

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**
(Н И У « Б е л Г У »)

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ

КАФЕДРА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

**ФОРМИРОВАНИЕ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ПРЕДПРИЯТИЯ В
УСЛОВИЯХ ПРОВЕДЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ**

Выпускная квалификационная работа
(магистерская диссертация)

обучающегося по направлению подготовки
38.04.03 – управление персоналом
заочной формы обучения, группы 05001571
Гейдаровой Самы Рашид Кызы

Научный руководитель:
доцент, к. экон. н.
Власова Т.А.

Рецензент:
профессор, д. экон. н., профессор
кафедры социологии и управления
БГТУ им. В.Г. Шухова
Комарова О.А.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРОБЛЕМАТИКИ ФОРМИРОВАНИЯ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ В УСЛОВИЯХ ПРОВЕДЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ.....	11
1.1 Сущность и основные направления формирования и развития кадровой политики при проведении организационных изменений....	11
1.2 Современные концепции управления организационными изменениями.....	19
1.3 Управление сопротивлением персонала как необходимое условие реализации организационных изменений кадровой политики.....	26
ГЛАВА 2. ЭМПИРИЧЕСКОЕ ИЗУЧЕНИЕ ПРОЦЕССОВ ФОРМИРОВАНИЯ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ, МЕХАНИЗМОВ УПРАВЛЕНИЯ ПРИ ПРОВЕДЕНИИ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИИ.....	33
2.1 Организация и методы исследования.....	33
2.2 Анализ актуального состояния системы управления персоналом как стратегического ресурса повышения эффективности укрепления кадровой политики.....	39
2.3 Исследование особенностей кадровой политики и оценка системы управления в условиях организационных изменений.....	49
ГЛАВА 3. НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ ФОРМИРОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ В УСЛОВИЯХ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ	68
3.1 Мероприятия и рекомендации по совершенствованию кадровой политики в условиях проведения организационных изменений на примере конкретной консалтинговой организации.....	68
3.2 Управление системой формирования кадровой политики через регулирование вовлеченности персонала в организационные изменения и формирование социально-экономических эффектов обеспечения функционирования предприятия.....	80
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	88
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	92
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	101

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность проблемы исследования. Разработка и проведение кадровой политики – стратегическая функция, сформировавшаяся в самостоятельную структуру в ходе преобразования многообразных форм управления. Человеческие ресурсы, способность организации осознать их значение и содействовать решению проблем управления человеческими ресурсами, ведение менеджмента, связанного с персоналом – эти 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 этой 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 или скрытым ограничением для проведения организационных изменений, которые всегда стоят перед организациями 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. Именно умение формировать кадровые стратегии и управлять персоналом во время процесса преобразований 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, механизмов», способствующие генерированию новых знаний, их естественному восприятию руководителями всех уровней и персоналом. В связи с этим возрастает важность проблемы эффективности формирования и совершенствования кадровой политики в условиях организационных изменений.

Проблема исследования заключается в противоречии между запросом практики управления консалтинговыми организациями в совершенствовании механизмов формирования и реализации кадровой политики в условиях организационных изменений, с учетом действенных механизмов профилактики и преодоления сопротивления персонала, и недостаточной разработанностью этих процессов (в том числе, технологий вовлеченности персонала в организационные изменения, и укрепления их инновационной готовности) в отечественной теории управления и кадрового менеджмента.

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 фундаментальная 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 организации посвящено значительное количество работ, среди которых можно отметить труды таких авторов 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 управления кадровой политикой в процессе перемен носили фрагментарный характер. В научных работах преимущественно исследовались инновационные стратегии, управление инновационными проектами, влияние 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 взаимосвязь кадровой политики и процессов организационных изменений, проводимых в организациях.

Предмет исследования – система управления кадровой политикой в условиях организационных изменений.

Цель исследования – выявить особенности управления кадровой политикой консалтинговых организаций в условиях проведения организационных изменений и обосновать концепцию повышения эффективности вовлеченности, инновационной готовности персонала.

