

**Ссылка для цитирования этой статьи:**

Позолотина Е.И. Механизм внедрения изменений на предприятии на примере внедрения компетентностного подхода в подсистему управления мотивацией и стимулированием труда персонала // Human Progress, 2017, Том 3, № 12. URL: [http://progress-human.com/images/2017/tom3\\_12/Pozolotina.pdf](http://progress-human.com/images/2017/tom3_12/Pozolotina.pdf), свободный. – Загл. с экрана. - Яз. рус., англ.

УДК 331.108

## **МЕХАНИЗМ ВНЕДРЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЙ НА ПРЕДПРИЯТИИ НА ПРИМЕРЕ ВНЕДРЕНИЯ КОМПЕТЕНТНОСТНОГО ПОД- ХОДА В ПОДСИСТЕМУ УПРАВЛЕНИЯ МОТИВАЦИЕЙ И СТИМУЛИРОВАНИЕМ ТРУДА ПЕРСОНАЛА**



**Позолотина Елена Ивановна**

Директор дирекции проектов развития персонала  
ПАО «Трубная Металлургическая Компания»;  
соискатель ученой степени кандидата  
экономических наук

[PozolotinaEI@sinara-group.com](mailto:PozolotinaEI@sinara-group.com)

ул. 8-е Марта, 62 - 455,  
г.Екатеринбург, РФ, 620219  
+7 (912) 600-42-78

**Аннотация.** В статье дается краткое описание понятия системы управления персоналом и основных подсистем: планирования и маркетинга персонала, управление наймом и учетом, управление трудовыми отношениями, развития персонала, управление мотивацией и стимулированием персонала, организационным и социальным развитием. Рассматриваются основные причины сопротивления изменениям со стороны персонала и методы снижения сопротивления, приводится их классификация. Дается краткая характеристика сущности изменения системы оплаты труда на основе применения компетентностного подхода для организации и суть изменений для работника. Описана предложенная методика внедрения, состоящая из четырех основных этапов сопровождения внедрения: разработка методика, осуществление выбора стратегий и инструментов работы с изменениями (1); проведение обучения на право проведения информационных интерактивных встреч и проведение встреч (2); социологическое исследование для определения групп персонала, которым необходимы повторные информационные встречи, и проведение их (3); опрос сотрудников для определения результатов изменений (4). Статья также содержит основные результаты применения предлагаемой

методики, выраженные в определенном поведении персонала и степени его удовлетворенности. Статья может быть интересна всем, кто управляет изменениями в организации.

**Ключевые слова:** управление персоналом; подсистемы управления персоналом; компетентностный подход в управлении персоналом; модель компетенций; система оплаты труда; управление изменениями; причины сопротивления; методы снижения сопротивления.

**JEL Code:** J 24; M 10.

## Введение

Система работы с персоналом – это совокупность принципов и методов управления рабочими и служащими в организации. Система работы с персоналом организации состоит из взаимосвязанных подсистем. [1]

Разные авторы выделяют разное количество подсистем. Основное отличие заключается в том, входит ли блок экономики труда и вознаграждений как подсистема в систему работы с персоналом или нет, то же касается блока организационного развития, информационной политики, политики в области организации рабочих мест.

В рамках данной статьи мы будем придерживаться методологии А.Я. Кибанова в определении подсистем.

Таким образом, ключевыми элементами системы будут следующие подсистемы [2-4]:

1. Планирования и маркетинга персонала.
2. Управления наймом и учетом персонала.
3. Управления трудовыми отношениями.
4. Обеспечения нормальных условий труда.
5. Управления развитием персонала.
6. Управления мотивацией и стимулированием труда.
7. Управления социальным развитием.
8. Развития организационной структуры.
9. Правового обеспечения системы управления персоналом.
10. Информационного обеспечения системы управления персоналом.

Функциональные подсистемы формируются в контексте выбранной теории, концепции управления персоналом с учетом одного или нескольких подходов в организации работ по этим функциональным подсистемам. Любое изменение подхода предполагает изменение в организации процессов каждой подсистемы. Сложность любого изменения подсистемы управления персоналом связано с тем, что оно затрагивает большую часть или всех сотруд-

ников организации. И как любое изменение первоначально принимается как негативное. Важно организовать внедрение изменения таким образом, чтобы минимизировать негативное воздействие со стороны персонала на изменяемый процесс. В противном случае будет сложно добиться поставленных целевых показателей эффективности внедряемого процесса. Целью данной статьи является разработка и описание методики внедрения изменений в организации. В рамках статьи нами будет рассмотрен опыт внедрения компетентностного подхода как базового для разработки системы оплаты труда на производственном предприятии. Актуальность выбранной темы обусловлена тем, что предлагаемая методика внедрения изменений универсальна и подходит для любого внедрения.

