

**А.А. Аубакиров,**

кандидат экономических наук,  
директор административного департамента КазНУ им. аль-Фараби

**М.А. Дербисалиев,**

магистр делового администрирования (МВА),  
советник ректора КазНУ им. аль-Фараби

**А.А. Малтабаров,**

магистр социальных наук (мировая экономика),  
ведущий специалист дирекции финансового анализа и  
эффективности активов КазНУ им. аль-Фараби,  
г. Алматы, Республика Казахстан

## **Организационные методы управления персоналом вуза в условиях инновационных внедрений**

*«Все уровни системы образования  
должны отвечать современным реалиям  
и потребностям экономики»*

**Н.А. Назарбаев**

### **Введение**

Необходимо отметить, что данная статья является продолжением темы трансформационных процессов в вузовской структуре, которая ранее была освещена в двух предыдущих исследовательских работах авторов. А именно исследованы и предложены пути разработки и внедрения СКУ в вузовской структуре. Также были освещены основные этапы структурных преобразований в управлении вузом, бизнес-процессов, в корпоративной культуре, системе управления персоналом и др. [1]. Важно отметить, что в статье о «Планах корпоративных преобразований в высших учебных заведениях Казахстана в условиях перехода в новую организационно-правовую форму» был обоснован вопрос принятия комплексных мер, способных обеспечить успех перехода компании от одной организационной формы к другой [2].

### **Основная часть**

Как известно, развитие организации – это процесс, в ходе которого субъект стремится достичь большей эффективности, включая улучшение качества исполняемой работы, повышение производительности и улучшение качества производимой продукции или услуг. Очевидно, что для достижения целей организации структура управления компании должна меняться в соответствии с условиями окружающей среды (внутренней и внешней среды).

В любом случае изменения являются продуманными действиями руководства компании, диктуемой необходимостью устранения возникающих проблем в целях повышения эффективности организации. Потребность в изменениях на предприятиях возникает как под воздействием внешних факторов (внешнеэкономическая конъюнктура, социальные изменения, новые открытия, ужесточение конкуренции и т.п.), так и внутренних (низкая эффективность, высокие издержки производства, финансовые проблемы, неэффективная организационная структура, сопротивление нововведениям персонала) [3, 4].

В быстро меняющемся мире компании, чтобы не отставать от своих конкурентов, вынуждены также перенимать лучшие образцы, в том числе и в вопросе внедрения оптимальных систем управления организацией. Чтобы быть успешными и конкурентоспособными, компании должны постоянно адаптироваться к условиям турбулентной внешней и внутренней среды и внедрять необходимые изменения. Иначе компании прекратят существование или объединятся с другими, более успешными организациями. Однако, как показывает практика, не все компании имеют возможность управлять изменениями.

На сегодняшний день существуют факторы, которые могут замедлять осуществление изменений в организации, делать их малоэффективными. Не всегда все стороны согласны с тем, что такая необходимость существует. Однако даже в случае полного согласия стороны не всегда могут сойтись в понимании сути возникающих у компании проблем.

#### *Опыт France Telecom*

На примере ведущих мировых корпораций становится очевидно, что в связи с внедрением новшеств с целью адаптации к новым условиям или в процессе трансформации в организации могут возникать не только проблемы непосредственного развития, но и неприятия новшеств. Так, согласно оценкам западных экспертов, только четверть опрошенных менеджеров 210 североамериканских компаний оценили имеющийся у них опыт внедрения изменений как удачный [4]. Большинство менеджеров склонны объяснять неудачи устойчивостью к изменениям персонала компании.

Согласно исследовательским работам Аткинсона известно, что к 1998 г. France Telecom готовилась к первичному публичному размещению своих акций [5]. Правительство страны ставило перед собой

цель минимизировать государственный контроль над компанией. Основная причина этого заключалась в том, что внешняя среда заставляла компании в условиях открытого рынка и серьезной конкуренции быстро развивать телекоммуникационные технологии. Кроме того, как указывают М. Берне и Г. Погорель, на тот период у компании были финансовые проблемы и существовали явные опасения по поводу международной экспансии, а требования директив Европейской комиссии постоянно ускоряли процесс перехода в новую форму [6]. Следует отметить, что в данный момент в Казахстане наблюдается похожий ход развития событий вокруг вопроса перехода высших учебных заведений страны в новую организационно-правовую форму.