Задачи исследования:

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

2) исследование системы управления персоналом и определение методов диагностики состояния кадровой политики в условиях проведения организационных изменений;

3) анализ кадровой политики и оценка механизма управления человеческими ресурсами в условиях организационных изменений;

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

Методологическую основу исследования составили общенаучные методы познания, в первую очередь, принцип конкретности, принцип объективности, принцип развития, принцип системного подхода к объекту исследования.

Методы исследования:

- организационные – сравнительный и метод срезов;
- эмпирические – архивный (анализ документов); опросные методы (анкетирование, экспертное интервьюирование), наблюдательный метод (наблюдение).
- методы обработки полученных данных – качественный и количественный анализ;
- метод интерпретации полученных результатов – структурный.

Информационная основа исследования. Нормативная и справочная литература, материалы статистической отчетности, аналитические материалы, плановые и первичные документы исследуемых организаций, данные, полученные в результате проведения авторских исследований, с учетом определенной выборки (2015-2017 гг.).

Основная гипотеза исследования заключается в предположении о том, что формирование и реализация кадровой политики требует выявления условий и разработки механизмов, специфических способов, которые образуют первичный инструментарий, позволяющий эффективно работать с препятствиями (барьерами) на пути проведения организационных изменений. Анализ кадровой политики и оценка механизма управления человеческими

ресурсами позволит выделить направления работы (мероприятия) по совершенствованию процесса их развития, по преодолению сопротивления персонала организации внедряемым изменениям.

Научная новизна исследования состоит в следующем:

1) Предложена классификация организационных изменений, с учетом широкого диапазона признаков: время изменений, интенсивность, скорость, направленность, содержание, степень охвата организации, общие функции консалтинговой управленческой деятельности и специальные функции кадровой политики. Знание данных отличительных характеристик организационных изменений позволяет своевременно разработать программу адаптации к ним персонала, предусмотреть меры по нейтрализации сопротивления его переменам.

2) Выявлены условия, способствующие снижению сопротивления персонала и повышению включенности персонала в формирование кадровой политики. Разработаны способы преодоления сопротивления персонала организационным изменениям, позволившие определить приоритетные направления этой деятельности.

3) Разработана комплексная программа оптимизации механизма управления человеческими ресурсами в условиях организационных изменений, включающая формирование «дерева целей» кадровой политики, что позволяет определить наиболее обоснованные и успешные пути развития менеджмента персонала, координации его деятельности по совершенствованию кадровой политики, мобилизации управленческих кадров для реализации новых HR стратегий.

Положения, выносимые на защиту:

1) Основные особенности кадровой политики в условиях организационных изменений, прежде всего, слияние, создание новых подразделений и другие преобразования, обусловлены интеграцией организационных культур объединяющихся организаций, формированием команды менеджеров новой организационной структуры, осуществлением активного коммуникационного плана, заключающегося в быстром

установлении и усилении связей взаимодействия между структурными подразделениями, а также менеджментом персонала в образовавшейся организации, в связи с расширением географии деятельности и расширением присутствия организации на рынке консалтинговых товаров и услуг.

2) Исходя из целесообразности организационных изменений критериями их классификации следует считать: время, интенсивность, скорость, направленность, степень охвата, такие функции, как: производство, снабжение, реализация, обслуживание, менеджмент и др. Организационные изменения в системе HR менеджмента, целесообразно, в свою очередь, классифицировать по функциональным видам менеджмента, результатом чего послужило позиционирование изменений в кадровой политике в системе «изменения — организационные изменения - изменения в менеджменте – изменения в кадровой политике – изменения в управлении персоналом».

3) Сопротивлением организационным изменениям являются любые поступки работников, направленные на дискредитацию, задержку или противодействие осуществлению нововведений в организации. На основе применения расчета критерия значимости выделены группы наиболее перспективных мероприятий по преодолению сопротивления персонала организационным изменениям. Организационными условиями преодоления сопротивления персонала следует считать: успешность организации, открытость информации, диалог руководства с коллективом по существенным приоритетным направлениям деятельности, ситуационность стиля управления, честная политика делегирования полномочий, лояльность персонала. На групповом уровне ведущими условиями преодоления сопротивления правомерно считать – благоприятность социально-психологического климата, развитые каналы взаимодействия в коллективах. На индивидуальном уровне – эффективны условия преодоления сопротивления, связанные с соответствием актуальной ситуации работника: уровень заработной платы, уверенность в будущем, интересность работы, перспектива служебного роста, возможность самореализации.

