

## АДАПТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В УСЛОВИЯХ СОЦИАЛЬНЫХ ПЕРЕМЕН

Гайсина Л.М.

*ФГБОУ ВПО «Уфимский государственный нефтяной технический университет» Минобрнауки России, Уфа, e-mail: glmug@mail.ru*

В статье автор предпринял попытку показать, что современные изменения российского общества актуализируют проблему поиска оптимальных путей управления персоналом предприятий. Представлен авторский анализ к основным подходам адаптивного управления и раскрыта их сущность. Адаптация рассматривается как взаимодействие личности или социальной группы с социальной средой. В процессе взаимодействия согласовываются требования и ожидания участников. По мнению автора, большинство современных организаций не отвечает требованиям, предъявляемым к современным системам управления относительно их способности к быстрым изменениям. Формулируется вывод о том, что повышение уровня адаптации персонала к новым условиям оказывает позитивное влияние на отношение персонала предприятия к своей работе. При этом повышение уровня адаптации персонала к новым условиям позитивно влияет на отдачу персонала предприятию. Трансформационный период, с одной стороны, это время повышенной уязвимости, но, с другой стороны, создающее дополнительные потенциальные возможности. Вследствие этого его можно рассматривать как предпосылку формирования высокого или низкого уровня приспособляемости, который прослеживается через термин «адаптация».

Ключевые слова: управление персоналом, стиль управления, адаптация, адаптационный процесс, модели адаптации.

## ADAPTIVE MANAGEMENT UNDER SOCIAL CHANGE

Gaisina L.M.

*VPO «Ufa State Petroleum Technological University» Ministry of Education of Russia, Ufa, Russia, e-mail: glmug@mail.ru*

The author has attempted to show that the modern Russian society changes actualize the problem of finding the best ways of personnel management of enterprises. The author's analysis of the main approaches to adaptive management and disclosure of their identity. Adaptation is considered as the interaction of the individual or social group with the social environment. During the interaction of coordinated requirements and expectations of the participants. According to the author, most organizations today do not meet the requirements of a modern management system with respect to their ability to change rapidly. It draws conclusions that increase the level of adaptation to the new conditions of staff has a positive effect on the attitude of the staff of enterprises for their work. This increase in personnel adaptation to the new environment positively affects the impact of staff enterprise. Transformation period, on the one hand, this is a time of heightened vulnerability, but on the other hand, creates additional potential. As a result, it can be considered as a prerequisite for the formation of a high or low level of adaptability, which can be traced through the term «adaptation».

Keywords: personnel management, management style, adaptation, adaptive process model adaptation.

Социальные преобразования общества актуализируют необходимость поиска оптимальных принципов управления персоналом российских предприятий. Современные парадигмы управления ориентируют на развитие социальной составляющей изменения системы, формируя новую функцию управления, направленную на реализацию процесса оптимизации системы управления на основе социальной оценки персонала предприятия. Современный инновационный подход к управлению предприятием предполагает внутреннюю качественную реорганизацию и достижение эффекта за счет принципов синергизма теории систем, достигаемое с помощью адаптации персонала к новым реалиям в условиях происходящих социальных перемен.

Известно, что главным свойством социально-экономической системы является способность к адаптации. Точное описание процессов адаптации организации в постоянно усложняющейся, зачастую кризисной, внешней среде невозможно в рамках организационных моделей, не учитывающих несовпадение интересов частей системы. Результаты исследований, проведенные Р.Л. Аккофом, А.А. Богдановым, Р.Л. Дафтом, показали, что подобные организационные модели приводят к конфликтным ситуациям [1, 2, 6]. Это приводит к построению теорий организационного развития, в основе которых лежит исследование адаптационного процесса.