Изменения в компании France Telecom начали происходить именно после того, как она оказалась в серьезных финансово-экономических проблемах и ей необходимо было быстро реагировать, чтобы выжить на рынке. Действительно, на период запуска структурных преобразований France Telecom имела отрицательную прибыль, росли долги [5, 6].

После того как компания была акционирована, возникла необходимость формирования новой стратегии, основанной на диверсификации деятельности и сосредоточении внимания на развитии интернета и мобильной телефонии. Далее, изменения любого из внутренних элементов системы организации вызвали преобразования в других элементах [7]. Важно отметить, что подход к изменениям носил директивный и принудительный характер, и представлялся в виде схемы сверху вниз [8].

Вероятно, в этих условиях топ-менеджеры совершенно забыли о персонале компании. Так, к примеру, руководство не запустило компанию по разъяснению новой стратегии, которая учитывала бы интересы и возможности сотрудников.

Перед топ-менеджерами не были подняты важные вопросы: почему данные изменения необходимы компании; что произойдет с компанией, если изменения не будут достигнуты, и т.д.? Впоследствии это вызвало непонимание сотрудников и, как результат, их сопротивление нововведениям.

В самом деле, сотрудники France Telecom не были склонны и не были готовы принять какие-либо изменения. Поэтому в процессе реализации проектов то и дело происходили форс-мажорные ситуации. Тогда одним из первых важных заключений для топ-менеджеров компании стало то, что для достижения положительных результатов по запланированным этапам преобразований важно провести разъяснительную работу среди сотрудников. Объяснить, почему изменения в компании важны для нее, и обеспечить полное понимание и участие персонала. Также экспертами компании был проведен анализ того, как France Telecom прорабатывает вопросы с заинтересованными сторонами (стейкхолдерами) в процессе структурных изменений (стейкхолдеры в некотором роде выступают в качестве тех лиц, которые влияют на успех или неудачу компании) [9].

Для того чтобы искоренить проблемы, компания предложила действенный подход для менеджеров, занимавшихся вопросом внедрения изменений. Так, первая часть была посвящена выявлению заинтересованных сторон и их подталкиванию к поддержке запланированных изменений. Вторая часть подхода – убедить влиятельных стейкхолдеров поддержать изменения. Важно отметить, что руководство компании лично проводило разъяснительные работы с сотрудниками путем распространения внутренних информационных бюллетеней, используя возможности интранета (внутрикорпоративный сайт) для объяснения цели стратегии компании. Кроме того, опе-

рационные менеджеры (часть персонала организации, которая несет особую ответственность за управление частью или всеми ресурсами) были вовлечены в реализацию целей новой стратегии.

Помимо этого существовал и мотивационный момент данной акции руководства компании, когда заработная плата стала основываться на достижении целей стратегии. В данном случае не остается сомнений в том, что управление изменениями в компании стало лучшей реакцией на явную и сильную устойчивость сотрудников к изменениям.

Таким образом, за счет использованного инструментария компания France Telecom смогла положительным образом повлиять на сотрудников, клиентов, акционеров, правительство как акционера и инвесторов. Известно, что акционеры и инвесторы компании в начале внедрения изменений в компании были разочарованы, так как новшества негативно сказались на цене акций, однако дальнейшие успешные действия менеджеров компании смогли легко перевесить данный неприятный факт.

Действительно, France Telecom построила эффективную структуру, реализовав изменения в трех основных областях: исследования и разработки, их коммерциализация, инженерия и техника. В результате этих изменений компания стала третьим по величине телекоммуникационным оператором в Европе по уровню доходов.

#### *Внедрение в вузы-компании Казахстана*

Очевидно, что в условиях трансформации подобные описанным проблемы вполне предсказуемо возникнут и в казахстанских вузах.

