senior teacher of department human resource management of Institute of economy, management and the right of the Moscow State Regional university;  
sholotonova@mail.ru

---

#### БИБЛИОГРАФИЧЕСКАЯ ССЫЛКА

*Жураховская И.М., Шолотонова Е.С.* Проблемы hr-сопровождения организационных изменений с помощью дизайн-мышления // Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Экономика. 2016. № 2. С. 69-75.  
DOI: 10.18384/2310-6646-2016-2-69-75

#### BIBLIOGRAPHIC REFERENCE

*I. Zhurakhovskaya, Ye. Sholotonova.* THE PROBLEMS OF HR-MAINTENANCE OF ORGANIZATIONAL CHANGES USING DESIGN-THINKING // Bulletin of Moscow State Regional University. Series: Economics. 2016. № 2. P. 69-75.  
DOI: 10.18384/2310-6646-2016-2-69-75