Дж. Лорш, П. Лоуренс, Дж. Томпсон в 1960-х годах сформулировали адаптивную модель организационной динамики, согласно которой процесс изменений рассматривался как продукт сознательного приспособления структуры, направлений и способов действия единичной организации и ее элементов к изменениям состояния динамичной гетерогенной внутренней среды в условиях специфической ситуации. В качестве основного механизма приспособления выступала пассивная рациональная адаптация подсистем организации к состоянию внешней среды [14, 17].

В исследуемой тематике представляет интерес теория случайных трансформаций, разработанная Дж. Марчем и Дж. Олсеном и опирающаяся на положения К. Вейка, рассматривающая в качестве движущего фактора изменений в организации и внешние, и внутренние составляющие. Она рассматривает процесс изменений на уровне единичной организации, которая определяется как «организованная анархия», где движение к балансу системы со средой не является фактором, определяющим итоги [15, 18].

Особенности адаптационного процесса в организациях показывают невозможность применения существующих паттернов поведения в заданных обстоятельствах, что активизирует процесс выработки новых решений в стратегической и тактической сферах в ответ на происходящие изменения. Фактически, речь идет о формировании стратегических альтернатив поведения, отбор которых происходит дифференцированно на основе критерия максимизации эффективности взаимодействий, после чего происходит интеграция соответствующего паттерна в организационную систему.

Согласно теории М. Ханнена, Дж. Фримена и Г. Гэррол [12, 13], внутренняя среда организации характеризуется высокой степенью консервативности, увеличивающейся по мере роста организации, потому все изменения происходят исключительно под воздействием внешних факторов. При этом она рассматривается как производная от накопленного опыта. Принципиальным отличием рассматриваемой теории является позиционирование организационной системы, представленной в виде организационной популяции, существующей в многомерном пространстве ресурсов и возможностей.

В контексте проводимого исследования особый интерес представляет концепция «обучающейся организации», разработанная П. Сенджем [16] и предполагающая идентификацию знаний сотрудников как бизнеса. Концепция обучающейся организации базируется на идее самоуправляющихся рабочих групп, которые формируются на базе предпринимательской идеи и несут ответственность за весь бизнес-процесс. Исходя из этой теории, управленческая система самонастраивается на внешнюю среду с помощью способности людей поддерживать свою компетентность.

В настоящее время появляются исследования, отражающие характер управленческой деятельности, обусловленные влиянием социальных изменений, а в научной литературе – термины «инновационный управленческий процесс», «рефлексивное управление» и др. Некоторые авторы рассматривают деятельность по трансформации системы управления персоналом через призму рефлексивного управления, что по смыслу достаточно близко к адаптационному управлению. Как отмечает Ю.Д. Красовский, рефлексивное управление есть такое прохождение «критических точек», после которого и у руководителя, и у сотрудников подразделения появляется переосмысленное понимание самих себя в тех же привычных управленческих ситуациях. Таким процессом можно успешно управлять с помощью специальных методов обучения через решение психологических задач, прохождение тренингов, ролевые и деловые игры [7].

О приемлемости адаптивного управления в условиях социальных изменений свидетельствует то, что оно используется тогда, когда воздействующие на систему факторы являются до конца не изученными и могут привести к нарушению ее функционирования [3, 4, 5, 10, 11].

Понятие адаптивность предполагает способность не только адекватно и своевременно реагировать на внешние изменения, но и учитывать внутренний потенциал предприятия. При этом подходы к определению понятия «адаптация» широко варьируются в зависимости от области знания и сферы применения указанного понятия. Обобщение наиболее часто используемых суждений позволяет определить адаптивность как свойство организационных систем, заключающееся в способности системы перестраивать алгоритм функционирования и логику процессов под воздействием однократного или множественного изменения целевых установок и стратегических ориентиров, свойства самого объекта управления или окружающей среды.

