

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**СТАРООСКОЛЬСКИЙ ФИЛИАЛ
(СОФ НИУ «БулГУ»)**

ФАКУЛЬТЕТ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА

ОПТИМИЗАЦИЯ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Дипломный проект студента

заочного отделения 5 курса группы 92071256

Корнеевой Елены Николаевны

**Научный руководитель
к. э.н., старший преподаватель
Ильичев С.Н.**

СТАРЫЙ ОСКОЛ 2017

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПРОБЛЕМЫ ФОРМИРОВАНИЯ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ В УСЛОВИЯХ ПРОВЕДЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ	7
1.1 Сущность и основные направления формирования и развития кадровой политики при проведении организационных изменений	7
1.2 Концепции управления организационными изменениями	15
1.3 Управление сопротивлением персонала как необходимое условие реализации организационных изменений кадровой политики	22
ГЛАВА 2. ИССЛЕДОВАНИЕ СОВРЕМЕННОГО СОСТОЯНИЯ ФОРМИРОВАНИЯ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ, МЕХАНИЗМОВ УПРАВЛЕНИЯ ПРИ ПРОВЕДЕНИИ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ В ООО «НАЛАДКА плюс»	29
2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия	29
2.2 Анализ системы управления персоналом	39
2.3 Анализ кадровой политики и оценка системы управления в условиях организационных изменений	48
ГЛАВА 3. НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ ФОРМИРОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ В УСЛОВИЯХ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ ООО «НАЛАДКА плюс»	61
3.1 Мероприятия и рекомендации по совершенствованию кадровой политики в условиях проведения организационных изменений	61
3.2 Обоснование социально-экономической эффективности мероприятий	72
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	80
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	85
ПРИЛОЖЕНИЯ	91

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования Разработка и проведение кадровой политики – обусловленная стратегическая функция, сформировавшаяся в самостоятельную структуру в ходе преобразования многообразных форм управления. понятия и вопросы широко распространены и обсуждаются в современном обществе. Кадровая политика сегодня – это система правил, оказывающая влияния на деятельность отдельного работника, группы или организации в целом с целью достижения максимальных положительных результатов. Осуществлению задачи в решающей степени способствует философия современного кадрового менеджмента, рассматривающая человеческие ресурсы как активы организации, ее «живой капитал». Состояние человеческих ресурсов, в том числе управленческого звена, часто является существенным, явным и требуют инновационного подхода, и, включенности персонала в этот сложный механизм преобразований. Исходя из этого, кадровая политика, формируемая и реализуемая в переходный, реформационный для организаций период, должна позволить своевременно выявлять потенциальные проблемы и возможности, связанные с состоянием человеческих ресурсов, обоснованно планировать мероприятия, осуществлять оперативное управление их реализацией.

В настоящее время значительно возрос интерес к вопросам кадровой политики в условиях организационных изменений, как со стороны ученых, так и со стороны практиков. представляет собой современный подход к управлению человеческими ресурсами, который получает всё большее признание на практике. Условия организационных изменений требуют иного, так называемого «креативного менеджмента», то есть органически вплетающего «все виды знаний, методов, инструментов», способствующие генерированию новых знаний, их руководителями всех уровней и персоналом. В связи с этим возрастает важность проблемы эффективности

формирования и совершенствования кадровой политики в условиях организационных изменений.

Степень научной разработанности темы исследования. В литературе вопросам кадровой политики уделяется большое внимание. Определенный вклад в решение исследуемой проблемы внесли отечественные ученые Т.Е. Андреева, А.А. Бовин, Г.В. Бромберг, М.И. Бухалков, И.Б. Дуракова, Е.Н. Емельянов, Ю.В. Иванов, А.Я. Кибанов, Г.Р. Латфуллин, В.О. Маслов, И.И. Мазур, С.Е. Новикова, Ю.А. Саликов, А.Б. Титов и другие. На Западе существует глубокая исследовательская школа в области, которую принято называть *change management* – управление изменениями. Описанию данных концепций посвящены работы М. Армстронга, А. Бандуры, Р. Бекхарда, М. Бейера, М. Деванна, К. Левина, Н. Тичи, К. Терлея, Э. Тоффлера, Дж. Коттера, Э. Шейна, Ф. Янсена и др.

Исследованию проблем формирования кадровой политики, ее роли в эффективном развитии отдельной как: М. Базаров, М. Грачев, Дж. Иванцевич, Э. Старобипский, В. Травин, С. Шекшня и других, которые исследуют общие вопросы формирования системы управления кадрами. Значимое направление исследований, это анализ различных, в основном социально-психологических, аспектов кадровой работы в условиях проведения радикальных изменений и внедрения инноваций. Подобные вопросы рассмотрены в работах, в основном, зарубежных авторов: Дж. Джонсон, У. Мастенбрук, Дж. Пфедфер, Д. Пью. Из российских специалистов – работы А. Демина и А. Пригожина.

Однако до настоящего времени теоретические и прикладные вопросы развития кадровой политики в условиях организационных изменений не получили достаточного отражения в научных трудах. Научные исследования в сфере использования механизма процессе перемен носили фрагментарный характер. В научных работах преимущественно исследовались инновационные стратегии, управление инновационными динамичности среды на стратегическое управление персоналом. Поэтому существует

необходимость дальнейших теоретических и практических разработок в области управления кадровой политикой в целом, и в условиях организационных изменений, в частности.

Объектом исследования является организация ООО «НАЛАДКА плюс», г. Старый Оскол.

Предмет исследования – система управления кадровой политикой в условиях организационных изменений в ООО «НАЛАДКА плюс».

Цель исследования – разработать направления совершенствования системы формирования кадровой политики предприятия в условиях проведения организационных изменений.

Задачи:

1) анализ теоретического состояния проблемы формирования и реализации кадровой политики в условиях организационных изменений;

2) характеристика системы управления персоналом в ООО «НАЛАДКА плюс»;

3) анализ кадровой политики и оценка системы управления в условиях организационных изменений ООО «НАЛАДКА плюс»;

4) разработка и обоснование мероприятий и рекомендаций совершенствования кадровой политики в условиях проведения организационных изменений.

Практическая значимость результатов исследования заключается в том, что, сформулированные в работе основные мероприятия и рекомендации, выводы, развивают представление о кадровой политике в период организационных изменений, ее роли в достижении целей проводимых изменений, и могут быть использованы в управленческой деятельности ООО «НАЛАДКА плюс». Практические положения по формированию кадровой политики в условиях организационных изменений могут быть использованы для конкретных управленческих разработок по проведению различных видов организационных изменений. Исследования могут быть использованы руководителями и менеджерами по вопросам

управления персонала (при условии некоторой адаптации) при проведении изменений в системе управления персоналом на предприятиях соответствующего профиля.

Информационная база исследования: статистическая отчетность, аналитический материал, плановые и первичные документы, годовые отчеты ООО «НАЛАДКА плюс» за 2014–2016 гг.; нормативно-правовые документы.

Методы исследования:

- 1) Организационные методы – комплексный, сравнительный;
- 2) Эмпирические методы: архивный метод (анализ документов), социологические методы (анкетирование, экспертное интервьюирование, наблюдение), SWOT-анализ;
- 3) Методы обработки данных: качественные и количественные;
- 4) Методы интерпретации – структурный.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПРОБЛЕМЫ ФОРМИРОВАНИЯ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ В УСЛОВИЯХ ПРОВЕДЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ

1.1 Сущность и основные направления формирования и развития кадровой политики при проведении организационных изменений

Кадровая политика является понятием многоаспектным. На каждом предприятии существует своя индивидуальная присущая только ей кадровая политика. Для того чтобы необходимо рассмотреть некоторые из основ данного понятия.

Согласно позиции Михайловой А.В. и Поповой Л.Н.: «Кадровая политика – главное направление в работе с кадрами, набор основополагающих принципов, предприятия. В этом отношении кадровая политика представляет собой стратегическую линию поведения в работе с персоналом» [30, с.203]. По мнению консультанта по управлению персоналом и кадровой работе, Пархимчика Е.П.: «Кадровая политика организации – это сформулированные (устно или письменно) руководством организации видение, принципы, приоритеты, нормы, правила поведения в отношении кадров, обязательные для всех участников процесса управления персоналом с целью стратегических целей с учетом постоянно изменяющихся внутриорганизационных условий и требований внешней среды» [32, с.36].

Одно из самых развернутых и полных определений кадровой политики дает А.Я. Кибанов: «Кадровая, организационного механизма по выработке целей и задач, направленных на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала, на создание квалифицированного и высокопроизводительного сплоченного коллектива, способного своевременно реагировать на постоянно учет стратегии развития организации» [21, с. 125].

Анализируя данные понятия, мы можем говорить о том, что все авторы схожи во мнении, что кадровая политика – работы, тесно связанное со стратегией организации, ее целями и задачами и всегда должно стремиться к оптимизации механизма управления человеческими ресурсами. На сегодняшний день в научной литературе определению кадровой политики:

1. Стратегический подход, позиционирующий кадровую политику как целостную стратегию работы с персоналом, (генеральное) направление в кадровой работе, как составную часть стратегически ориентированной политики организации.

2. Деятельностный подход, трактующий кадровую политику как сознательную, целенаправленную деятельность.

3. Институциональный подход с системой правил и норм.

4. Кумулятивный подход, подразумевающий под кадровой политикой совокупность принципов, методов, приоритетов и подходов, теоретических положений, официальных требований и практических мер [17, с.68].

Объектом кадровой политики организации являются ее работники, а субъектом – система управления персоналом организации, состоящая из руководителей всех уровней управления и кадровой службы [11, с.6].

Главная цель кадровой политики управления кадрами, базирующейся в основном не только на административных методах, но и на экономических стимулах и социальных гарантиях, интересов работника и организации, достижение высокой производительности труда, производства, получение организацией наилучших экономических оптимального баланса процессов обновления и сохранения численного и качественного состава кадров, его развития в соответствии с потребностями законодательства, состоянием рынка труда [12, с.63].

Механизм реализации кадровой политики представляет собой систему норм и нормативов, плановых, и социальных мероприятий. Кадровая политика находит свое отражение в основных нормативных документах организации: в Уставе организации, организации, в коллективном договоре, в

правилах внутреннего трудового распорядка, положении об обучении, положении об оплате труда, положении об аттестации кадров и во многих других документах, регламентирующих и организации в целом. Кадровая политика организации может быть прописана в специальном документе, который называется «Кадровая политика». Но во многих организациях данный документ зачастую отсутствует.

Структура кадровой политики состоит из, направлений кадровой работы, мини-политик. Направления кадровой работы совпадают с основополагающими подсистемами системы. Выделяют три взаимосвязанных уровня кадровой политики [2, с.35]

Чтобы распознать кадровую политику, определить на какой стадии она находится в организации (прогресса, регресса) необходимо определить ее вид. В настоящее время кадровую политику следующим основаниям:

В зависимости от степени открытости по отношению к внешней среде при формировании кадрового состава:

1. Открытая кадровая политика характеризуется прозрачна для потенциальных сотрудников на любом уровне.

2. Закрытая кадровая политика характеризуется ориентируется на включение нового персонала только с низшего должностного замещение происходит только из числа сотрудников организации [26, с.9].

В зависимости от уровня осознанности правил и основе кадровых мероприятий и уровня непосредственного влияния

1. Пассивная кадровая политика – руководство организации не имеет выраженной программы действий в отношении сводится к ликвидации негативных последствий.

2. Активная кадровая политика – руководство имеет прогноз и средства воздействия на ситуацию, проводит постоянный корректировка исполнения программ в соответствии с параметрами внешней и внутренней ситуации.

3. Реактивная кадровая политика – руководство симптомами состояния в работе с персоналом, причинами и ситуацией развития кризисных явлений,

предпринимает меры по их локализации, диагностики существующей ситуации и адекватной экстренной помощи.

4. Превентивная кадровая политика – руководство не влияющая на ситуацию [37, с.56-57].