4) Комплексная программа оптимизации механизма управления человеческими ресурсами в условиях организационных изменений включает элементы разных уровней, из которых наиболее важными целесообразно считать – кадровая политика, концепция управления персоналом и правовое обеспечение кадровой политики. Мероприятия совершенствования кадровой политики как ядра системы управления персоналом должны осуществляться системно, комплексно, с участием работников и руководителей организации.

Практическая значимость результатов исследования заключается в том, что сформулированные, по результатам комплексного изучения, 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 консалтинговых организаций, находящихся на этапе преобразований, реорганизации, укрупнения и т.п. Методологические 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 персоналом (при условии некоторой адаптации) при проведении изменений в системе управления персоналом на предприятиях соответствующего профиля.

Эмпирическая база исследования. Комплексное исследование системы формирования кадровой политики в условиях проведения организационных изменений проводилось на выборке (генеральная совокупность $N=396$), которую составили респонденты (выборочная совокупность определялась с учетом конкретного этапа и методики исследования) двух белгородских консалтинговых организаций, находящихся в условиях организационно-структурных преобразований и качественных изменений стратегии формирования кадровой политики (ООО «Агентство

стратегических технологий и консалтинговых систем» и АНО «Информационно-маркетинговый центр Белгородской области»).

Апробация работы. Материалы и результаты исследования, выводы и практические рекомендации докладывались и обсуждались на двух международных научно-практических конференциях («Управление в XXI веке», г. Белгород, 2016 г., 2017 г.).

Основные положения и выводы исследования отражены в двух статьях:

1) Гейдарова С. Трансформация возможностей управления изменениями в HR / С. Гейдарова // Формула HR-решений сложных проблем и генерации гениальных идей: сборник научных трудов Всероссийского конкурса научных работ-эссе / отв. ред. Л.А. Третьякова, Т.А. Власова, Т.В. Целютина. – Белгород: ИД «Белгород» НИУ «БелГУ», 2017. – С. 40-48.

2) Гейдарова, С. Сопротивление персонала организационным изменениям: проявления, причины, результаты / С. Гейдарова // Управление в XXI веке: сборник статей по материалам студенческой Международной научно-практической конференции (НИУ «БелГУ», 1 ноября 2017) / отв. ред. В.М. Захаров. – Белгород: ИД «Белгород» НИУ «БелГУ», 2017. – С. 107-112.

Структура выпускной квалификационной работы отражает логику, содержание, результаты исследования и состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы и приложений.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРОБЛЕМАТИКИ 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 понять суть современной кадровой политики 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, которые реализуются кадровой службой предприятия. В этом отношении кадровая политика представляет собой стратегическую линию поведения в работе с персоналом» [48, 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 достижения стоящих перед организацией стратегических целей с учетом постоянно изменяющихся внутриорганизационных условий и требований внешней среды» [55, с.36].

Одно из самых развернутых и полных определений кадровой политики дает А.Я. Кибанов: «Кадровая политика организации – генеральное направление кадровой работы, совокупность принципов, методов, форм, 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 меняющиеся требования рынка с учетом стратегии развития организации» [37, с. 25].

Анализируя данные понятия, мы можем говорить о том, что все авторы схожи во мнении, что кадровая политика – это главное направление кадровой 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 можно выделить четыре подхода к определению кадровой политики:

1. Стратегический подход, позиционирующий кадровую политику как целостную стратегию работы с персоналом, как результирующее (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, ассоциирующий кадровую политику 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 [33, с.28].

Объектом кадровой политики организации являются ее работники, а субъектом – система управления персоналом организации, состоящая из руководителей всех уровней управления и кадровой службы [36, с.6].