Управление персоналом основывается на идентификации трех состояний: настоящего, переходного и будущего. В этом контексте адаптацию следует рассматривать как деятельность, направленную на повышение готовности объекта к предстоящим изменениям. Адаптация рассматривается как взаимодействие личности или социальной группы с

социальной средой. В процессе взаимодействия согласовываются требования и ожидания участников. Согласно определению, представленному в философском энциклопедическом словаре, в качестве важного адаптационного компонента следует рассматривать согласование самооценок и притязаний с возможностями и с реальностью социальной среды, включающее также тенденции развития среды и субъекта [9].

В настоящее время через термин «адаптация» обозначают различные процессы и выделяют различные их виды. Например, изучают адаптацию физиологическую, психологическую, профессиональную и пр. В контексте проводимого авторского исследования наибольший интерес представляет социальная адаптация. Под ней автор понимает процесс динамического изменения свойств и (или) параметров какого-либо объекта, связанный с приспособлением объекта к условиям производства и социума через согласование личностных и социальных потребностей.

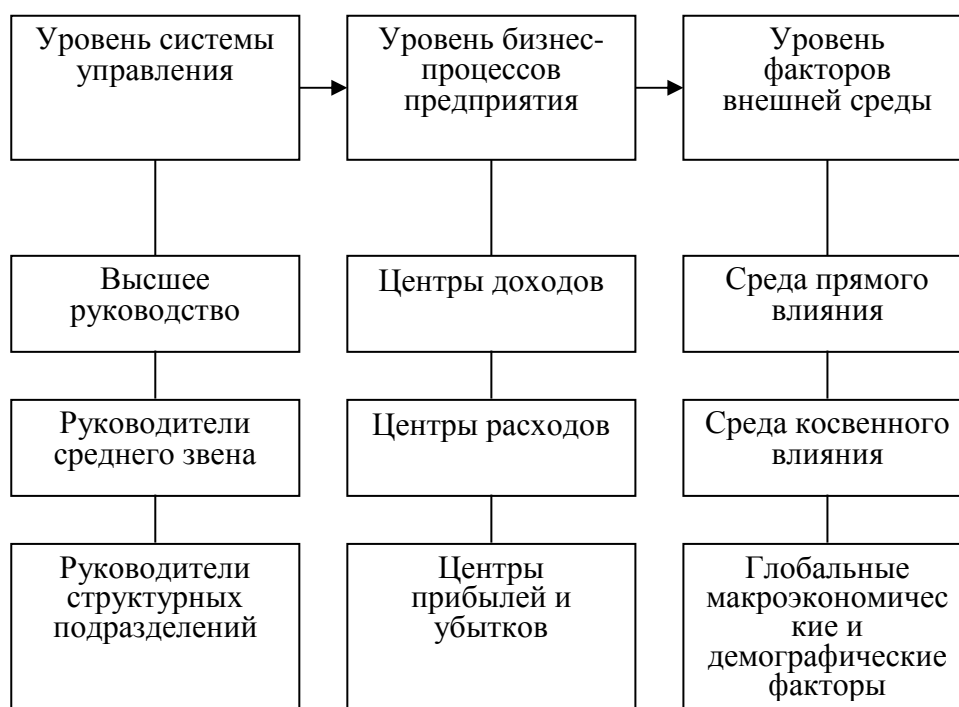
Большинство современных организаций не отвечает требованиям, предъявляемым к современным системам управления относительно их способности к быстрым изменениям. Это объясняет сложную адаптацию систем управления персоналом предприятия к современным требованиям. Под адаптивностью как свойством, по мнению автора, следует понимать готовность системы к постоянным преобразованиям, или другими словами, способность приспособливаться к внешней среде. Представляется, что если какой-либо элемент системы не несет функциональной полезности, то адаптированная система способна к его отторжению.