В современных условиях в зависимости от функционирования организаций выделяют специфические виды кадровой политики: инновационную, трансформенную, антикризисную.

Кадровая политика в организации реализуется основополагающих принципов.

Принципы кадровой политики правила, подходы к решению кадровых вопросов: научность, комплексность, системность, эффективность, методичность. Они выражают идеологию кадровой построения отдельных функциональных блоков управления персоналом [8, с.245-246].

Кибанов А.Я. выделяет специфические направления кадровой политики организации, таким как: подбор и расстановка персонала; формирование и подготовка резерва для выдвижения должности; оценка и аттестация персонала, развитие персонала; мотивация и стимулирование персонала [21, с.149].

Отметим, что функции кадровой политики направлениями кадровой политики и с функциями управления персоналом.

Четыркина Н.Ю. выделяет следующие политики:

- 1) обоснование методологических принципов персоналом;
- 2) определение общих требований к персоналу и расходам на него;
- 3) выработка позиций по отдельным направлениям с кадрами ресурсами;
- 5) контроль персонала [47, с.65].

Кадровая политика разрабатывается собственниками, высшим менеджментом и кадровой службой организации. Общее руководство кадровой политикой осуществляет, так называемый, «первый организации». Ежедневно реализуется кадровая политика соответствующими линейными, функциональными руководителями и кадровой службой.

Необходимость формирования (или изменения) возникает у организаций в периоды:

- 1) изменения их миссии и стратегии;
- 2) значительных изменений на рынке, либо отрасли, в которой они функционируют;
- 3) реорганизации, кризисных быть обусловлена переходом предприятия с одной стадии жизненного цикла на другую; с другим предприятием. То есть связана с внесением больших корректировок в их повседневную деятельность, обусловленных внешними воздействиями [29, с.35].

Импульсом к формированию новой кадровой выявление несоответствия между характеристиками человеческих ресурсов предприятия, организационной культуры и тем должны находиться в связи с изменением внешней или внутренней среды оказывается невозможно устранить, опираясь на имеющуюся политику, прежними, традиционными методами.

На формирование кадровой политики организации факторы внутренней и внешней среды. С учетом этих факторов кадровой политики организации развивается в рамках воздействием на организацию. На сегодняшний день разработано кадровой политики. Рассмотрим некоторые из них.

Формирование кадровой политики организации в следующей последовательности:

1. Разработка общих принципов кадровой политики, определение приоритетных целей.
2. Планирование потребности в штата, создание резерва кадров.
3. Организация и поддержка системы кадровой информации, проведение кадрового контроллинга.
4. Формулирование принципов, обеспечение эффективной системы мотивации и стимулирования труда.

5. Обеспечение программы развития персонала, профориентация и адаптация персонала, планирование продвижения, формирование команд, профессиональная подготовка, повышение квалификации и переподготовка кадров.

6. Анализ соответствия кадровой политики и управлению ее персоналом, выявление узких мест в кадровой работе, оценка кадрового потенциала [21, с.28].

Алгоритм разработки кадровой политики 1. Выбор кадровой стратегии, который наиболее полно соответствует общему состоянию организации, соответствует общему пониманию целей и задач предприятия.

2. Выявление направлений типовых подобластей кадровой политики: управление составом персонала; учет; обучение персонала, развитие работников; система мотивации; оценка персонала; организационное развитие; корпоративная культура.

3. Анализ ресурсов предприятий, кадровой политики: финансовых, материальных, энергетических, информационных, интеллектуальных, людских.

4. Выявление наиболее приоритетных направлений кадровой политики.

5. Разработка непосредственно. Подобласти кадровой политики рассматриваются во взаимосвязи с функциями целями организации.

6. Критическая групповая оценка наличия ресурсов для реализации каждого кадрового мероприятия.

7. Определение необходимых временных, людских и финансовых затрат для реализации каждого направления кадровой политики.

8. Разработка критериев оценки кадровых мероприятий.

9. Построение итоговой таблицы «План реализации подобластей кадровой политики».

10. Детальная доработка мероприятий с работниками, которые будут напрямую принимать в них участие ведущего специалиста).

11. Утверждение направлений кадровой политики предприятия.

12. Внедрение кадровой политики.

13. Контроль и анализ реализации разработанных мероприятий.

14. Оперативная кадровых мероприятий [15, с.9].

Инструментами механизма функционирования кадровой политики являются: кадровое планирование, текущая персоналом, мероприятия по его развитию, повышению квалификации, решению, вознаграждение и мотивация.

Системная работа по улучшению на внедрение новых методов управления персоналом, прежде всего, таких как: кадровый аудит, бенчмаркетинг, контроллинг персонала [12, с.2-8].

Таким образом, кадровая политика организации – это целостная кадровая стратегия, объединяющая различные формы кадровой работы, стиль ее проведения в организации и реагировать на изменяющиеся требования технологии и рынка в ближайшем будущем. Она имеет целью создать сплоченную, ответственную, высокоразвитую и высокопроизводительную рабочую силу. кадровой политики в организации должна стать эффективно которая была бы ориентирована на получение экономического и социального эффекта.

1.2 Концепции управления организационными изменениями

Современные организации представляют собой сложные системы взаимодействующих и упорядоченных внутренних элементов, образующих устойчивую целостность и находящихся во взаимодействии с внешней средой. В целях выживания и развития приспосабливаться как к внутренним, так и к внешним организации и группы сотрудников также должны развиваться, совершенствоваться и приспосабливаться к происходящим изменениям. Изменения могут осуществляться сотрудника, группы

сотрудников и организации в переходе на каждый изменения более сложными в реализации и требуют большего времени.

Большое значение в связи с реформированием приобретают квалификации и развитие новых компетенций, деятельности позволяет организации предложить своим сотрудникам должности, обогащение труда, уделяется большое внимание развитию всех видов карьеры.

Привлечение персонала к управленческой деятельности, принципа «соучастия» – главный элемент стратегии управления персоналом в условиях изменений. Без активного участия большинства сотрудников реализация изменений на практике не представляется возможной. Участие персонала в поиске новых решений становится важной предпосылкой реализации стратегии изменений, независимо от того, предприятии практика вовлечения работников в обсуждение и решение проблем или нет.

«Стратегические изменения происходят в контексте внешней конкурентной, экономической и социальной организационных ресурсов, способностей, культуры, структуры и систем» [4, с.31]. Успешная реализация изменений в организации требует анализа и учёта этих факторов в процессе создания стратегии кадровой политики.

На наш взгляд, стратегию кадровой организационных изменений целесообразно определить, как составную часть на факторы внешней среды, учитывающую организационные особенности и способствующую достижению целей трансформаций посредством человеческих ресурсов.

Изменение может происходить в управляющей подсистеме системы менеджмента предприятия. Особый интерес представляют управленческие изменения, поскольку ими сопровождается преобразований в организации. М. Д. Аистова определяет управленческие изменения как целенаправленные изменения в функционировании предприятия, системы, структуру организации, стиль управления, персонал, организационную культуру [5, с.59].

Управленческие изменения – это управленческой сфере предприятия, сопровождающие процесс развития предприятия. Под развитием предпри-

ятия при этом понимается процесс его качественного совершенствования, приводящий к изменению его системообразующих культуры [19, с.43].

Для более полного охвата всего многообразия управленческих изменений составлена классификация, представленная в критериев классификации выбраны: область управленческих изменений, уровень охвата сфер деятельности предприятия, форма развития предприятия.

Среди важнейших областей управленческих изменений можно отметить изменения в организационной стратегии, формы предприятия, изменения в структуре и методах управления. Детализированная классификация управленческих изменений по области их применения представлена в приложении 1.

М. Армстронг выделяет «Операционные изменения связаны с новыми системами, процедурами, структурами или технологиями, оказывающими непосредственный эффект на организацию части компании. Стратегические изменения связаны с организационной трансформацией. Они затрагивают масштабные, долгосрочные всей организации». Разные типы изменений взаимосвязаны по целям и результатам внедрения, поэтому в современных условиях целесообразно выделить в изменения, к которым будут отнесены сложные интегрированные организационные концепции [4, с.139].

Стратегические планы организационной трансформации могут включать радикальные изменения структуры, компании.

Выделяют четыре стратегии трансформационного изменения:

1) Изменения в движущих силах компании, например, переход с товарной ориентации на рыночную.

2) Фундаментальные изменения в отношениях между организационными составляющими, например, децентрализация.

3) Крупные изменения в способе выполнения работы, например, введение новой технологии.

4) Базовые культурные изменения в исследовательских системах, например, формирование культуры, ориентированной на потребителя.

Способность к генерированию мотивов изменений характеристик объекта управления и механизма управления развитием. Выделяют следующие группы мотивов внедрения изменений [44, с.233]:

– мотивы удовлетворения и развития удовлетворение запросов потребителей, наполнение рынка, создание продукции, потребности;

– мотивы прибыльности: желание получить в борьбе, поддержать или повысить прибыльность;

– мотивы творчества: желание реализовать удовлетворить потребность в реализации творческих идей, повысить мастерство в деятельности;

– мотивы престижа: желание повысить или поддержать престиж, достичь лидерства или не отстать от других;

– мотивы преодоления внутренних проблем, возникающих в деятельности предприятия: желание привлечь работников, сократить текучесть кадров, создать новые рабочие места и силы, усилить мотивацию труда, улучшить управление;

– мотивы удовлетворения социальных потребностей в оздоровлении экологического состояния производственной и которые руководители выделяют в качестве основных для внедрения организационных инноваций, в работе сведены к повышению конкурентоспособности, внутренним целям и прибыли, выживанию. Основным стимулом к исследованиям является конкуренция на рынке, заставляющая опережать конкурентов, ориентируясь на мнение потребителей.

Улучшение одного элемента организации как открытой изменения других подсистем и процессов. Взаимосвязь и взаимозависимость между различными видами изменений должна быть учтена в изменениями. Начинаясь от произвольной отправной точки и развиваясь по спирали, изменения захватывают широкий круг управленческих, продуктовых проблем.

Управление изменениями происходит на трех уровнях [17, с. 20]:

Изменение проектов – это определенная последовательность действий, нацеленная на решение специфической потребности. Эти действия могут принести успех в краткосрочном плане, особенно если они сфокусированы, ориентированы на конкретный результат и не нарушают изменений – взаимосвязанные проекты, разработанные для оказания организационного воздействия. Здесь успех часто зависит не столько от методов его осуществления, сколько от того, как каждый отдельный проект увязан с другими действиями компании.

Организации – проводники называются компании, которые способны непрерывно осуществлять нововведения, совершенствоваться прежде, чем того потребуют внешние обстоятельства. Это организации, многих людей на проведение изменений. Успех зависит от того, существуют ли условия, необходимые для превращения организации в изменения, которые происходят непрерывно и воспринимаются как естественные.

Эффективный менеджер должен осознавать неизбежность изменений и уметь организовать сотрудников на содействие преобразованиям и отказ от противодействия им. Разнообразные организационное развитие, концепция «самообучающейся организации», бенчмаркинг, реинжиниринг, процессное управление и другие – объединяет стремление повысить организации.

Управление изменениями должно базироваться на понимании различных моделей изменений, наиболее Левиным [18, с.29]. Согласно этой модели основные механизмы управления изменениями следующие:

1. «Размораживание» – нарушение поддерживающего существующие организационные процессы.
2. «Реализация изменений» – развитие новых ответных новой информации.
3. «Замораживание» – стабилизация изменений.

Особый интерес представляет концепция инжиниринга, где процесс изменений должен осуществляться в четыре этапа. На первом этапе у персонала необходимо создать чувство неудовлетворённости, предполагает

вовлечение субъектов изменений в процесс это само изменение, которое должно проходить при прямом участии субъектов в процессе изменения. Четвертый этап процесса изменений заключается в изменении путём доработки формальных процедур.

Дж. П. Коттер предложил восьмиэтапную организационных изменений [24, с.99]:

1. Формирование ощущения срочности: изучение рынка и конкурентной ситуации; выявление и обсуждение кризисов, кризисов или крупных возможностей.