В период, когда казахстанские предприятия готовы перенять опыт зарубежных партнеров никакая компания не застрахована от фактора неприятия новшеств. Согласно трудам теоретиков

и практиков в современных условиях в своем большинстве причиной подобной реакции со стороны персонала компании является наличие у работников реакции устойчивости к изменениям, то есть новшествам. Организационно-управленческие изменения компании влекут за собой переоценку структуры управления. Это, как правило, затрагивает интересы отдельных работников внутри организации, что вызывает их устойчивость к изменениям, а практически у всех работников возникает естественная необходимость в отказе от сложившихся норм поведения [4].

В ходе исследования было выявлено, что существуют различные формы и степени сопротивления персонала и менеджеров процессу организационных изменений. Например, такое неприятие перемен в основном на начальных этапах выражается через затягивание менеджерами процесса принятия и реализации тех или иных значимых решений. Это естественным образом вызывает нескончаемый поток отсрочек, дополнительных расходов и неустойчивость процесса управленческих изменений.

Необходимо определить несколько основных причин сопротивления нововведениям в компаниях со стороны персонала. Так, из-за потенциальной угрозы лишения части заработной платы или иных источников дохода, страха перед возможной безработицей, лишением определенных социальных льгот или привилегий, высоких затрат времени и средств на внедрение нововведений у работников возникает проблема с экономической составляющей изменений.

Далее, возникают организационные проблемы, выражаемые через нежелание людей менять устоявшуюся систему производственных, трудовых и личных отношений с коллегами, а также сложившуюся расстановку сил в коллективе. Иными словами, у менеджеров возникает

опасение за будущий карьерный рост, более того, за место работы, что, в свою очередь, является реакцией на предыдущий, возможно, неудачный опыт подобных изменений.

И наконец, из-за нежелания менять привычки, инертности, страха перед новыми вызовами, угрозы потери занимаемой должности на работе, а также личной власти, социального статуса, вероятности потери уважения в глазах руководителей и коллег, осознания своей непрофессиональности и неприятия нового, неверия в собственные силы и возможности, нежелания брать на себя ответственность за новые участки работы и принятие решений возникают проблемы личностного характера.

Учитывая опыт зарубежных компаний по преодолению подобных негативных последствий, считаем наиболее приемлемым для вуза-компании следующие пути решения проблемы устойчивости к изменениям.

Во-первых, необходимо коренным образом убедить в насущности и необходимости изменений для большинства рядовых работников. Согласно совету известного американского эксперта по управлению изменениями в компаниях Дэрила Коннера важно полностью убедить в этом 75% менеджеров и абсолютно весь руководящий состав организации [4].

Что касается устойчивости к изменениям (трансформационным процессам) числа топ-менеджеров вуза-компании, которые видят в перестройке реальную угрозу занимаемому ими положению, важно остановиться на варианте оказания таким группам максимальной поддержки и не оставлять их наедине с опасениями. К примеру, топ-менеджеров можно включить в команду профессионалов и будущих лидеров компании, которые, безусловно, смогли бы изменить свое отношение к наступающим переменам. И следует постараться выявить участки, на которых

они смогут в ближайшее время внести заметный вклад в трансформированную компанию и предложить таким менеджерам новые области профессионального роста.

Во-вторых, следующим этапом должно стать формирование в компании команды реформаторов, которая возглавит разработку и внедрение перемен в управлении компании. Такая команда обычно создается из числа высшего руководства и ей отводится главная направляющая роль в организации. Иными словами, для успешной реализации внедрения изменений необходимо определить неких «менеджеров-проводников» изменений [4, 5]. Следует отметить, что в некоторых случаях руководитель организации лично распространяет важную для компании информацию среди менеджеров о предстоящих изменениях. Суть заключается в том, что если руководству удастся убедить людей, то они могут помочь с осуществлением изменений. Но при этом может потребоваться много времени, так же как и личная ответственность со стороны первого руководителя компании.