## **1. Причины и способы преодоления сопротивления персонала нововведениям**

Вначале проанализируем основные причины сопротивления изменениям.

Одной из первых и наиболее распространенных классификаций причин сопротивлений является классификация Коттер и Шлезингер. Они выделяют четыре причины сопротивления изменениям [5]:

1. Узкособственнический интерес.

2. Желание не потерять что-то ценное: положение, власть, материальную выгоду, комфорт, привычную обстановку, политическое преимущество и неформальные связи.

3. Непонимание и недостаток доверия. Обычно это происходит, если недостаточно было приложено усилий и потрачено времени, на налаживание взаимоотношений с теми, кого затронет изменение, и (или) если эти изменения не были адекватно объяснены и убедительно аргументированы.

4. Низкая терпимость к изменениям. Люди имеют значительно отличающиеся уровни готовности к изменению. Для одних даже незначительное нарушение привычных связей означает кризис, для них потребуются чрезмерные затраты энергии на восстановление контроля и приспособление к новой окружающей среде. Часть людей сопротивляется необходимости обучения, которое часто сопровождает изменения, а кто-то автоматически сопротивляется всему тому, что является требованием приспособливаться к чьим-то нормам или ожиданиям.

Нередко сопротивление возникает из-за различной оценки ситуации. Вероятно, это менее эмоциональная причина, чем другие; сопротивление здесь возникает из-за того, что люди искренне не могут понять выгоды, связанные с изменением, или видят больше потерь, чем преимуществ, не только для себя, но и для организации в целом [6].

В коллективе также выделяют следующие причины сопротивления [7; 8]:

- давление со стороны коллег. Очень легко попасть под влияние коллег, которые оказывают сопротивление изменению, особенно если ни у кого нет полной информации, но зато имеется много слухов. Даже если сначала сопротивление изменению на индивидуальном уровне достаточно слабое, оно может усилиться, если люди собираются вместе и убеждают друг друга в том, что изменение представляет для них реальную или кажущуюся несправедливость. Когда сопротивление изменению становится общим делом, то его очень трудно преодолеть;

- усталость от изменений. Изменения стали фактом жизни организаций и поэтому неудивительно, что там, где имел место период быстрых и непрерывных изменений, люди начинают усматривать в этом «изменение ради изменения». Даже те, кто был полностью вовлечен во все аспекты происходивших ранее изменений, теряют энтузиазм и приверженность изменениям, когда предлагается все больше и больше изменений. Это приводит к сопротивлению, чаще всего в пассивной форме. Люди уже просто не вкладывают усилий в то, чтобы каждое новое изменение прошло успешно. Более активная и радикальная форма сопротивления изменениям, вызванная усталостью от изменений, проявляется в желании избавиться от инициаторов изменения;

- предыдущий неудачный опыт проведения изменений. Эта причина сопротивления изменениям довольно очевидна. Если люди пострадали от ранее проведенных изменений, которые были плохо спланированы, или о которых не было достаточной информации или которыми плохо управляли, то, скорее всего, они отнесутся с недоверием к последующим предложениям по изменениям и будут им сопротивляться.

Таким образом, первые четыре вида можно рассматривать как сопротивления, проявляющиеся на личностном уровне, следующие три как проявления сопротивлений на уровне группы. Такая классификация причин сопротивлений встречается довольно часто.

Исследование центра управленческого консультирования «Решение» показало, что на российских предприятиях наиболее типичными причинами сопротивления были следующие:

1. Непризнание проблем или несогласованность в понимании их причин.
2. Опасения увеличения объема работ.
3. «Навязывание» изменений.
4. Игнорирование традиций.
5. «Революционность» изменений.
6. Отсутствие обратной связи с руководством.

## 7. Недоверие к инициатору реформ.

Существуют разные способы и методы преодоления сопротивления.

Наиболее известная классификация способов преодоления сопротивления Коттера и Шлезингера. Они выделяют шесть методов, дают их оценку с точки зрения преимуществ и недостатков, а также предпосылки применения.