2. Формирование команды реформаторов.

3. Видение перспектив и определение стратегии:

4. Пропаганда новой концепции будущего. Главное – обучение новым типам поведения на примере действий руководящей коалиции.

5. Создание условий для реализации препятствий на пути изменений и стимулирование принятия риска и нетрадиционных идей и действий.

6. Планирование и реализация непосредственных Признание и вознаграждение сотрудников, вовлечённых в достижение запланированных результатов.

7. Закрепление достигнутых успехов и углубление использование возросшего кредита доверия для изменения систем, структур и которые не согласуются с видением;

– привлечение, продвижение и развитие сотрудников, которые способны реализовать видение;

– оживление процесса новыми проектами, темами изменений.

8. Укоренение изменений в корпоративной культуре.

Таким образом, стратегия изменений вызывает пересмотра ряда принципиальных установок в управлении кадровой формировании новых кадровых стратегий, способствующих продвижению организационных

изменений, можно рассматривать как проявление стратегического подхода к управлению человеческими ресурсами.

1.3. Управление сопротивлением персонала как необходимое условие реализации организационных изменений кадровой политики

Внедрение организационных изменений сопротивление сотрудников. Это существенно затрудняет проведение каких-либо преобразований и при отсутствии специальных мер по управлению его последствий может свести к нулю усилия по проведению изменений. Дилемма состоит в необходимости перемен и сохранении конкурентоспособности и в из-за страха потерять относительную стабильность и предсказуемость

Под сопротивлением персонала изменениям системы управления принято понимать негативную реакцию системы, групп и отдельных лиц, затрудняющую процесс проведения организации и структуре власти. Сопротивление персонала – это любые поступки работников, направленные на дискредитацию, задержки или в процессе труда. Независимо от природы изменения работники стремятся защититься от жалоб, проволок, пассивному сопротивлению, которые могут перерасти в саботаж и падение интенсивности труда.

Провести организационное изменение и преодолеть сопротивление со стороны персонала – это очень непростое задание. Очень часто на деле оказывается, что потери организации были значительно больше, чем планируемый выигрыш от неё. Поэтому, прежде чем проводить какие-либо преобразования в пределах, что они действительно необходимы и требуют определенного риска.

Также в своей работе менеджеры должны с осторожностью подходить к различным реакциям на отдельного сотрудника могут находиться на уровне организации, группы или личности. Важно также исследовать, в какой мере сопротивление оно просто является способом

выражения других конфликтов и напряженных отношений. Ситуацию необходимо оценивать глобально с учетом всех факторов.

В качестве наиболее распространенных проявлений сопротивления отметим следующие:

- в организации установилась атмосфера;
- заметно снизились преданность и лояльность отношению к организации;
- уменьшилась инновационная активность сотрудников (новые идеи, готовность браться за проекты с определенным уровнем риска);
- изменились требования работников к уровню ценные работники сами подали заявление об увольнении «по собственному желанию»;
- снизилась производительность труда;
- возросло количество конфликтных ситуаций между работниками и руководством;
- возросло количество конфликтных ситуаций между работниками.

Выделяют семь факторов преодоления изменениям:

1. учет причин поведения личности в организации: внимание потребностей, склонностей и надежд тех, кого затрагивают изменения; демонстрация получения индивидуальной выгоды;
2. значение авторитета руководителя: достаточный авторитет; формальный или неформальный; достаточность власти и влияния;
3. предоставление информации группе:, относящаяся к делу; достижение общего понимания; общее понимание изменений; участие в поиске и трактовке информации;
4. чувство принадлежности к группе: общее ощущение причастности к изменениям; достаточная степень участия;
5. авторитет группы для ее членов: для снижения противодействия;
6. поддержка изменений лидером группы: привлечение к процессу изменений лидера из числа сотрудников (без отрыва от основной работы);

7. информированность членов группы: объективной информацией; знание достигнутых результатов изменения.

Р. Кантер, Б. Стайн и Т. Джик предлагают программы организационных изменений, который включает следующие элементы [21, с.131]:

– обеспечение поддержки предлагаемых ключевых и заинтересованных групп, а также отдельных лиц в поиск оптимальных решений. В процесс включаются высшие руководящие звенья, (со специальными знаниями в области информационного обеспечения), представители профсоюзов, кредиторы, наблюдательные советы и т.д.;

– определение общей перспективы – отображение желательного направления изменений без подробного анализа служит ориентиром для постановки конкретных целей, разработки стратегии и выбора мероприятий и должна носить мотивационный характер, т.е. необходимость изменений и стимулировать позитивные ожидания коллектива;

– установление областей индивидуальной изменений – закрепление за каждым членом организации его роли и задач, преобразования, для избегания неопределенности и конфликтов;

– обеспечение информацией и обучение ознакомление по тщательно разработанной программе членов организации с новыми обязанностями, процедурами, техникой и моделями поведения;

– постоянная проверка ключевых параметров функционирующие предприятия стремятся к достижению стратегии, распределения ресурсов, организационной структуры, оперативной деятельности, систем менеджмента, методов управления персоналом, и организационной культуры;

– обеспечение участия в процессе изменений –изменениям можно избежать, по крайней мере, частично, если привлечь к участию затрагиваемых лиц. Если привлечь всех членов организации к

принципиально важных решений не удастся, можно «локальным» сотрудничеством по конкретным вопросам в рамках внедрения новшеств.

Наиболее известна классификация методов преодоления предложенная Дж. Коттером [24, с.138] (табл. 1.3).

Приведенные примеры программы концепции оплаты труда, учитывающей квалификацию и групповую организацию трудового на практике часто склонны не замечать, что антагонизм между руководством и рядовыми сотрудниками относительно целей преобразований вряд ли способствует успеху, особенно при выполнении стратегических проектов организационных изменений.

Оценка организационных изменений. Оценку действенности программ запланированных осуществлять в различной привязке. Прежде всего, необходимо определить частные цели и на их базе установить оценочные в ходе классического сопоставления фактических и намеченных показателей выявляются отклонения от поставленных целей вносятся необходимые коррективы. Чтобы своевременно установить отклонения в процессе внедрения проекта, рекомендуется плана. При этом проверяется реализация отдельных составных частей плана за определенный период, то есть достижение намеченных целей подвергается последовательному контролю. В ходе его выясняется, выполнение целей и следует ли поддерживать наметившееся контроль позволяет также разделить последовательно осуществляемые фазы планирования и внедрения [46, с.21].

Выделим некоторые правомерные предметные области оценок:

- реакция персонала на программу изменений, относительно «проходимости» проекта;
- прогресс обучения и изменения в поведении персонала. Это касается, например, более открытой коммуникации, решения проблем, взаимной поддержки, поведения руководящего состава;
- улучшение результатов работы базе определенных критериев (например, производительности, качества продукции, объема продаж, уровня

абсентеизма) составляется информация о улучшении) за определенный период по отдельным работникам или подразделениям предприятия.

Изменения в организации могут быть пользуются поддержкой людей, которых затрагивают. Полезный общий метод уменьшения сопротивления – пригласить людей активно участвовать во всех этапах перемен [18, с.31].

Чтобы заручиться поддержкой работников компании, руководству необходимо предпринимать некоторые действия и следующие аспекты:

- 1) привлечение внимания к необходимости изменений;
- 2) получение поддержки для конкретных предложений;
- 3) формирование личного состава участников процесса изменений;
- 4) поддержка и создание неофициальной информационной сети;
- 5) учет возражений против изменений.

Выводы по 1 главе.

Кадровая политика организации – генеральное направление кадровой работы, совокупность принципов, методов, форм, организационного механизма по выработке целей и задач, укрепление и развитие кадрового потенциала, на создание квалифицированного и высокопроизводительного сплоченного коллектива, способного своевременно меняющиеся требования рынка с учетом стратегии развития организации.

Необходимым условием успешной реализации изменений становится управление сопротивлением кадровой политики в условиях организационных преобразований, нацеленной на преодоление сопротивления, позволяет реализовать стратегический подход к управлению человеческими ресурсами в организации и своевременно решать оперативные кадровые вопросы.

ГЛАВА 2. ИССЛЕДОВАНИЕ СОВРЕМЕННОГО СОСТОЯНИЯ ФОРМИРОВАНИЯ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ, МЕХАНИЗМОВ УПРАВЛЕНИЯ ПРИ ПРОВЕДЕНИИ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ В ООО «НАЛАДКА ПЛЮС»

2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия

Общество с ограниченной ответственностью «НАЛАДКА плюс» создано в соответствии в Гражданском кодексом РФ и Федеральным законом РФ «Об обществах с ограниченной ответственностью» № 14 - ФЗ от 08.02.1998 г. Общество зарегистрировано в Межрайонной инспекцией Федеральной налоговой службы № 4 по Белгородской области, 10 июля 2006 г. за основным государственным регистрационным номером 1063128022451.

Место нахождения Общества: 309513, Россия, Белгородская область, город Старый Оскол, микрорайон Парковый, 28.

Основные виды работ, по которым ООО «НАЛАДКА плюс» осуществляет комплексную профессиональную деятельность:

Первое направление:

- 1) проведение пусконаладочных работ;
- 2) предоставление и техническому обслуживанию котлов центрального отопления;
- 3) предоставление услуг по монтажу, ремонту и техническому обслуживанию паровых котлов;; котельных.

Второе направление:

- 1) поставки и обработка металла; монтаж металлических конструкций, производство металлоконструкций;
- 2) финансовое посредничество, не включенное в другие группировки.

Третье направление – отдельными видами занимается на основании специального разрешения (лицензии):

- 1) устройство бетонных и железобетонных монолитных конструкций;
- 2) монтаж сборных бетонных и железобетонных конструкций;

- 3) защита строительных конструкций, (кроме магистральных и промысловых трубопроводов);
- 4) устройство внутренних инженерных систем и оборудования зданий и сооружений;
- 5) устройство наружных сетей теплоснабжения, газоснабжения (кроме магистральных).

В 2010 г. – для повышения производительности был сформирован собственный автопарк. В течение шести месяцев развития автопарка было закуплено 10 автомашин разных марок В 2016 г. основная номенклатура продукции, поставляемая ООО «НАЛАДКА плюс» с одной стороны, появление конкурентоспособных продуктов и услуг, с другой стороны, необходимость проведения организационных изменений:

- арматура (гладкая, рифленая);
- швеллер (горячекатанный, гнутый);
- труба (водо-газопроводная, электросварочная, бесшовная);
- сетка (арматурная, кладочная);
- профнастил (оцинкованный, окрашенный).

Виды обработки металла: лазерная резка металла (обычная сталь, нержавеющая сталь, латунь, токарные работы; гибка металла; электросварка; аргонно-дуговая сварка и др.

В 2016 году расширен спектр производства металлоконструкций, создан многофункциональный цех металлоконструкций:

- металлоконструкции (начиная от конструкций для каналов и до разнообразных небольших рекламных конструкции и др.). Особую значимость и экономическую эффективность металлоконструкции собственного производства для монтажа строительных объектов и др.

Отметим, что ООО «НАЛАДКА плюс» вправе заключать договоры по осуществлению организации работ по капитальному ремонту объектов капитального строительства, стоимость которых по одному договору не превышает десяти миллионов рублей.

Организационная структура ООО «НАЛАДКА плюс» представлена в Приложении 2. Предприятие осуществляет руководство, в соответствии с целями ООО «НАЛАДКА плюс» и действующим законодательством, а также его производственно-хозяйственной и финансово-экономической деятельностью.

Заместитель генерального директора выполняет функции генерального директора в его отсутствие, а также осуществляет хозяйственной деятельностью, обеспечивая эффективное и целевое использование материальных и финансовых ресурсов, оборачиваемости оборотных средств; принимает меры по своевременному заключению хозяйственных и финансовых договоров, обеспечивает; руководит разработкой мер по ресурсосбережению и комплексному использованию материальных ресурсов, совершенствованию нормирования расхода средств и запасов материальных ценностей, улучшению экономических показателей и формированию системы экономических индикаторов работы эффективности производства, укреплению финансовой дисциплины, и ликвидации сверхнормативных запасов товарно-материальных ценностей, а также перерасхода материальных ресурсов.