В этом смысле одной из наиболее четко выверенных систем для руководства компании является «восемь шагов для преобразования организации» Коттера [10], которая заключается в следующем:

- 1) осознание чувства необходимости и неизбежности нововведений в персонале;
- 2) формирование руководящей коалиции;
- 3) создание видения у людей;
- 4) диалог с видением будущих преобразований;
- 5) делегирование полномочий людям в рамках видения;
- 6) создание «краткосрочных побед»;
- 7) консолидация для дальнейших изменений;
- 8) институционализация новых подходов.

Иными словами, одной из главных задач для руководителей организаций остается отбор членов организационно-управленческой команды, способных удовлетворить новые требования, и тех членов, которые не способны. В данном случае могут быть полезны определение ценностей, проведение бесед, а также анализ тех требований, которые, возможно, будут изменены. Менеджеры имеют возможность про-анализировать и оценить практически все аспекты существующей культуры в организации, противодействующие организационной трансформации, кроме того, могут разработать специальные методы включения новых ценностей, которые ускоряют перемены.

Как показывает мировая практика, существенную помощь в решении проблемы устойчивости к изменениям со стороны менеджеров организации оказывают привлеченные консультанты. Например, при разработке и внедрении новой системы управления в вузе для проведения необходимых проектов формируется коллектив специалистов по организационному развитию (управления организационно-управленческими изменениями в вузе), одной из первоочередных задач которого становится реализация рекомендаций консультантов, а также координация работы участников процесса изменений [4].

Для снижения уровня сопротивления изменениям на самом начальном этапе разработки проекта к процессу внедрения изменений привлекаются компетентные и весьма авторитетные в своей области специалисты. Как только консультативная группа активно вовлекается в свою деятельность, уровень пассивного сопротивления персонала обычно повышается [4]. Но постепенно, по мере увеличения объемов работ по проекту, активного информационно-коммуникативного обмена внутри организации и все более тесного приобщения

работников к работе, начинается всеохватывающее преобладание позитивного подхода среди персонала к переменам.

На завершающем этапе привлечения специалистов и консультантов еще можно наблюдать пассивность отдельных сотрудников, однако основная масса персонала будет демонстрировать конструктивный подход к переменам и стремиться активно в них участвовать.

В-третьих, важно тщательно и своевременно выявить причины и источники устойчивости к изменениям у менеджеров, а главное, научиться преодолевать их. Для преодоления устойчивости к изменениям сотрудников следует провести анализ их поведения – определить их отношение к изменениям, заранее выявить причины возможного сопротивления. Данного эффекта, как показывает практика, можно добиться на основе бесед, интервью, анкетирования и других форм сбора информации.

Руководство организации должно попытаться выяснить, какой тип реакции на изменения будет наблюдаться в организации, определить работников, которые или поддержат изменения, или окажут им сопротивление, а также в каждом случае причины такого поведения.

К примеру, если в вузе-компании проявляются явные формы устойчивости к изменениям, выражающиеся через формы открытого выступления против перемен и демонстрируемые в виде отказа от использования новых систем и процедур путем затягивания выполнения поручений или скрытые формы устойчивости к изменениям, которые проявляются в отвлечении ресурсов, в установке ограничений на исходящую информацию и намеренном их распылении, то после идентификации причин сопротивления изменениям необходимо выбрать оптимальные методы их преодоления.

Для преодоления устойчивости к изменениям отдельных групп менеджеров часто в качестве действенного решения используется обучение, различные курсы повышения квалификации и т.п. Именно вовлеченность максимального числа работников компании в процесс проведения изменений повышает чувство ответственности каждого за осуществление необходимых мероприятий и превращает их в активных сторонников руководителя вуза-компании.

В четвертых, процесс успешного внедрения изменений должен быть разбит на этапы и периоды, а в конце каждого из них должны быть реализованы определенные решения (разработка и внедрение Дорожной карты). И наконец, необходимо четко установить цель проводимых управленческих изменений для вуза-компании и верно определить результаты, к которым стремится организация.