Методы преодоления сопротивления организационным изменениям:

1. Обучение и предоставление информации.
2. Привлечение к участию в проекте.
3. Стимулирование и поддержка.
4. Переговоры и соглашения.
5. Кадровые перестановки и назначения.
6. Скрытые и явные меры принуждения.

Среди стратегий проведения изменений можно выделить как полюсные, так и компромиссные [9; 10]:

- «жесткие» методы – к ним относятся принуждение сотрудников к работе по новым правилам, их замена и увольнение;

- «мягкие» методы – к ним относятся вовлечение сотрудников в процесс изменений, создание для них возможности вносить свои предложения по целям и методам изменений, обсуждение с персоналом принимаемых организационных решений, убеждение в необходимости и правильности методов перемен, обучение смежным профессиям и новым методам работы, информирование о планах и ходе изменений

- «компромиссные» – заключение «сделок», создание гарантий неухудшения положения сотрудников, снижение радикальности изменений

Наиболее эффективными являются «мягкие методы» внедрения изменений, при которых происходит максимальное вовлечение в изменения всех заинтересованных лиц. И ключевым элементом в которых становится разъяснение предполагаемых изменений с точки зрения выгод и плюсов для участника [5].

Таким образом, руководствуясь результатами исследований в этой области при возникновении необходимости внедрения изменения, связанного с изменением системы оплаты труда, нами было принято решение о подготовке методической программы сопровождения внедрения.

## 2. Предлагаемая методика внедрения изменений в организации

Прежде чем описывать предлагаемую методику внедрения изменения, дадим краткое описание сути самого изменения: автором предлагается внедрение методики учета модели компетенций при формировании уровней оплаты труда, которая включает:

1. Все должности группируются по группам должностей в зависимости от оценки должности.
2. Оценка должности производится по выбранным организацией критериям.
3. Для оценки должности применяется сформированная модель компетенций.
4. Тарифная сетка организации выстраивается по всем группам должностей в зависимости от выбранного межгруппового шага.

В результате все должности организации объединяются в единую тарифную сетку, что позволяет как организации, так и сотруднику двигаться в организационном поле в зависимости от компетентностного уровня с учетом уровней оплат труда. При этом организация может самостоятельно определять критерии оценки должности, межгрупповой шаг по уровням оплаты труда в зависимости от стратегических целей и планов.

Увязка вознаграждения за труд и уровня развития компетенций возможна и через взаимосвязь процессов, построенных на компетентностном подходе со стимулирующими выплатами, действующими в организации. Такая увязка помогает стимулировать развитие компетенций и рост производительности труда.

Примером такой стимулирующей выплаты может стать надбавка за профессиональное (должностное) мастерство, которая может устанавливаться по результатам периодической оценки персонала (аттестации персонала). Выход процесса оценки становится входом процесса установления стимулирующих выплат. Таким образом, была сформирована система оплаты труда, существенно отличающаяся от действовавшей на предприятии, что требовало проведения организационно-кадровых изменений для всех сотрудников.

Суть изменений для работника сводилась к следующему:

- изменение тарифа или оклада;
- изменение структуры заработной платы;
- изменение системы премирования;
- изменения состава и содержания стимулирующих выплат.

С точки зрения трудового законодательства данное изменение требовало получения согласия со стороны каждого работника, а также подписания дополнительного соглашения по новым существенным условиям труда.

Численность персонала предприятия составляла порядка 10000 чел. Время на внедрение – 3 месяца.

Для снижения сопротивления со стороны персонала была предложена следующая методика внедрения: прежде всего, было определено 4 основных этапа сопровождения внедрения.

На первом этапе группой внедрения разрабатывалась основная методика внедрения, осуществлялся выбор стратегий и инструментов работы с изменениями.

Были разработаны инструменты и план-график ознакомления сотрудников с Положением об унифицированной системе оплаты труда при участии бизнес-тренеров в формате групповых встреч, позволяющем минимизировать негативное восприятие изменений всеми категориями персонала предприятий.