Одно из ключевых конкурентных преимуществ ООО «НАЛАДКА плюс» – это наличие собственного функционирования подразделения обеспечивается сочетанием трех факторов:

- качественное комплектование автопарка;
- привлечение квалифицированных кадров – шоферских, ремонтных и управленческих;
- системный подход к работе техобслуживания, который осуществляет плановое техническое обслуживание, текущий и капитальный ремонт, производит восстановительный (кузовной) ремонт автотранспорта.

Цех металлоконструкций ООО «НАЛАДКА плюс» работает в две смены и включает в себя конструкторский отдел, ОТК. В цехе сосредоточено наибольшее количество рабочего персонала предприятия: сварщики,

наладчики, рабочие гибочных работ, токари, фрезеровщики. Основное руководство цехом металлоконструкций осуществляет главный механик и главный инженер. Также руководство осуществляют управленцы более низкого звена – мастера.

Значительную площадь (порядка 500 м²) занимают цех технического обслуживания и склады ООО «Наладка плюс». На предприятии есть склад металла и склад готовой продукции. Руководство складами осуществляют заведующие, им подчиняются кладовщики, работы выполняет рабочий персонал – грузчики.

Директор по закупкам ответственен за снабжение ООО «НАЛАДКА плюс» организует и лично ассортименту базы, определяет объемы закупки и участвует в ценообразовании, обеспечивает максимальную конкурентоспособность цен и условий на закупаемую продукцию. В подчинении директора по закупкам выполняют следующие должностные обязанности: обеспечивают наличие товара по своим товарным группам в оптимальном количестве и ассортименте; показатели по оборачиваемости своих товарных групп; ведут поиск поставщиков, предложения от поставщиков, готовят для директора по закупкам обоснованные предложения о привлечении новых поставщиков; проводят переговоры с поставщиками и согласовывают условия поставки с директором по закупкам.

Директор по сбыту на ООО «НАЛАДКА плюс» – за маркетинговую деятельность, направленную на сбыт продукции и всех услуг. В настоящее время – перспективное направление, и предоставление услуг по ремонту и техническому обслуживанию котлов центрального отопления.

Бухгалтерскую службу возглавляет главный бухгалтер, которому подчиняется бухгалтер. Бухгалтерия бухгалтерского учета хозяйственно-финансовой деятельности предприятия и контроль над экономным использованием материальных, трудовых, сохранностью собственности предприятия.

В штат ООО «НАЛАДКА плюс» входит персоналом, и служба охраны

труда. Основными целями, возложенными на службу управления персоналом в ООО «НАЛАДКА плюс», являются:

- обеспечение организации в труде служащими;
- эффективное использование работоспособности, квалификации, практического опыта и мастерства всех служащих в организации;
- достижение максимальной отзывчивости служащих организации, сближение интересов работников и ожиданий организации, связанные с профессиональной деятельностью;
- систематическое доведение до служащих собственной политики службы управления персоналом.

Инженер по технике безопасности предприятия по существующим государственным правилам и нормам техники изменений в отдельные технологические операции, наладки и закупки оборудования, отвечающего технике безопасности; организует и проводит работы по созданию на предприятии системы техники безопасности, техники безопасности.

Анализ результатов производственно- деятельности предприятия, в соответствии с положением о бухгалтерском учете и отчетности в РФ и положением по бухучету «Бухгалтерская отчетность предприятия» представление бухгалтерской отчетности о осуществляется в настоящее время по типовой форме № 2 «Отчет о прибылях и убытках».

Данные таблицы показывают, что на предприятии валюта баланса в динамике растет, однако кредиторская задолженность также растет, что является отрицательной тенденцией. Также отрицательным показателем является сокращение в 2016 г. величины чистой прибыли.

Таким образом, на основании данных таблицы можно сделать вывод о том, что в исследуемый период мы наблюдаем регрессию к снижению по некоторым показателям. На наш взгляд, это связано с организационными изменениями, так как расширение ассортимента в цеха в 2016 г., с одной стороны, потребовало существенных затрат, с другой стороны, через год, мы

наблюдаем прибыль по основным показателям: выручка от реализации продукции, выручка от реализации в проданной продукции.

Результативность финансово-хозяйственной деятельности предприятия характеризуется различными показателями измеряют доходность организации с различных позиций и группируются в соответствии с интересами участников экономического рентабельности отражают как финансовое положение организации, показателей рентабельности производственной деятельности, а также прибыльность капитала

Таким образом, на основании вышеприведенных расчетов можно сделать вывод, об изменении показателей рентабельности предприятия в 2015 году: общая рентабельность составила показателя 2014 г., а в 2016 г. этот показатель составил периоде. За счет уменьшения чистой прибыли, выручки от продаж и себестоимости продукции снизились показатели рентабельности за 2016 г., капитала по отношению к предыдущему периоду рентабельность основной деятельности за тот же период снизилась на 12,36 % и составила производства в 2015 г. по отношению к 2014 г. снизился на 9,32 %, и составлял 22,19%, что обусловлено снижением валовой прибыли, однако в 2016 г., данный показатель по отношению к 2015 г. составил 23%, что на 0,81 % больше. Данная тенденция является негативной. Снижение показателей рентабельности в 2016 г. показывает, что предприятие получает меньший доход, прибыль, позволит в будущих периодах исправить экономическую ситуацию на ООО «НАЛАДКА плюс».

Анализ финансового состояния ООО «НАЛАДКА плюс» характеризуется внешним проявлением финансовой устойчивости предприятия, его платежеспособность. Предприятие считается платежеспособным, если имеющиеся у него денежные средства, краткосрочные финансовые (расчеты с дебиторами) покрывают его краткосрочные обязательства состоянии показателей платежеспособности предприятия, можно сделать вывод о том, что платежеспособность предприятия в 2015 г. выше, чем в 2014 г., хотя значения показателя срочной

ликвидности не входят в пределы нормативных значений. Так абсолютная ликвидность предприятия в 2015 г. находится в пределах нормативного значения, и означает, что по своим краткосрочным обязательствам предприятие отвечает своим наиболее тогда как в 2014 г. этот показатель достигал 0,04. В 2016 г. показатель текущей ликвидности не соответствует нормативному значению. Это связано задолженностью, платежи по которой ожидаются в течение 12 месяцев абсолютной ликвидности мал, и не входит в нормативные значения, это связано с началом выхода предприятия из ситуации экономического кризиса, и реализацией, которые потребовали мобилизации всех внутренних ресурсов. Коэффициент обеспеченности собственными источниками оборотных активов находится в нормативном значении за исследуемый период, следовательно, оборотные активы ООО «НАЛАДКА плюс» формируются за счет собственных средств.

Выводы.

Таким образом, анализируя организационно-экономическую характеристику ООО «НАЛАДКА плюс», можно сделать вывод, что за исследуемый период 2014-2016 гг. показатель чистой прибыли составили 18024 тыс. руб., что меньше, чем 13,97%. За счет уменьшения чистой прибыли, выручки от на 2,13 %, а показатель рентабельности производства увеличился на 0,81 %. Несмотря на это, платежеспособность предприятия в 2015 г. выше, чем в 2013 г., хотя значения показателя срочной ликвидности не входят в пределы нормативных значений. Так, абсолютная ликвидность предприятия в 2016 г. показатель текущей ликвидности не соответствует нормативному значению. Это связано с высокой дебиторской задолженностью, платежи по которой трудовых ресурсов ООО «НАЛАДКА плюс», позволяет сделать вывод о неэффективном использовании данных ресурсов. Отметим, что наблюдается, так же снижение численности работников в исследуемом финансово-экономических показателей, отсутствии необходимого роста производственных показателей, видится необходимым рекомендовать руководству ООО «НАЛАДКА плюс»,

пересмотреть стратегию развития организации и кадровую политику, с учетом реализации и внедрения организационных изменений.

2.2 Анализ системы управления персоналом в ООО «НАЛАДКА плюс»

Персонал ООО «НАЛАДКА плюс» представляет собой коллектив работников с определенной структурой, соответствующей производственно-техническому уровню, условиям рабочей силой и установленным нормативно-правовым требованиям. В списочный состав включаются все работники, принятые на работу, связанную как с основной, так и с неосновной деятельностью предприятия.

Рассмотрим функциональные задачи структурных подразделений службы управления персоналом в ООО «НАЛАДКА плюс». В обязанности отдела учета и работы с следующие основные функции:

- изучение кадровых проблем и планирование развития персонала;
- подготовка и повышение и руководителей;
- профессиональный отбор и профессиональная ориентация;
- обучение рабочих кадров;
- организация социальных программ и льгот.

В обязанности отдела организации труда и заработной платы входит:

- организация труда;
- разработка системы стимулирования производительности и контроля за условиями труда;
- контроль за соблюдением норм трудового права.

Рассмотрим матрицу ответственности специалистов кадровой службы ООО «НАЛАДКА плюс», составленную в соответствии с «матрицей ответственности подразделений»

Таким образом, функциональные обязанности и ответственность кадровой службы в ООО «НАЛАДКА плюс» возлагается достаточно оптимально на всех специалистов отдела кадров, что является положительным выводом. Объем работы подразделения напрямую зависит

от количественного состава предприятия что среднесписочная численность рабочих предприятия в динамике сокращается. Так, сокращение численности в 2015 году по сравнению с 2014 годом составило 55 человек 2016 году – 57 человек прекратили свою трудовую деятельность в ООО «НАЛАДКА плюс». Отметим, категория «рабочие» является преобладающей, что объясняется спецификой деятельности организации свидетельствует о том, что доля рабочих в структуре персонала предприятия сокращается поступательно в исследуемый период: в 2014 году рабочие среднесписочной численности.

Представим динамику численности персонала ООО «НАЛАДКА плюс» за исследуемый период по основным категориям: управленческий персонал и рабочие показал, что основная причина системного сокращения рабочих – низкая заработная плата, достаточно тяжелые режим и условия труда, отсутствие мотивации и готовности изменения: переориентацию, получение дополнительных смежных квалификационных знаний и умений, изменения в системе планирования и др.

Проанализируем распределение фонда оплаты размеру среднемесячной зарплаты одного работающего, а также суммам выплат социального характера в ООО «НАЛАДКА плюс» за исследуемый период

Анализ таблицы позволяет сделать вывод, что несмотря на сокращение работников в 2015 г., фонд оплаты труда увеличился и составил темп роста в 2015 г. относительно 2014 г. В 2016 г. численность персонала также уменьшилась, поэтому наблюдаем снижение роста фонда оплаты труда на 16,49% относительно 2015 г. Это свидетельствует о том, что руководство предпринимало действия (попытки) разработки управленческих решений по оптимизации численности работников и заработной плате. В 2015 г. наблюдаем рост такого показателя как среднемесячная зарплата одного работающего. Увеличились суммы выплат по обязательствам предприятия перед сокращенным персоналом и выплаты социального характера возросли в 2014 г. по сравнению с 2014 г.

Показатели динамики изменения численности персонала ООО «НАЛАДКА плюс» среднесписочная численность работников в 2015 г. по сравнению с 2014 г. сократилась на 155 чел., а в 2016 году по сравнению с 2015 г. – на Количество уволенных сотрудников по собственному желанию в 2015 г. по сравнению с 2014 г. возросло на 136 человек, в 2016 году по сравнению с 2015 годом – сократилось Количество принятых сотрудников в 2016 году возросло на. Количество работников, проработавших весь год в динамике сокращается, и в 2016 году по сравнению с 2015 годом уменьшилось в 2015 году по сравнению с 2014 г.

Со стороны руководства, динамика высвобождения персонала объясняется, в том числе, политикой оптимизации затрат на оплату труда, которые напрямую влияют на себестоимость продукции организации и этим определяют конкурентоспособность ООО «НАЛАДКА плюс».