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

Механизм реализации кадровой политики представляет собой систему норм и нормативов, плановых, организационных, административных и социальных мероприятий [8, с.11]. Кадровая политика находит свое отражение в основных нормативных документах организации: в Уставе организации, миссии организации, философии 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 деятельность персонала 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.

Чтобы понять, сущность кадровой политики необходимо рассмотреть ее структуру. Структура кадровой политики состоит из взаимосвязанных элементов, направлений кадровой работы, мини-политик. Направления кадровой работы в свою очередь совпадают с основополагающими подсистемами системы управления персоналом.

Алехина О. выделяет три взаимосвязанных уровня кадровой политики [1, с.35] (рис.1.1).



Рис. 1.1 Структура кадровой политики

Для того чтобы распознать кадровую политику, определить на какой стадии она находится в организации (прогресса, регресса) необходимо определить ее вид. В настоящее время кадровую политику можно классифицировать по следующим основаниям:

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

1. Открытая кадровая политика характеризуется тем, что организация прозрачна для потенциальных сотрудников на любом уровне.

2. Закрытая кадровая политика характеризуется тем, что организация ориентируется на включение нового персонала только с низшего должностного уровня, а замещение происходит только из числа сотрудников организации [3, с.49].

В зависимости от уровня осознанности правил и норм, которые лежат в основе кадровых мероприятий и уровня непосредственного влияния управленческого аппарата на кадровую ситуацию в организации:

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

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

3. Реактивная кадровая политика – руководство осуществляет контроль за симптомами состояния в работе с персоналом, причинами и ситуацией развития кризисных явлений, предпринимает меры по их локализации, располагает средствами диагностики существующей ситуации и адекватной экстренной помощи.

4. Превентивная кадровая политика – руководство не имеет средств для влияния на ситуацию [3, с.56-57].

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

Кадровая политика в организации реализуется на основе ряда основополагающих принципов.

Принципы кадровой политики представляют собой руководящие правила, подходы к решению кадровых вопросов: научность, комплексность, системность, эффективность, методичность. Они выражают идеологию кадровой работы и специфику построения отдельных функциональных блоков управления персоналом [37, с.145].

Кибанов А.Я. выделяет специфические принципы по отдельным направлениям кадровой политики организации, таким как: подбор и расстановка персонала; формирование и подготовка резерва для выдвижения на руководящие должности; оценка и аттестация персонала, развитие персонала; мотивация и стимулирование персонала [37, с.149].

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

Четыркина Н.Ю. выделяет следующие функции кадровой политики:

- 1) обоснование методологических принципов работы с персоналом;
- 2) определение общих требований к персоналу и расходам на него;
- 3) выработка позиций по отдельным направлениям с кадрами;
- 4) информационная поддержка управления человеческими ресурсами;
- 5) контроль персонала [78, с.65].

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

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

- изменения их миссии и стратегии;
- значительных изменений на рынке, либо технологических изменений в отрасли, в которой они функционируют;
- реорганизации, кризисных ситуаций. Также она может быть обусловлена переходом предприятия с одной стадии жизненного цикла на другую; поглощением или слиянием с другим предприятием. То есть связана с внесением больших корректировок в их повседневную деятельность, обусловленных внешними воздействиями [69, с.59].

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

На формирование кадровой политики организации оказывают влияние факторы внутренней и внешней среды. С учетом этих факторов кадровая политика организации развивается в рамках ограничений, установленных внешним воздействием на организацию. На сегодняшний день разработано множество подходов к формированию кадровой политики. Рассмотрим некоторые из них.

Кибанов А.Я. отмечает, что формирование кадровой политики организации должно происходить в следующей последовательности:

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

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

6. Анализ соответствия кадровой политики и стратегии организации управлению ее персоналом, выявление узких мест в кадровой работе, оценка кадрового потенциала [37, с.28].

Наиболее понятным и полным является подход Демьянченко Н.В. к формированию кадровой политики. Алгоритм разработки кадровой политики имеет следующий вид:

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 персонала и трудовые отношения; обучение персонала, развитие работников; система мотивации; оценка персонала; организационное развитие; корпоративная культура.