Задачами группы внедрения были:

- определение зон риска, выявление категорий персонала, потенциально готовых к сопротивлению внедрению изменений;
- определение инструментов снижения негативного восприятия изменений персоналом;
- определение формата встречи с различными категориями персонала (высший менеджмент, линейное и среднее звено управления, специалисты, рабочие);
- определение вида и формата информационного материала по единой системе оплаты труда (ЕСОТ) для всех категорий персонала;
- разъяснение концепции ЕСОТ бизнес-тренерам;
- определение формата участия бизнес-тренеров в информационных встречах с персоналом;
- определение формата привлечения представителей профсоюзов к данным встречам;
- разработка плана-графика ознакомления сотрудников с Положением о ЕСОТ за 1 месяц;
- определение критериев для получения допуска сотрудников группы внедрения к проведению информационных встреч с персоналом;
- обучение сотрудников группы внедрения методике параллельного расчета заработной платы в период подготовки к внедрению ЕСОТ.

В результате первого этапа были сформированы:

- презентационные материалы для различных категорий сотрудников с интерактивными примерами расчетов по основным блокам изменений;
- методика проведения информационных встреч;

- график встреч;
- методика презентации сравнительных индивидуальных расчетов по старой и новой системам оплаты труда.

На втором этапе участники группы внедрения прошли обучение на право проведения информационных интерактивных встреч, получили допуск к данному виду работ. После чего приступили к проведению встреч.

По итогам проведения встреч был запущен третий этап сопровождения внедрения. Применялось социологическое исследование двух типов: формирующее и исследовательское. Формирующая часть исследования давала ответы на вопросы по основным блокам изменений в дополнение к информационным встречам. Исследовательская позволила сделать срез по тем блокам, которые остаются наиболее сложными к восприятию. 50% персонала заполнили анкеты. По результатам исследования были определены группы персонала по подразделениям, в которых необходимы были к проведению повторные информационные встречи. Таким образом, к моменту начала работ по новой системе оплаты труда 80% причин сопротивления были сняты группой разработчиков.

Через два месяца применения новой системы оплаты труда состоялся четвертый этап сопровождения внедрения. Этап также по форме представлял собой социологическое исследование, в первую очередь закрепляющее достигнутый положительный эффект от внедрения, во вторую очередь дающее срез проблемных вопросов, которые остались у персонала. По результатам исследования были проведены дополнительные встречи только в подразделениях, где были выявлены незакрытые вопросы по существу внедренных изменений.

Эффективность такого сопровождения изменения подтверждается следующими показателями:

- ни один сотрудник не отказался от перевода на новые условия труда;
- ни один сотрудник не уволился в период 6 месяцев после начала работы новой системы по причине изменений условий труда;
- ни один сотрудник не подал иск или жалобу на проведенные изменения существенных условий труда;
- по результатам анализа удовлетворенности системой оплаты труда на предприятии зафиксирована положительная динамика. Рост доли персонала, в целом удовлетворенного существующей системой оплаты труда, вырос с 34 % до 51%<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Результаты исследования автора

## Заключение

Таким образом, предложенная автором методика сопровождения изменения, вводимого на предприятии, актуальна и может быть использована при внедрении любого изменения в подсистеме управления персоналом.

Рассмотрим предлагаемую методику с точки зрения существующих теорий внедрения изменений.

В данной методике в большей степени применялся метод убеждения и вовлечения в решение проблем. Эти методы были выбраны исходя из статистики эффективности применения тех или иных методов внедрения изменений на российских предприятиях. Статистика эффективности выглядит следующим образом:

- убеждение – 80%;
- вовлечение в решение проблем – 60%;
- принуждение – 60%;
- замена людей – 50%;
- «сделки» – 30%;
- снижение «радикальности» изменений – 18%.

Данный пример, является в том числе подтверждением того факта, что «мягкие» методы внедрения изменений подтверждают свою эффективность.

## Литература:

1. Одегов, Ю.; Котова, Л. Подходы к управлению человеческими ресурсами и их влияние на оценку эффективности работы с персоналом // "Кадровик. Кадровый менеджмент", 2011, № 2
2. Большаков, А.С.; Михайлов, В.И. Современный менеджмент: теория и практика. СПб.: Питер, 2000.
3. Мескон, М. Х.; Альберт, М.; Хедуори, Ф. Основы менеджмента: пер. с англ. / Под общ. ред. Л. И. Евенко. М.: Дело ЛТД, 1994
4. Саликов, Ю.А. Анализ научно-методических подходов к изучению и совершенствованию менеджмента // Вестник ВГУ. Серия: экономика и управление. 2004. N 2. С. 179 – 184
5. Kotter J., Schlesinger L. Choosing strategies for change // Harvard business review. March. 1979.
6. Melby, M.J. Overcoming resistance to change // American Journal of Hospital Pharmacy. 1992, № 49(7), с. 1656+1658