Полноту использования трудовых ресурсов можно оценить по количеству отработанных дней и часов одним период времени, а также по степени использования фонда рабочего времени. Такой анализ проводится по каждой категории работников, каждому производственному подразделению, в целом по предприятию

В силу того, что среднегодовая численность работников в 2015 г. сократилась по сравнению с 2014 г. на 207 чел., отработанное количество дней 1-м рабочим сократилось на 10 дней. Таким образом, количество часов, отработанное одним работником за 2016 год по сравнению с 2015 годом сократилось на 53 часа, а в целом, Вывод: трудовые ресурсы в 2016 году использовались не достаточно эффективно и рационально.

Рассмотрим качественную характеристику персонала ООО «НАЛАДКА плюс» в 2014-2016 гг.

Наибольшее количество работающих – персонал со средним профессиональным образованием. Проблемные тенденции видятся в разрезе показателя – уменьшение персонала с высшим образованием. Следовательно,

необходима политика удержания, повышения лояльности и мотивации персонала данной категории.

Таким образом, данные показатели не стабильны в исследуемый период, темп роста персонала с высшим образованием выше в 2015 году относительно 2014 года, однако в 2016 году относительно 2015 года он выше у персонала со средним профессиональным образованием. Количество работников со средним образованием в 2015 году увеличилось на 19 чел., что составило темп роста году персонал данной категории сократился на 15 чел.

Рассмотрим характеристику персонала ООО «НАЛАДКА плюс» в 2014-2016 гг. по стажу работы

Таким образом, основная доля персонала по стажу работы – около 7 лет, это хороший показатель, который свидетельствует, что в организации есть группа сотрудников, приверженных организации, с опытом работы. Доля работников со стажем от 3-х до 4-х лет 12,35% в 2016 году, следовательно, наблюдается снижение. Ее замещают, главным образом, новые сотрудники со стажем работы менее 1 года и 1-2 года.

Отметим, что доля работников, стаж которых считается оптимальным для предприятия с 10-летней историей – является тревожным фактом – работники, получившие ценные практические навыки работы в течение первых двух лет, не остаются на предприятии.

Выводы.

В результате анализа системы управления персоналом ООО «НАЛАДКА плюс» выявлены следующие сильные стороны:

- 1) оптимальная управленческая функциональная;
- 2) структура персонала по уровню образования и стажу имеет положительные тенденции: наблюдается рост персонала со средним профессиональным образованием соответствует должностным обязанностям.
- 3) Открытая система делегирования полномочий персоналу, четкое определение функций и полномочий сотрудников отдела кадров.

Основные проблемы системы управления персоналом ООО «НАЛАДКА плюс»:

- 1) высокая текучесть кадров;
- 2) доля работников, стаж которых считается оптимальным для предприятия с 10-летней историей – 4-5 лет достаточно мала, что является тревожным фактом – работники, получившие ценные практические навыки работы в течение первых двух лет, не остаются на предприятии.
- 3) низкая заработная плата;
- 4) низкие показатели использования трудовых ресурсов.

2.3 Анализ кадровой политики и оценка системы управления в условиях организационных изменений

Оценка актуального состояния кадровой политики в условиях организационных изменений ООО «НАЛАДКА плюс» осуществлялась по нескольким направлениям:

1) Первое направление – Исследование вида кадровой политики и ее основных направлений. Опросник – «Диагностика вида кадровой политики организации», разработанный Л.Г. Миляевой и Д.Ю. Федоркевич. Цель – установить к какому виду относится кадровая политика: активная, пассивная, трансформационная.

2) Второе направление – Экспертный опрос руководителей и специалистов с целью исследования причин, условий и особенностей инициируемых организационных изменений.– Анкетирование с целью выявления достоинств и недостатков в компетенциях сотрудников «специалистов» и «рабочих».

3) Третье направление – Анкетный опрос с целью анализа отношения персонала к организационным изменениям, персонала.

– Опросный лист на основе методики Корнеевой Е.Н. «Отношение персонала к инновациям».

4) Четвертое направление – оценка организационных изменений.

– Методика «Диагностика кадровой ситуации на предприятии» Миляевой Л. Методика включает в себя 2 анкеты. Одна анкета разработана для специалистов и рабочих. Другая анкета предназначена для руководителей и специалистов отдела кадров. Респондентам характеристики градаций параметров качества трудовой жизни в наибольшей степени соответствуют характеристикам организации, в которой они работают.

Общий объем выборки составил 131 человек (специалист, 60 рабочих).

На наш взгляд, диагностика кадровой политики заключается в исследовании результативности ее функционирования в совокупности структурных элементов, способов недостатков. На основе диагностики делаются выводы, необходимые для принятия быстрых, но важных управленческих решений, в том числе, в условиях организационных изменений.

Основными направлениями кадровой политики ООО «НАЛАДКА плюс» являются: подбор, отбор, найм персонала; адаптация; обучение и развитие персонала; оценка персонала

Кадровая политика осуществляется высшим руководством предприятия. Определим в качестве приоритетного направления формирования и реализации кадровой – формирование кадрового потенциала предприятия и стратегий управления человеческими ресурсами, так как в условиях рыночной экономики одним конкурентоспособности организации – это обеспечение высокого качества кадрового приоритетной целью кадровой политики является обеспечение оптимального баланса процессов обновления и сохранения численного и качественного состава кадров и его развития в соответствии с потребностями организации, требованиями действующего законодательства.

Кадровая политика нацелена, прежде всего, на формирование работоспособного коллектива, способного стоящие перед организацией задачи. Кадровая политика ООО «НАЛАДКА плюс» прописана в таких локально-нормативных актах, как: коллективный договор, правила

внутреннего трудового распорядка, положение об обучении, положение об оплате труда, положение о регламентирующей деятельности организации. Отметим, что каждый год составляется номенклатура дел по работе с персоналом для специалиста по оценке документация по работе с персоналом: документы (положения, инструкции, регламенты и методические указания и рекомендации, управления персоналом (локальные нормативные акты, листы ознакомления).

Анализ документов и анкетирование с целью оценки качества кадрового управления позволили определить содержательное наполнение основных направлений кадровой политики ООО «НАЛАДКА плюс» (табл.2.13).

Эффективность социальной позиции оценки уровня социального развития, которую произведем через представленность объектов социальной инфраструктуры на предприятии Обеспеченность предприятия социальной инфраструктурой, выраженной в процентных показателях, получили путем опроса руководителей организации (выборка составила 10 респондентов руководителей) образом, представленность объектами социальной инфраструктуры соответствует То есть предприятие обеспечило себя социальной инфраструктурой примерно на четверть от потенциально возможного уровня.

Определим вид кадровой политики ООО «НАЛАДКА плюс», используя опросник – «Диагностика вида кадровой политики организации», разработанный Л.Г. Миляевой и Д.Ю. Федоркевич.

Таким образом, наиболее выраженным видом кадровой политики является пассивная, шкала которой составляет политики составляет 27%. Отметим, что в организации отсутствует документ «Кадровая политика организации» и целевые антикризисные кадровые программы. В организации слабо проводится диагностика параметров качества занятости персонала организации, очень последствий возникших проблем.

Следовательно, руководство организации стратегических действий в отношении персонала, а кадровая политика сводится, в большей степени, к ликвидации негативных последствий.

Таким образом, анализ содержательного направлений кадровой политики в организации подтверждает вывод о закрытом типе кадровой политики.

В рамках раскрытия проблематики, исследуем различные аспекты организационных изменений инициируемых, в период исследования управленческой деятельности, которые в той или иной степени затрагивают кадровую политику ООО «НАЛАДКА плюс».

Исследование условий и особенностей реализации изменений в организации базируется на выделении и учете сильных и слабых позиций кадровой политики, источником которых является внутренняя и внешняя среда организаций. Показателен результат – необходимость преобразований в направлении «Хорошо компании – хорошо сотрудникам». 92% – на первые позиции, требующие укрепления и реализации в области управления персоналом для эффективного внедрения организационных изменений, поставили:

- 1) коллегиальность,
- 2) усиление процесса принятия управленческих решений,
- 3) поощрение инициативы.

Итак, выделим основные организационные изменения характерные для ООО «НАЛАДКА плюс», которые эксперты, определили, как необходимые и требующие со стороны персонала поддержки.

- 1) Оптимизация организационной структуры управления, открытие в конце 2016 г. нового затраты на взаимодействие и координацию, на объединение подразделений в единое целое.
- 2) Расширение номенклатуры продукции (конец 2016 г.). Введение новых видов обработки металла.

3) Оптимизация методов материальной мотивации. Задача – связать цели организации и деятельность сотрудников через основные элементы управления кадровой политикой.

4) I и II квартал 2018 года – планируется внедрить единую систему дистанционного обучения (СДО) и корпоративных областных учебных центров, что поможет сотрудникам систематизировать и пополнить свои знания.

5) IV квартал 2018 года – планируется внедрить систему KPI для руководителей и специалистов. Задача: премия сотрудника основана на групповой и индивидуальной оценке. Оценка компетенций.

Исследование показало, что большинство оценивают организационные изменения преимущественно позитивно, выгодны всему коллективу организации.

В качестве негативного последствия изменений в организации – большинство (56%) отметили – возможность изменений в рамках дополнения функциональных обязанностей, при такой же заработной плате.

Наиболее актуальными элементами кадровой политики в условиях организационных изменений были названы:

1) регламентированные требования при приеме требования к дисциплине профессиональный и карьерный рост (Показателен результат – респондентов оценили влияние организационных изменений на кадровую политику как – позитивное и результативное. Однако, отметили, что сегодня стратегического общего представления о характере и содержании кадровой политики нет.

На наш взгляд, это объясняется несовершенством механизма управления персоналом и слабой информированностью формами и методами управления соответствующих современному состоянию менеджмента в условиях преобразований.

Важное место в процессе управления занимает анализ отношения персонала организации к преобразованиям, необходимый для контроля

уровня сопротивления в ходе реализации изменений и принятия эффективных управленческих решений.

С целью определения отношения персонала к изменениям нами проведен анкетный опрос среди сотрудников ООО «НАЛАДКА плюс» (табл. 2.15). Среди возможных позиций определили следующие: восприятие изменений; готовность к изменениям; способность руководства осуществить изменения; желательность изменений для сотрудников.

Таким образом, анализ позволил выявить относительно благоприятную ситуацию для реализации организационных изменений персонал не настроен занимать выжидательную позицию, значительная часть коллектива готова включаться в преобразование. Определены три направления, требующие оперативного решения:

- 1) отсутствие опыта адаптации к изменениям,
- 2) существующая опасность увеличения текучести персонала,
- 3) отсутствие достоверной информации о достигнутых результатах изменений.

В такой ситуации продвижение изменений возможно только при условии формирования стратегии управления условиями проведения организационных изменений (с учетом специфики кадровой политики ООО «НАЛАДКА плюс»).

В рамках исследуемой проблематики интерес представляет вопрос – насколько кадровая ситуация, характеристики жизни соответствуют характеристикам организации, находящейся в» позволит выбрать описательные характеристики градаций параметров качества трудовой жизни, которые в наибольшей степени соответствуют ООО «НАЛАДКА плюс».

Отметим*, что для оценки были выбраны показатели которые, на наш взгляд, должны быть в «фокусе» внимания руководителей при укреплении кадровой политики в условиях организационных изменений. Таким образом, если рассматривать и рабочие считают, по таким направлениям, как организационная культура, уровень трудовой мотивации, сложилась удовлетворительная кадровая дела обстоят по таким показателям как организация рабочего места, система стимулирования персонала (0,33-0,49 балла). Следовательно, данные направления деятельности необходимо оптимизировать.

Так же нами проведено исследование, целью которого было выявление достоинств и недостатков в компетенциях сотрудников «специалистов».