Исходя из теории систем и основных положений теории самоорганизации, управление персоналом в современных условиях должно осуществляться на основе принципа многоуровневой адаптации. Как справедливо отмечает А.И. Татаркина, что «трансформация управления в условиях социальных изменений ставит, с одной стороны, задачу исследования адаптации к новым элементам среды, а с другой – задачу адаптации к самому процессу изменения. Процессы адаптации должны протекать на трех уровнях: на уровне системы управления, на уровне бизнес-процессов предприятия и на уровне факторов внешней среды предприятия» [8]. Особенности протекания адаптационного процесса на разных уровнях представлены на рисунке.

Сущность социальных изменений сводится к проектированию возможных сценариев развития самоорганизующейся системы, определению наиболее приемлемых вариантов для достижения заданных параметров. Это предполагает прохождение следующих стадий при трансформации системы управления персоналом:

1. Возникновение новой общественной потребности, ее осознание субъектами будущего социального взаимодействия и ее парадигмальное оформление.

2. Появление социального взаимодействия, направленного на преобразование существующей системы.



Иерархия адаптационного управления персоналом предприятия

3. Трансформация возникшего социального взаимодействия в новую систему управления персоналом, ее закрепление для воспроизводства новых норм, правил и санкций.

Указанные преобразования должны затрагивать такие ключевые направления в работе с персоналом как построение взаимоотношений и связей между рынком труда и персоналом предприятия; коммуникационную политику; выбор и реализацию стиля управления кадрами; организацию рабочего места и условий труда; выявление значимых мотивационных особенностей трудового поведения работников; совершенствование системы вознаграждения и признания личных успехов в труде [10]; выбор форм и систем оплаты труда; политику подготовки кадров и повышения их квалификации [11].

Существующие модели адаптации можно обобщить в следующие четыре разновидности:

1. Конструктивно-инновационная адаптация, которая предполагает обширное использование передовых достижений науки и практики управления персоналом и на их основе внедрение новых оригинальных способов взаимодействия с окружающей средой. В основе такой модели лежит изучение конъюнктуры рынка труда в соответствующей сфере хозяйственной деятельности для формирования инструментов стимулирования труда с целью сохранения стабильности в коллективе. При такой модели адаптации отмечается высокая степень удовлетворенностью работой и условиями труда, конфликты с руководством практически не возникают.

2. Компенсационная адаптация – приспособление к изменениям внешней среды, связанное с привлечением работника к выполнению смежных или принципиально новых обязанностей на основе ротации персонала с возможностью дополнительной подготовки, переподготовки и повышения квалификации. Такая модель характеризуется нечастыми конфликтами между персоналом и руководством и относительно высокой степенью удовлетворенности работой.

3. Депривационная адаптация – снижение требований к персоналу, в первую очередь в плане объема и качества выполняемых работ, сужение спектра обязанностей. Практикуется преимущественно в условиях глубокого экономического кризиса с целью сохранения персонала в надежде на дальнейшее улучшение ситуации или из соображений социальной справедливости.

4. Деструктивно-разрушительная адаптация не предполагает принятия каких-либо мер конструктивного характера и приводит к распаду коллектива [2, 3, 4].

Адаптация персонала предприятия происходит, как было отмечено выше, под влиянием социальных факторов, которые могут оказывать как позитивное, так и негативное воздействие. Традиционно выделяют три группы факторов, детерминирующих возникновение барьеров адаптации: личностные, профессионально-рыночные, экономико-политические.

Первая группа факторов характеризует особенности личности, обусловленные сформированными стереотипами, архетипами, а также продиктованные нормами нравственности, морали и религии. В обобщенном смысле эти факторы можно обозначить терминами «характер», «психика», «воспитание». Перечисленные факторы характеризуются высокой степенью устойчивости и задают темп принятия персоналом изменяющихся условий взаимодействия внутри коллектива.

Вторая группа факторов объединяет специфические черты восприятия процессов изменений, продиктованные принадлежностью индивида к какой-либо социальной группе, способной «задавать» условия, либо, наоборот, подверженной наибольшему воздействию. Так, люди с редкой, но востребованной профессией адаптируются гораздо быстрее, фактически вынуждая систему перестраиваться под себя. Данная группа факторов агрегирует возможные источники возникновения гетерогенности в восприятии происходящих изменений.