7. Андронович, С.А. Необходимость преодоления сопротивлений персонала в процессе организационных изменений // Новая наука: Опыт, традиции, инновации. 2015. № 7-1. С. 99-101.
8. Kunanbayeva, D., Kenzhegaranova, M. Resistance to change in organizations of the republic of Kazakhstan: Country-specific reasons and ways to overcome it // World Applied Sciences Journal. 2013, № 28(2), с. 223-232
9. Дибирова, М.М.; Магомедов, М.Ш. Организационные изменения: сопротивление персонала и методы его преодоления // Экономика и предпринимательство. 2017. № 10-2 (87-2). С. 1046-1049.
10. Palmer, B. Overcoming Resistance To Change // Quality Progress. 2004 № 37(4), с. 35-39

## **CHANGES IMPLEMENTATION MECHANISM IN THE COMPANY (COMPETENCY APPROACH IMPLEMENTATION IN THE MOTIVATION SUBSYSTEM OF PERSONNEL MANAGEMENT CASE STUDY)**

**Elena Pozolotina**

**Director of the Personnel Development Projects Directorate in “TMK” PJSC**

**(«Pipe Metallurgical Company» Public joint stock Company)**

**Yekaterinburg, Russia**

**Abstract:** The article gives a brief description of the personnel management system concept and the main subsystems: personnel planning and marketing, hiring management, labor relations management, personnel development, employee motivation and incentive management, organizational and social development. The main reasons for resistance by personnel to changes and methods for overcoming resistance are considered, and their classification is given. The essence of the proposed change in the wage system which is based on the competence approach application is given for the company and for the employee. The proposed implementation methodology is described, consisting of four main implementation support stages: developing a methodology, implementing strategies and tools for working with changes (1); conducting training for those who will hold information interactive meetings, and holding meetings (2); a sociological study for identifying the personnel groups who need repeated information meetings and their conducting (3); interview staff to determine the results of changes (4). The article also contains the main results of applying the proposed

methodology, expressed in the specific staff behavior and the degree of personnel satisfaction. The article may be of interest to everyone who manages changes in the organization.

**Key words:** personnel management; HR-management subsystems; competence approach in HR-management; model of competences; labor payment system; change management; resistance causes; methods of overcoming resistance.

**JEL Code:** J 24; M 10.

### References:

1. Odegov, Yu.; Kotova, L. Approaches to human resources management and their impact on the assessment of personnel efficiency. // "Kadrovik. Personnel management", 2011, № 2.
2. Bolshakov, A. S.; Mikhailov, V.I. Modern management: theory and practice. SPb.: Peter, 2000.
3. Meskon, M. H.; Albert, M.; Hidouri, F. Fundamentals of management: per. from English. Under the General editorship of L.I. Yevenko. M.: Delo LTD, 1994.
4. Salikov, Yu. A. Analysis of scientific and methodological approaches to the study and improvement of management // Vestnik VSU. Series: Economics and management. 2004. N 2. P. 179 – 184.
5. Kotter J., Schlesinger L. Choosing strategies for change // Harvard business review. March. 1979.
6. Melby, M. J. Overcoming resistance to change // American Journal of Hospital Pharmacy. 1992, № 49 (7), p. 1656+1658
7. Andronovich, S.A. The need to overcome the resistance of personnel in the process of organizational changes // New science: Experience, tradition, innovation. 2015. № 7-1. p. 99-101.
8. Kunanbayeva, D.; Kenzhegaranova, M. Resistance to change in organizations of the republic of Kazakhstan: Country-specific reasons and ways to overcome it // World applied Sciences Journal. 2013, № 28(2), p. 223-232
9. Dibirova, M. M.; Magomedov, M. S. Organizational change: staff resistance and methods to overcome it // Economy and entrepreneurship. 2017. № 10-2 (87-2). p. 1046-1049.
10. Palmer, B. Overcoming Resistance To Change // Quality Progress. 2004 № 37 (4), p. 35-39

### Contact

Elena Pozolotina  
«Pipe Metallurgical Company» Public joint stock Company  
455-62, 8th of March Str., 620219, Yekaterinburg, Russia  
PozolotinaEI@sinara-group.com