### **Выводы и заключение**

Таким образом, необходимо сделать вывод, что в условиях перемен практически все вузы-компании, скорее всего, столкнутся с фактором неприятия и устойчивости к переменам со стороны персонала.

Разработка плана внедрения изменений, а также проведение самих изменений – непростая задача. Неминуемо во всех компаниях возникает устойчивость к изменениям менеджеров, которая в лучшем случае может затянуть сроки проведения изменений. Очевидно, что универсального метода в данном вопросе не существует, так как каждый имеет свои преимущества и недостатки. Чаше всего эффективным вариантом становится использование нескольких методов.

Тем не менее за счет предложенных авторами в исследовании этапов преодоления сложных периодов устойчивости к

изменениям со стороны менеджеров можно решить главную организаторскую часть работы. Так, имея четкий план действий и исполняя миссию, возложенную на организацию, можно не только достичь процветания, но и обеспечить твердую основу для уверенного движения вперед.

Действительно, как сказал в свое время Хейс при обсуждении того, сколько компаний все еще существует в списке Forbes в 1987 г. по сравнению с 1917 г., «из 100 компаний только восемнадцать были все еще в списке 1987 года, а шестьдесят одна больше не существовала». Поэтому управление изменениями и преодоление сопротивления к изменениям, возникающего со стороны менеджеров, – очень важные периоды и этапы с точки зрения выживания и процветания компании.

5. Atkinson P. *Managing resistance to change* // *Management services*. – 2005. – 49(1). – P. 14-19

6. Berne M., Pogorel G. *Privatization experiences in France* // <http://www.ifo.de/pls/guestci/download/CESifo%20DICE%20Report%202005/CESifo%20DICE%20Report%201/2005/dicereport105-forum5.pdf>

7. Hayes J., 2007. *The theory and practice of change management*. 2<sup>nd</sup> ed. Basingstoke: Palgrave Macmillan

8. Burnes B. 2004. *Managing change*. 4th ed. Harlow: Prentice hall

9. France Telecom stakeholders structure. 2009. // [http://www.francetelecom.com/en\\_EN/finance/stock/shareholder-structure/](http://www.francetelecom.com/en_EN/finance/stock/shareholder-structure/)

10. Kotter J. and Schlesinger, L., 2008. *Choosing strategies for change*. *Harvard Business Review*, 86(7/8), p. 130-139.

#### Список использованных источников

1. Аубакиров А.А., Дербисалиев М.А., Малтабаров А.А. О некоторых вопросах преобразования формы собственности вузов Казахстана в акционерное общество: внедрение системы корпоративного управления // *Хабаршы (Вестник КазНУ) Серия экономическая*. – 2017. – № 3 (121). – С. 4-8.

2. Аубакиров А.А., Дербисалиев М.А., Малтабаров А.А. План корпоративных преобразований в высших учебных заведениях Казахстана в условиях перехода в новую организационно-правовую форму // *Наука и жизнь Казахстана (Астана)*. – 2017. – № 6 (53). – С. 118-124.

3. Cummings T. and Worley C., 1993. *Organization development and change*. 5th ed. St. Paul: West publishing company

4. Галяткина О. Преодоление сопротивления изменениям на предприятии // [https://iteam.ru/publications/human/section\\_70/article\\_3863](https://iteam.ru/publications/human/section_70/article_3863)

#### References

1. Aubakirov A.A., Derbisaliev M.A., Maltabarov A.A. *O nekotoryh voprosah preobrazovaniya formy sobstvennosti vuzov Kazhstana v akcionernoe obshchestvo: vnedrenie sistemy korporativnogo upravleniya* // *Habarshy (Vestnik KazNU) Seriya ehkonomicheskaya*. – Almaty, 2017, № 3 (121, s. 4-8 (in Russ.).

2. Aubakirov A.A., Derbisaliev M.A., Maltabarov A.A. *Plan korporativnyh preobrazovaniy v vysshih uchebnyh zavedeniyah Kazhstana v usloviyah perekhoda v novuyu organizacionno-pravovuyu formu* // «*Nauka i zhizn' Kazhstana*», Astana, 2017, № 6 (53), s. 118-124 (in Russ.).