Третья группа факторов описывает специфику сложившихся условий в политической и социально-экономической сферах, которые определяют их совокупное влияние на характер и результативность процессов адаптации. Как видим, адаптация предполагает освоение личностью или группой новой для нее социальной среды. По мнению автора, роль адаптивного управления повышается в условиях кризисной экономики, когда происходит

увеличение скорости социальных изменений. В результате изменяется социальная среда, увеличивается скорость ее обновления, приводящая к усложнению адаптационных процессов.

Выводы. Таким образом, повышение уровня адаптации персонала к новым условиям позитивно влияет на отдачу персонала предприятию. Трансформационный период, с одной стороны, это время повышенной уязвимости, но, с другой стороны, создающее дополнительные потенциальные возможности. Вследствие этого его можно рассматривать как предпосылку формирования высокого или низкого уровня приспособляемости, который прослеживается через термин «адаптация».

### Список литературы

1. Акофф Р.Л. Акофф о менеджменте. – СПб.: Питер, 2002.
2. Богданов А.А. Тектология. Всеобщая организационная наука. – М.: Финансы, 2003.
3. Гайсина Л.М. Трансформация системы управления персоналом в условиях социальных изменений: нефтегазовый комплекс России. – Уфа: Изд-во "Восточная печать", 2014. – 224 с.
4. Гайсина Л.М. Управление персоналом в российских компаниях нефтегазового комплекса: современные социальные приоритеты: дисс. ... канд. социол. наук. – Уфа, 2009.
5. Гайсина Л.М. Формирование современной системы управления персоналом нефтегазовых предприятий России: оценки и перспективы. – Уфа: Изд-во "Восточная печать", 2015. – 256 с.
6. Дафт Р.Л. Теория организации. – М.: Юнити, 2006. – 318 с.
7. Красовский Ю.Д. Управление поведением в фирме: эффекты и парадоксы (на материалах 120 российских компаний). – М.: ИНФРА-М, 1997.
8. Социально-экономические системы: генезис и проблемы развития / под ред. А.И. Татаркина. – Екатеринбург: Институт Экономики УрО РАН, 2003.
9. Философский энциклопедический словарь. – М., 1992.
10. Силин А.Н., Хайруллина Н.Г. Управление персоналом в нефтегазовой компании: учебное пособие. – М.: ЦентрЛитНефтеГаз, 2008.
11. Хайруллина Н.Г. Правовые основы управления персоналом, учебное пособие. – Тюмень: ТюмГНГУ, 2014.
12. Garrol G. Concentration and Specialization: Dynamics of Niche Width in Populations of Organizations //A.J.S. V.90. № 6. 1985.
13. Hannan M., Freeman J. Organizational Ecology. Cambridge (Mass.). 1989.
14. Lawrence P.R., Lorsch J.W. Organization and Environment. Homewood, Richard D. Irwin. 1969.
15. March J.G., Olsen J.P. Ambiguity and Choice in Organizations. Bergen. 1976.

16. Senge P.M. The Fifth Discipline: the Art and Practice of the Learning Organization. DoubledayPublishers, 1990.
17. Thompson J.D. Organizations in Action. New York and London, McGraw-Hill.1967.
18. Weick K. Sources of Order in Underorganized Systems: Themes in Recent Organizational Theory //Organizational Theory and Inquiry: The Paradigm Revolution, Beverly Hills. 1985.

**Рецензенты:**

Силин А.Н., д.соц.н., профессор кафедры маркетинга и муниципального управления ФГБОУ ВПО «Тюменский государственный нефтегазовый университет», г. Тюмень;

Хайруллина Н.Г., д.соц.н., профессор кафедры социологии ФГБОУ ВПО «Тюменский государственный нефтегазовый университет», г. Тюмень.