В исследовании приняло участие звена ООО «НАЛАДКА плюс», которые с позиции экспертов, оценивали специалистов. Оценка осуществлялась по приведенным в таблице критериям по пятибалльной системе. При обработке полученные данные усреднили, что позволило представить результаты опроса в виде рисунка.

Таким образом, проблемный критерий оценки – «перспективные требование» – специалисты проявляют сопротивление к освоению нового, отсутствует стратегическое мышление и индивидуальные планы работы. Стилль деятельности оценен выше –исполнительности и ответственности.

Следующее направление исследования – оценка профессиональных качеств рабочих. Руководителям и специалистам было предложено оценить выбранные критерии по десятибалльной шкале 10 руководителей и 31 специалист).

Вывод: критерии, получившие наиболее высокую оценку – это состояние здоровья, знание должностных к повышению эффективности результатов профессиональной деятельности по мере накопления опыта. Критерии, получившие наиболее низкую оценку – это опыт работы и практические знания по занимаемой должности, уровень профессиональной

компетентности инициатива и. Низкая оценка свидетельствует о том, что именно новые практические знания не очень велики, инициатива и находчивость не проявляются, находится в группе риска при проведении организационных изменений, есть большая вероятность – сопротивления персонала или нежелания вообще видеть положительные результаты работы для себя.

С целью подтверждения объективности полученных результатов, и, более глубокого анализа кадровой политики ООО «НАЛАДКА плюс» представим SWOT-анализ

Комплексное исследование кадровой политики ООО «НАЛАДКА плюс» в условиях организационных изменений позволило нам выявить основные недостатки присущие организации кадровой политики, и, практики управления человеческими ресурсами, требующие оперативного решения:

- 1) Пассивный вид не имеет выраженной комплексной программы стратегических действий в отношении управления персоналом;
- 2) Отсутствуют комплексные программы организационных изменений. Слабая мотивация участия персонала в изменениях. Слабая информированность сотрудников о формах и методах управления, соответствующих современному состоянию в условиях преобразований;
- 3) Отсутствует стратегия управления сопротивлением персонала в условиях проведения организационных изменений;
- 4) Отсутствуют программы подбора, отбора и найма персонала;
- 5) Не проводится внутренний мониторинг в области управления персоналом, анализ качества работы сотрудников.

Для эффективного решения выявленных проблем в области формирования и реализации кадровой политики разработаны направления совершенствования кадровой изменений ООО «НАЛАДКА плюс».

ГЛАВА 3. НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ ФОРМИРОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ В УСЛОВИЯХ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ

3.1 Мероприятия и рекомендации по совершенствованию кадровой политики в условиях проведения организационных изменений

На каждой стадии – создании, развитии, стабилизации и спаде – происходят организационные изменения, затрагивающие как систему управления в целом, так и ее отдельные управления персоналом в процессе модернизации последовательно проходят определенные жизненные циклы – последовательную и регулярно повторяющуюся смену во времени определенных своих состояний. Следовательно, кадровая политика ООО «НАЛАДКА плюс» должна быть тесно увязана со стратегией развития (или выживания) предприятия. В этом отношении она представляет собой кадровое обеспечение реализации этой стратегии

Результатом комплексного исследования проблематики формирования кадровой политики в ООО «НАЛАДКА плюс» стала разработка рекомендаций и конкретное стратегическое решение выявленных проблем, так и на оперативное решение проблем, требующих незамедлительного принятия управленческих решений Первое главное направление – Разработка комплексной Программы оптимизации механизма управления человеческими ресурсами в условиях формирования «дерева целей» кадровой политики, что позволяет определить наиболее обоснованные и успешные пути развития менеджмента персонала, координации его деятельности по совершенствованию кадровой политики, кадров для реализации новых стратегий. Отметим, что Программа носит рекомендательный характер и мероприятия разрабатывались с учетом специфики деятельности ООО «НАЛАДКА плюс» (Приложение 10).

Следующее направление – Стратегия управления сопротивлением персонала в условиях проведения организационных изменений (с учетом специфики кадровой политики ООО «НАЛАДКА плюс»). В процессе разработки мероприятий по профилактике и преодолению сопротивления персонала были определены их общие характеристики:

- 1) необходимое для реализации мероприятия ресурсное обеспечение: человеческие, финансовые, временные, информационные ресурсы;
- 2) способ организации мероприятия: своими силами;
- 3) ожидаемый в результате внедрения мероприятия эффект.

Отметим, что данные мероприятия должны предшествовать введению изменений, реализовываться на сопровождать весь процесс; опираясь на информирование, подготовку и образование сотрудников. Обязательно вовлечение персонала в процесс осуществления изменений.

Следующее направление – мероприятия по совершенствованию мотивации персонала ООО «НАЛАДКА плюс»

Для совершенствования материального стимулирования, во-первых, предлагаем перейти с простой повременной системы оплаты труда на бонусную. Бонусная система оплаты труда включает две составляющие – определенный оклад сотрудника плюс выбрана тринадцатая зарплата. Во-вторых, предлагаем регулярно корректировать оплату работников с учетом роста стоимости жизни и изменений в оплате, осуществляемых другими работодателями за ту же работу, то есть проводить индексацию зарплаты.

В качестве совершенствования были сформированы основные требования, которым должна соответствовать будущая система нематериального стимулирования. При не является закрытым, каждый случай проявления сотрудником своих лучших творческих и инициативных способностей должен рассматриваться и вознаграждаться отдельно. Считаем, что сотрудник должен вознаграждаться в любом случае – получило его

решение одобрение руководства или нет. Награждение персонала должен проводить генеральный директор ООО «НАЛАДКА плюс» в торжественной обстановке в присутствии всего трудового коллектива.

Одним из наиболее расных и при этом эффективным инструментом совершенствования социального бесплатно получить высококвалифицированные медицинские услуги оказывается для работника серьезным аргументом в пользу данного предприятия как на этапе устройства на работу, так и в дальнейшем. Также социальный пакет организации предлагается беспроцентной ссуды сотрудникам.

Совершенствование социально-трудовой среды предлагаем осуществить путем:

а) более качественной организации процесса выплаты заработной платы через перечисление зарплаты сотрудников на пластиковые карты;

б) разграничения зарплаты на пластиковые карты – это удобное современное средство расчетов с персоналом по оплате труда, избавляющее организацию от ненужных хлопот, расходов и рисков. Реализация зарплатного проекта позволит ООО «НАЛАДКА плюс» обеспечить нормальный режим работы в дни выдачи расходы на ее выплату, связанные с инкассацией и хранением денежных средств, содержание кассира и обеспечить полную конфиденциальность размера заработной платы сотрудников.

По второму направлению отметим, что «трудового станка» до другого должно быть не меньше метра. К важным условиям создания комфорта на рабочем месте отнесем фактор – улучшенное освещение. Немаловажным является организация бесплатного питания (или часть оплаты по талонам).

Следующий этап – определение, которая имеет практическую направленность и если построена грамотно, то способна решать две важнейшие задачи: во-первых, способствовать успешному развитию предприятия путем завоевания рынка за счет предоставления профессиональных услуг с соблюдением высоких стандартов и создания

качественной продукции; параллельно создается высокая репутация предприятия на рынке; во-вторых, получить максимальную отдачу от человеческого капитала условий труда, достойной оплаты, предоставления сотрудникам возможности развиваться, получать дополнительные льготы и привилегии. Развитие корпоративной культуры ООО «НАЛАДКА плюс» предлагаем вести по двум основным направлениям

Предложим некоторые из инструментов развития инновационности в корпоративной культуре:

- Введение знаков отличия сотрудников за новаторские идеи.
- Введение премий и знаков отличия командам и трудовым коллективам подразделений, которые успешно внедрили предложенные ими рационализаторские предложения.
- Введение в критерии (профиль компетенций) компетенций «управление изменениями» и «межфункциональное взаимодействие».
- Стимулирование обмена подразделениями (Дни подразделений, ярмарки знаний).
- Внедрение программы развития технических (профессиональных) талантов.
- Интенсивная тренинговая лидерских навыков у руководителей.
- Создание «сообществ практиков», «тематических групп» в Интранете для обсуждения проблем, значимых для компании.
- Ребрендинг компании как динамично развивающейся, введение в корпоративную атрибутику символов инновационности и креативности.

Предложим некоторые из инструментов командности в организационной культуре:

- Оценка руководителей по компетенциям «командная работа» и «развитие своих подчиненных».
- Обучение руководителей навыкам полномочий.
- Внедрение института наставничества.
- Составление индивидуальных планов руководителей и ключевых специалистов.

- Регулярное проведение опросов удовлетворенности работой в компании, отношения к руководству, уровня доверия в компании).
- Тренинги по командообразованию для ключевых и управленческих команд предприятия.
- Специальные командные разработки, игры и упражнения на корпоративных праздниках, направленные на различными подразделениями и сотрудниками.

Следующее направление – определение условий для удержания опытного и квалифицированного персонала. По данному направлению отметим, что в настоящее время спрос на квалифицированный персонал значительно превышает предложение на рынке дуальность проблемы: с одной стороны – эффективнее и проще «выращивать» своих собственных специалистов, чем найти и нанять уже подготовленных, всем предъявляемым требованиям, с другой – работники, востребованную квалификацию получают возможность выбора места работы, где таланты будут не только востребованы, но и достойно образом, предприятие так или иначе теряет своих специалистов, если не предпринимает меры по их удержанию. Руководство ООО «НАЛАДКА плюс» уже сейчас вынуждено вкладывать отдельные средства в лояльность, удержание ценного персонала, однако действия эти носят больше спонтанный, чем системный характер.

Корпоративные пенсионные программы предполагают, что работодатель полностью или частично, поскольку на сегодняшний день отмечается тенденция к снижению коэффициента утраченного заработка работника (отношение размера пенсии к утраченному заработку) при получении только государственной пенсии.

Считаем, что корпоративное страхование пенсий в ООО «НАЛАДКА плюс» будет способствовать: росту на предприятии; «омолаживанию» персонала за счет улучшения условий выхода сотрудников на пенсию.

Следующее направление – разработка Положения о поиске и подборе персонала в ООО «НАЛАДКА плюс», представлено в приложении 12. План-

схема о найме персонала необходим для формализации подхода к найму персонала. Кроме того, схематичный план о найме персонала позволит привести к единому пониманию подразделений компании, поможет сотрудникам отдела кадров в координации своих действий с другими подразделениями.

Далее, рассмотрим процесс (этапы) по разработке и внедрению (апробации) основных мероприятий.

I этап «подготовительный» (июнь 2017 г. – декабрь 2017 г.) – разработка соответствующих программ, положений, приказов, инструкций, планов (схем), с целью и генеральным директором оптимальное время, которое может быть выделено на разработку соответствующих документов и методологического материала (инструментов). Например, выделяются для этой цели определенные часы (скажем, с 16.00 до 18.00) в течение двух-трех рабочих дней. На данный этап рационально выделить не более 6 месяцев.

II этап «внедрение мероприятий» – это длительный и достаточно финансово затратный период времени, так как некоторые мероприятия связаны с экономическими методами мотивации, обучением персонала, внедрением социальных программ, улучшением рабочих мест, условий труда.

Реализацию конкретных мероприятий правомерно планировать и рационально внедрять в течение 2018 года (12 месяцев).

На II этапе – при внедрении конкретных мероприятий нужно учитывать положительные и отрицательные результаты системы управления кадровой политикой, возможную сопротивляемость персонала.

Вывод – при реализации мероприятий следует обратить должное внимание на риск сопротивления новым технологиям мотивации, обучения, подбора и приема персонала, так как именно этот риск получил самую высокую оценку.

3.2 Обоснование социально-экономической эффективности мероприятий

В качестве условий эффективности мероприятий, могут выступать следующие положения:

– социальную эффективность в виде стимулов для персонала можно обеспечить только тогда, устойчивым, и она получает прибыль, позволяющую предоставить эти стимулы;

– экономической эффективности можно добиться только в том случае, если работники предоставят в распоряжение организации свою рабочую силу, что возможно при наличии у благ, а значит, и соответствующего уровня социальной эффективности.