3. Cummings T. and Worley C., 1993. *Organization development and change*. 5th ed. St. Paul: West publishing company

4. Galyatkina O. *Preodolenie soprotivleniya izmeneniyam na predpriyatii* // [https://iteam.ru/publications/human/section\\_70/article\\_3863](https://iteam.ru/publications/human/section_70/article_3863) 1 (in Russ.).

5. Atkinson P. *Managing resistance to change* // *Management services*. 2005. 49(1), p. 14-19

6. Berne M., Pogorel G. *Privatization experiences in France* // <http://www.ifo.de/pls/guestci/download/CESifo%20DICE%20>

Report%202005/CESifo%20DICE%20Report%201/2005/dicereport105-forum5.pdf

7. Hayes J., 2007. *The theory and practice of change management*. 2nd ed. Basingstoke: Palgrave Macmillan

8. Burnes B., 2004. *Managing change*. 4th ed. Harlow: Prentice hall

9. *France Telecom stakeholders structure*. 2009, [http://www.francetelecom.com/en\\_EN/finance/stock/shareholder-structure/](http://www.francetelecom.com/en_EN/finance/stock/shareholder-structure/)

10. Kotter J. and Schlesinger L., 2008. *Choosing strategies for change*. Harvard Business Review, 86(7/8), p. 130-139.

### Түйін

Бұл жұмыстың мақсаты Қазақстанның жоғары оқу орындарына корпоративті басқару жүйесін еңгізу және табыс көздерін диверсификациялау идеясын дамыту кезеңінде қызметкерлер тарапынан (топ-менеджерлерден қатардағы жұмысшыға дейін) өзгерістерге төтеп беру жағдайын шешу жөніндегі мәселесін негіздеу болып табылады.

Жұмыстың методологиялық бөлімі қызметкерлердің өзгерістерге қарсы болу мәселесін шешу жөніндегі тақырыпқа арналған шетелдік ғалымдардың еңбектерін зерттеу және қолдану арқылы камтамасыз етілді.

Сонымен қатар, зерттеу тақырыбының шеңберінде «France Telecom» компаниясының зерттеу мәліметтері қолданылған болатын.

Жұмыстың басты нәтижесі ретінде жоғары оқу орындарында өзгерістер кезеңіндегі жұмыскерлердің өзгерістерге қарсы болуын ретке келтіретін авторлармен ұсынылған тәсілдерді атап өтуге болады. Мақаланың нәтижелері жоғары оқу орындарында өзгерістерді басқару амалдары ретінде қолданылуы мүмкін.

Зерттеу кезінде алынған мақаланың басты тұжырымы ретінде Қазақстанның жоғары оқу орындарында өзгерістер кезеңінде жұмыскерлердің өзгерістерге төтеп беру мәселесін шешу қажеттілігі негізделгенін атап өту керек.

*Түйін сөздер:* өзгерістерге қарсы тұру, қызметкерлер, өзгерістерге деген тұрақтылық, өзгеру, жоғары оқу орны

### Summary

The purpose of this article is to substantiate the issue of the need to address the problem of resistance to changes on the part of employees (from top managers to ordinary employees) during the introduction of both the corporate governance system (CGS) and the development of the idea of diversifying income sources in higher educational establishments in Kazakhstan.

The methodology of carrying out the work was ensured by studying and using the works of foreign scientists devoted to the topic of solving the problem of staff sustainability to changes. In addition, authors used the research materials of the company «France Telecom» in the framework of the topic under study.

As the main results of the work should be highlighted the methods proposed by the authors to overcome the resistance of personnel to the process of organizational changes in universities in a changing environment.

The results of this article can be applied in organizational approaches to managing changes in higher educational establishments.

As the main conclusion of the article obtained on the basis of the results of the study, it is necessary to highlight the validity of the need to address the problem of staff sustainability to changes in Kazakhstan's universities.

*Keywords:* rejection of change, personnel, resistance to change, transformation, higher educational establishments