Рассмотрим социально-экономическую эффективность предложенных мероприятий.

Тринадцатая заработная плата – это которой будет зависеть от размера зарплаты сотрудника и от продолжительности его непрерывной работы в ООО «НАЛАДКА плюс». Если тринадцатую заработную плату определить только рабочим ООО «НАЛАДКА плюс», то затраты составят:

$$ПР = ФЗП \times ДР_c,$$

По итогам последнего года исследования – 2016 г. – фонд оплаты труда составил 59053 тыс. руб., следовательно, объем дополнительных средств на выплату тринадцатой заработной платы составит примерно, затраты на выплату тринадцатой премии в ООО «НАЛАДКА плюс» составят:

Регулярная коррекция оплаты работников с учетом роста стоимости жизни и изменений в оплате, осуществляемых другими работодателями за ту же работу, то есть индексация зарплаты – ООО «НАЛАДКА плюс». Их размер определяется следующим образом:

$$ЗП_{инд} = ЗП \times И_{ц}, \quad (1)$$

С учетом того, что в 2016 году индекс потребительских цен составил 1,061, получаем, что в случае индексирования, увеличение фонда оплаты

труда в ООО «НАЛАДКА плюс» по итогам 2016 года составит:

Если такую индексацию произвести хотя бы рабочим, то расходы составят:

$$\Delta ЗП = (ЗП_{\text{инд}} - ЗП) \times ДР_p, \quad (2)$$

Тогда, затраты – дополнительной оплаты труда рабочих ООО «НАЛАДКА плюс» в результате индексации составят:

Социальный эффект от данных предложенных мероприятий будет состоять в следующем:

– во-первых, выплачивая тринадцатую зарплату и индексируя оплату труда с учетом инфляционных процессов, ООО «НАЛАДКА плюс» обеспечивает себе репутацию стабильного и устойчивого с финансовой точки зрения предприятия;

– во-вторых, так как индексация и мероприятия, осуществляемые в конце года, то работники будут не заинтересованы увольняться ни в середине, ни в конце года, а как правило, пик предложения на рынке труда и спад объемов деятельности. Следовательно, вероятность того, что предприятие сможет найти достойную замену уволившемуся работнику, возрастает.

Расходы на нематериальное стимулирование минимальны. Ценно в данном случае внимание со эффект мероприятий по нематериальному стимулированию проявится в увеличении энтузиазма работников, их инициативности в труде.

Совершенствование социального обеспечения добровольного медицинского страхования сотрудников – важнейшее направление мотивации. Данная мера даст право работникам предприятия в случае заболевания получить своевременную и помощь. При этом предприятие может уменьшать свою налогооблагаемую базу на сумму затрат в рамках социального вычета. Таким образом, преимущества добровольного медицинского страхования для ООО «НАЛАДКА плюс»:

– затраты по добровольному медицинскому страхованию относятся на себестоимость продукции (работ, услуг) в размере 6% годового ФОТ (в соответствии с п. 16 ст.255 гл. 25 ч. 2 Налогового Кодекса РФ), что позволяет снизить налогооблагаемую базу предприятия;

– средства, направленные на добровольное медицинское страхование своих сотрудников не подлежат оптимизация затрат по оплате больничных листов, и, как следствие, повышение производительности труда и уменьшение текучесть кадров;

– предприятие приобретает имидж социально-ориентированной компании (забота о персонале);

– улучшается социальная атмосфера в коллективе;

– повышается эффективность труда за персонала;

– обеспечивается непрерывность производственного процесса (оперативная и качественная медицинская помощь) и минимизируются затраты на медобслуживание сотрудников.

Тогда экономия средств в результате внедрения добровольного медицинского страхования составит:

где $\mathcal{E}_{\text{мс}}$ – доход от добровольного медицинского страхования, тыс.руб.

Следовательно, доходная часть мероприятия по добровольному медицинскому страхованию для ООО «НАЛАДКА плюс» составит:

Расходная часть мероприятия при ежегодной выплате на 1 работника порядка 1,5 тыс.руб. составит: 594 тыс. руб.

Организация процесса выплаты заработной платы через перечисление зарплаты сотрудников на пластиковые карты имеет преимущества как для самой организации, так и для ее работников:

– не нужно иметь дело с наличностью, тратиться на инкассаторские услуги банка или на наем охранников для перевозки наличных;

– нет необходимости тратить работников бухгалтерии, связанное с выплатой и получением денег из кассы, депонировать зарплату, если в день ее выдачи сотрудник отсутствовал на работе;

– на карточные счета сотрудников можно перечислять премии, страховки, командировочные и т.д.;

– значительно упрощается работа бухгалтера.

Следовательно, доходная часть мероприятия по организации процесса выплаты заработной платы через перечисление зарплаты сотрудников на пластиковые карты составит: 17,5 тыс.руб.

При этом расходная часть мероприятия данного мероприятия составит:

– за выпуск банковских карт (изготовление):

Тогда, расходная часть мероприятия за выпуск банковских карт составит:

$$P_{po} = K_{раб} \times Z_{po} \times 12, \quad (7)$$

Тогда, расходная часть мероприятия за расчетное обслуживание банковских карт:

$$396 \text{ чел.} \times 0,03 \times 12 = 142,56 \text{ тыс.руб.}$$

Тогда, расходная часть мероприятия за зачисление денежных средств на карточный счет составят: 221,41 тыс.руб.

Разграничение рабочего пространства таким образом, чтобы каждый работник имел личную зону, потребует создания гипсокартонных перегородок в свободных нишах цехов.

Организация корпоративного отдыха, встреч, праздников; проведение конкурсов мастерства, ярмарок лидеров и т.д., по предварительным экспертным оценкам обойдется ООО «НАЛАДКА плюс» в сумму около тыс.руб. в год, при этом статистикой подтверждается [85, с.128], что около половины затраченных на данные увеличением производительности труда.

Введение корпоративного стандарта формы одежды вызовет расходы на приобретение рабочей одежды: 69,96 тыс.руб.

Накопительное пенсионное страхование позволит работникам иметь следующий социальный эффект:

– в желаемый срок начать получать пожизненные пенсионные выплаты в независимости от наступления пенсионного возраста,

установленного государством, или получить весь сформированный фонд единовременно, т.е. иметь возможность выбора;

– сохранить программу в случае наступления неплатежеспособности.

Накопление средств будет осуществляться как методом удержания из заработной платы работников, так данным процессе ООО «НАЛАДКА плюс». Ежегодные выплаты при этом составят 487,2 тыс.руб.

Рассчитать экономическую эффективность всех в совокупности предложенных мероприятий не мероприятия, эффект от которых мы смогли выразить в денежном выражении затраты и экономический эффект основных мероприятий в ООО «НАЛАДКА плюс».

Таким образом, реализация мероприятий, показывает, что основа совершенствования кадровой политики ООО «НАЛАДКА плюс» – это сплоченный, лояльный коллектив, стремящийся к организационным инновационным изменениям.

Считаем, что наиболее актуальными в условиях организационных изменений элементами кадровой политики ООО «НАЛАДКА плюс» должны быть: развитая, объективная политика оплаты труда; высокие требования к дисциплине; система ротации кадров; подборе и приеме на работу; эффективная система обучения работников, профессиональный и карьерный рост, политика построения гибкой лояльности и открытой понятной организационной культуры.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Кадровая политика представляет собой целостную и объективно обусловленную конкурентоспособностью организации систему работы с персоналом, объединяющую различные формы, методы и модели. Назначение кадровой политики – своевременно формулировать цели в соответствии со стратегией развития организации, ставить проблемы и задачи, находить способы и организовывать достижение целей.

Для управления человеческими ресурсами характерно рассмотрение персонала как одного из важнейших ресурсов организации, необходимого для достижения всех ее целей, в том числе стратегических. Сотрудники – важнейшее достояние организации, которое надо сохранять, развивать и использовать для успеха в конкурентной борьбе. От характера персонала непосредственно. Поэтому к персоналу необходим интегрированный подход с точки зрения всей организации как системы. Интегрирование управления персоналом в общую стратегию организации – важнейшее отличие управления человеческими ресурсами от любых управленческих решения должны учитывать человеческий аспект, т.е. возможности людей и влияние на персонал.

Понятие «организационные изменения» можно представить, как логичный и последовательный результат классификации изменений, как таковых, по следующим критериям: по объёму, источнику, видам, уровням, масштабам и функциональным областям. Сущность организационных изменений, на наш взгляд, можно определить, как совокупность мероприятий организационного характера, направленных на построение более эффективной организации.

Организационные изменения, как правило, проходят различные этапы. Анализ научных трудов зарубежных и отечественных авторов, рассматривающих этапы организационных изменений, показал, что в теории организации не существует однозначного подхода к последовательности

осуществления процесса организационных изменений и его содержательного наполнения.

На наш взгляд, временную структуру организационных изменений можно представить в виде следующей последовательности логически связанных между собой и в тоже время самостоятельных, содержательно значимых этапов: подготовка к изменениям; осуществление изменений; преодоление сопротивлений изменениям; закрепление изменений; оценка результатов изменений. В целом на материалах многолетних исследований учёных в этой области, но представляет собой собственное видение последовательности осуществления организационных изменений.

Согласно исследованию, никакие организационные изменения не возникают стихийно. Всегда существуют предпосылки, способствующие изменениям. Анализ показал, что изменениям способствуют: преобразования в организационной структуре управления; кадровые перестановки; изменения в технологии или управление; потеря элементами организационной структуры рыночных ориентиров и целей; организационно-структурные кризисы; снижение эффективности деятельности всей компании.

Исследование проводилось на базе ООО «НАЛАДКА плюс». Цель и задачи дипломной работы достигнуты. Анализ качественных и количественных характеристик персонала показал – к недостаткам в системе управления персоналом правомерно отнести:

- 1) высокая текучесть кадров и низка заработная плата.
- 2) проблема удержания сотрудников с большим опытом работы, с другой стороны – необходимость привлечения молодых высококвалифицированных кадров, с высоким уровнем инновационной готовности.

В качестве приоритетного направления формирования и реализации кадровой политики в ООО «НАЛАДКА плюс» мы определили – формирование кадрового потенциала предприятия и стратегий управления

человеческими ресурсами, так как в условиях рыночной экономики один из решающих факторов конкурентоспособности организации – это обеспечение высокого качества кадрового потенциала. В связи с этим приоритетной целью кадровой политики процессов обновления, сохранения численного и качественного состава кадров, его развития в соответствии с потребностями организации, состоянием действующего законодательства.

Кадровая политика нацелена, прежде всего, на формирование работоспособного коллектива, способного качественно и оперативно решать стоящие перед организацией. Однако, анализ содержательного наполнения основных направлений кадровой политики в ООО «НАЛАДКА плюс» подтверждает вывод о закрытом типе кадровой политики.

В рамках исследования нами, и, практики управления человеческими ресурсами, требующие оперативного решения. Как результат – разработаны направления совершенствования кадровой политики в условиях организационных изменений для ООО «НАЛАДКА плюс».

Первое направление – Программа оптимизации механизма управления человеческими ресурсами в условиях организационных изменений, включающая формирование «дерева целей» кадровой политики, что позволяет определить наиболее деятельности по совершенствованию кадровой политики, мобилизации управленческих кадров для реализации новых стратегий. Отметим, что Программа носит рекомендательный характер и мероприятия разрабатывались с учетом специфики деятельности организации.

Второе направление – разработка комплекса мер по профилактике и преодолению сопротивления персонала.

Третье направление – совершенствование системы материального и нематериального стимулирования.

Четвертое направление – мероприятия по укреплению организационной культуры, построению открытых коммуникационно-информационных каналов; развитию командного взаимодействия.

На наш взгляд, внедрение предложенных мероприятий должно способствовать повышению эффективности кадровой политики ООО «НАЛАДКА плюс». Целью разработки такого комплекса программ, локальных мероприятий явилось определение наиболее целесообразных путей развития менеджмента персонала, мобилизация управленческих резервов для обеспечения повышения эффективности деятельности организации.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Абакумова Ж. В. Оценка отбора персонала - основа кадровой политики предприятия [Текст] / Ж. В. Абакумова // Управление человеческими ресурсами – основа развития инновационной экономики номер. – 2015. – № 6. – С. 7-10.
2. Аистова М.Д. Реструктуризация предприятий: вопросы управления. Стратегии, координация структурных параметров, снижение сопротивления преобразованиям [Текст] / М.Д. Аистова // - М.: Альпина Паблишер, 2012. - 287 с.
3. Алехина О. Осознание кадровой политики: за и против. В поисках «идеала» или как определить здоровье кадровой политики организации [Текст] / О. Алехина // Персонал-микс. - 2015. - № 1-2. - С. 33-37.
4. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами: пер. с англ. [Текст] / М. Армстронг // СПб.: Питер, 2014. - 832 с.
5. Аршолоева О.Х. Основы кадровой политики и кадрового планирования [Текст]: учебно-методическое пособие для студентов / О. Х. Аршолоева. – Улан-Удэ: Изд-во Бурятского гос. ун-та, 2015. – 159 с.
6. Базаров Т.Ю. Управление персоналом [Текст] / Т.Ю. Базаров // М.: Академия, 2012. - 224 с.
7. Белкова Е. А. Технологии управления развитием персонала [Текст]: учебник пособие / Е. А. Белкова и др. // под ред. А. В. Карпова, Н. В. Ключевой. – Москва: Проспект, 2016. – 402 с.
8. Бирюкова О. Ю. Стратегическое управление персоналом [Текст]: учебное пособие / О. Ю. Бирюкова, И. В. Цапенко; Московский гос. ун-т путей сообщ. (МИИТ). – Москва: МАКС-Пресс, 2015. – 92 с.
9. Богач Артем. Лидерство и руководство. Развитие управленческих компетенций [Текст]: монография / Артем Богач, Гали Новикова. – Санкт-Петербург: БХВ-Петербург, 2015. – 223 с.

10. Вернигорова Т.П. Теории лидерства и элиты как методологические основы кадровой политики и управления персоналом [Текст]: учебное пособие / Т. П. Вернигорова, В. С. Нечипоренко. – Москва: Real Print, 2016. – 355 с.
11. Вернигорова Т.П. Управление персоналом [Текст]: учебное пособие / Т. П. Вернигорова В. С. Нечипоренко. – Москва: Реал Принт, 2015. – 209 с.
12. Гартованная О. В. Саенко, С. Г. Острикова, О. А. Теоретические аспекты кадровой политики предприятия [Текст] / О. В. Гартованная, С. Г. Саенко, О. А. Острикова // Экономика и бизнес: теория и практика номер. – 2015. – № 7. – С. 14-16.
13. Гукасьян Н. А. Менеджмент предприятия. Просто о сложном [Текст]: пособие для специалистов / Н. А. Гукасьян; под общ. ред. Н. А. Гукасьян. – Санкт-Петербург: БХВ-Петербург, 2015. – 160 с.
14. Данилина Е.И. Инновационный менеджмент в управлении персоналом [Текст]: учебник пособие / Е. И. Данилина, Д. В. Горелов, Я. И. Маликова. – Москва: Изд.-торговая корпорация «Дашков и К», 2016. – 207 с.
15. Демьянченко Н.В. Разработка кадровой политики как основополагающее направление менеджмента персонала современной организации [Текст] / Н.В. Демьянченко // Сфера услуг: инновации и качество. - 2012. - № 3. - С. 1-10.
16. Доронина И. В. Оценка в управлении персоналом [Текст]: учебное пособие / И. В. Доронина, В. Н. Меньшова. – Новосибирск: Изд-во СибАГС, 2016. – 167 с.
17. Дривольская Н.А. Совершенствование кадровой политики организации на основе активизации мотивационных механизмов [Текст]: автореферат дис. ... кандидата экономических наук / Н. А. Дривольская; Юго-Зап. гос. ун-т. – Курск, 2016. – 20 с.
18. Иванов М.А. Организация как ваш инструмент: Российский менталитет и практика бизнеса [Текст]: / М.А. Иванов, Д.М. Шустерман. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2014. - 392 с.

19. Калмыкова О.Ю. Кадровая политика организации [Текст]: учебное пособие / О. Ю. Калмыкова, Н. В. Соловова; – Самара: Самарский ун-т, 2015. – 69 с.
20. Каменев И.Г. Социально-трудовые инновации как основа управления трудовыми ресурсами старших возрастов [Текст]: автореферат дис. ... кандидата экономических наук / И. Г. Каменев; Гос. ун-т упр. – Москва, 2016. – 25 с.
21. Кибанов А. Я. Управление персоналом в России [Текст]: монография / Б. М. Генкин и др. – Москва: ИНФРА-М, 2016. – 154 с.
22. Козлова О.А. Внешние факторы, определяющие кадровую политику компаний в будущем [Текст] / О. А. Козлова // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. – 2015. – № 3-1. – С. 180-182.
23. Колетникова Е. Ю. Стратегическое управление персоналом [Текст]: учебное пособие / Е.Ю. Колетвинова. – Москва: Проспект, 2016. – 144 с.
24. Коттер Дж. П. Впереди перемен [Текст] / Дж.П. Коттер. - М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2015. - 256 с.
25. Крузе А.В. Рабочее место как категория трудового права [Текст]: автореферат дис. ... кандидата юридических наук / А, В. Крузе; Ур. гос. юрид. акад. – Екатеринбург, 2015. – 22 с.
26. Крымская Т.Н. Кадровый менеджмент и управление персоналом [Текст]: монография/Т.Н. Крымская, В. И. Жильцова, Д. А. Савченко. – Нальчик: Принт-Центр, 2015. – 165 с.
27. Маркетинг персонала [Текст]: учебник для студентов высших учебных заведений, обучающихся по направлению подготовки «Управление персоналом» / О. Ю. Патласов. – Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2015. – 383 с.
28. Минева О.К. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности [Текст] / О. К. Минева. – Москва: ИНФРА-М, 2015. – 269 с.

29. Михайлова А.В. Взаимосвязь кадровой политики и стратегии развития предприятия[Текст]: / А.В. Михайлова// Экономика и социум. - 2012. - №3 - С. 203-209.
30. Новикова, Гали. 7 законов развития. Коучинг руководителей [Текст]: монография / Артем Богач. – Санкт-Петербург: БХВ-Петербург, 2016. – 253 с.
31. Основы кадровой политики и кадрового планирования [Текст]: учебно-методическое пособие / М-во образования и науки Российской Федерации, Бурятский гос. ун-т; сост. О.Х. Аршолоева. – Улан-Удэ: Изд-во Бурятского гос. ун-та, 2015. – 159 с.
32. Пархимчик, Е.П. Наиболее эффективна та кадровая политика, которая приносит успех организации [Текст] /Е.Н. Пархимчик // Генеральный директор. - 2011. - № 1. -С. 32-36.
33. Прокопенко, Е. М. Право на восстановление на работе как охранительное субъективное право работника [Текст]: автореферат дис. ... кандидата юридических наук / Е. М. Прокопенко; Нац. центр законодательства и правовых исслед. Республики Беларусь. – Минск, 2015. – 24 с.
34. Профилактика трудового спора с работником и действия в случае его возникновения [Текст]: производственно-практическое издание / Ю.А. Лукаш. – Москва: Юстицинформ, 2015. – 91 с.
35. Разиньков П.И. Мотивационное развитие персонала предприятия [Текст]: монография / П. И. Разиньков, О. П. Разинькова; под общ. ред. П.И. Разинькова. - Тверь: Тверской гос. технический ун-т, 2016. – 235 с.
36. Ракитский Б. В. Экономика труда (социально-трудовые отношения) [Текст]: программа учебной дисциплины / Б. В. Ракитский. – Москва: Школа трудовой демократии им. Г. Я. Ракитской, 2015. – 40 с.
37. Рофе А. И. Рынок труда [Текст]: учебник пособие / А. И. Рофе. – Москва: КноРус, 2016. – 258 с.

38. Руднева Н. В. Новая концепция управления персоналом организации [Текст]: монография / Н. В. Руднева, С. К. Савицкий, Э. М. Хабибулин. – Ульяновск: Зебра, 2016. – 121 с.
39. Ситникова Е. Материальная ответственность работодателя и работника [Текст] / Е. Ситникова, Н. Сенаторова // Москва: ФГБУ Ред. «Российской газеты». – 2015. – 175 с.
40. Скороходова О. Р. Основные направления, типы кадровой политики организации [Текст] / О. Р. Скороходова // Производственный менеджмент: теория, методология, практика. – 2015. – № 3. – С. 58-63.
41. Степанова С. М. Сташкова, Е. Ю. Стратегическое управление кадровым потенциалом современной организации [Текст] / С. М. Степанова, Е. Ю. Сташкова // Известия высших учебных заведений. Серия: экономика, финансы и управление производством. – 2015. – № 1 (23). – С. 112-120.
42. Тавокин Е. П. Социология управления [Текст]: учебное пособие / Е. П. Тавокин. – Москва: ИНФРА-М, 2016. – 200 с.
43. Трудовые споры [Текст]: вопросы теории и судебная практика: учебно-практическое пособие / А. Я. Петров. – Москва: Проспект, 2016. – 580 с.
44. Халиков М. С. Дисциплина Труда и Управление [Текст]: учебное пособие / М. С. Халиков. – Москва: ООО «МАКС Пресс». – 2016. – 84 с.
45. Хачатурян Э. К. Кадровый аутсорсинг как эффективный механизм кадрового менеджмента [Текст] / Э.К. Хачатурян//Теоретические и прикладные аспекты современной науки. – 2015. – № 9-4. – С. 121-122.
46. Червякова В. Е. Мотивация трудового поведения российского персонала [Текст] монография / В. Е. Червякова. – Саратов: Копипринтер СГТУ, 2015. – 53 с.
47. Четыркина Н.Ю. Концептуальные аспекты взаимосвязи кадровой политики и стратегии развития организации [Текст] / Н.Ю. Четыркина // Теория и практика общественного развития. - 2012 - №9. - С. 63-68.
48. Чуланова О. Л. Компетентностный подход в управлении персоналом [Текст]: учебное пособие / О. Л. Чуланова. – Москва: ИНФРА-М, 2016. – 73 с.

49. Шабалина К. О. Подвербных, О. Е. Технологии разработки и реализации кадровой политики: отечественный и зарубежный опыт [Текст] / К. О. Шабалина О. Е. Подвербных // Управление человеческими ресурсами – основа развития инновационной экономики. – 2015. – № 6. – С. 425-428
50. Шапиро С. А. Развитие механизмов управления трудовыми ресурсами в условиях модернизации отечественной экономики [Текст]: автореферат дис. ... доктора экономических наук / С. А. Шапиро; Науч.-исслед. ин-т труда и соц. страхования. – Москва, 2015. – 50 с.
51. Шаталова Н.И. Управление персоналом [Текст]: учебное пособие / Н. И. Шаталова, В. А. Земляков. – Екатеринбург: УрГУПС, 2016. – 211 с
52. Шнитин Ю.В. Экономика труда. Управление человеческими ресурсами на предприятии [Текст]: учебное пособие / Ю. В. Шнитин. – Санкт-Петербург: Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого». – 2015. – 2012 с
53. Шушерина О.А. Методы принятия управленческих решений [Текст]: учебное пособие / О. А. Шушерина, Е. В. Буркова; под общ. ред. О. А. Шушерина. – Красноярск: Сибирский гос. технологический ун-т, 2015. – 60 с.
54. Эффективное управление: модели, методы, инструменты [Текст]: материалы Региональной научно-практической конференции, Владимир, 20 апреля 2015 г. /; под ред. А. В. Гаврилина. – Владимир: ГАОУ ДПО ВО ВИРО, 2015. – 356 с.

Приложения