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

4. Выявление наиболее приоритетных направлений кадровой политики.

5. Разработка непосредственно направлений кадровых мероприятий. Подобласти кадровой политики рассматриваются во взаимосвязи с функциями управления и 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 выполнения запланированных кадровых мероприятий.

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

10. Детальная доработка мероприятий с работниками, которые будут напрямую принимать в них участие (руководители среднего звена и ведущего специалиста).

11. Утверждение направлений кадровой политики предприятия.

12. Внедрение кадровой политики.

13. Контроль и анализ реализации разработанных мероприятий.

14. Оперативная корректировка кадровых мероприятий [26, с.9].

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

Системная работа по улучшению кадровой политики должна опираться на внедрение новых методов управления персоналом, прежде всего, таких как: кадровый аудит, бенчмаркетинг, контроллинг персонала.

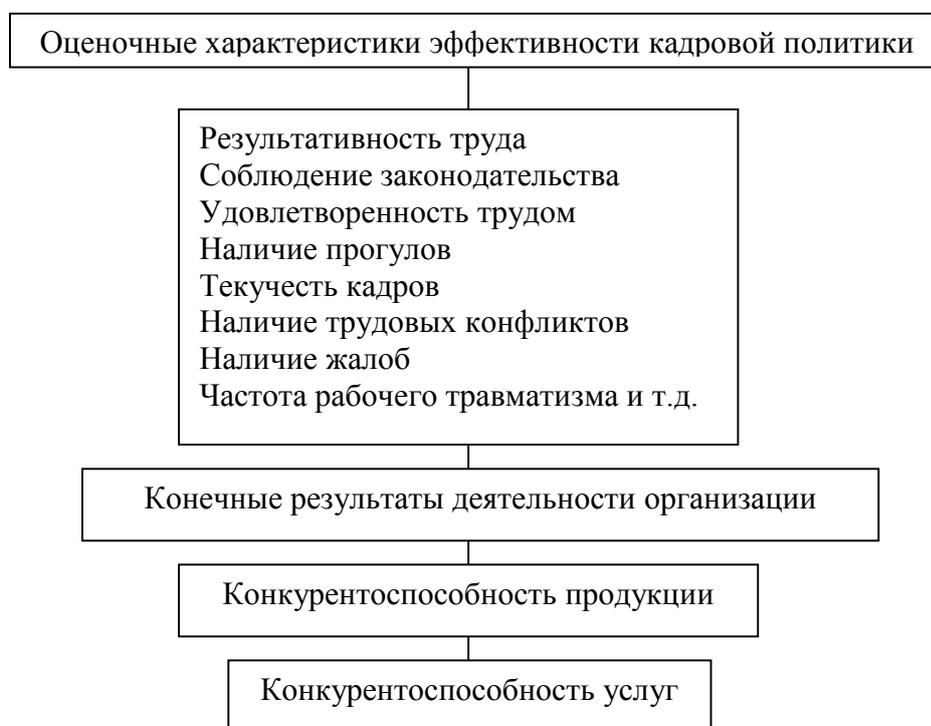


Рис. 1.2 Показатели оценки эффективности кадровой политики организации

Таким образом, кадровая политика организации – это целостная кадровая стратегия, объединяющая различные формы кадровой работы, стиль ее проведения в организации и планы по использованию рабочей силы. Кадровая политика должна увеличивать возможности организации, реагировать на изменяющиеся требования технологии и рынка в ближайшем будущем. Она имеет целью создать сплоченную, ответственную, высокоразвитую и высокопроизводительную рабочую силу. Результатом формирования кадровой политики в организации должна стать эффективно разработанная система работы с персоналом, которая была бы ориентирована на получение экономического и социального эффекта.

1.2 Современные 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 организация вынуждена приспосабливаться как к внутренним, так и к внешним изменениям. Сотрудники организации и группы сотрудников также должны развиваться, совершенствоваться и приспосабливаться к происходящим изменениям. Изменения могут осуществляться на уровне отдельного сотрудника, группы сотрудников и организации в целом. При переходе на каждый следующий уровень изменения становятся все более сложными в реализации и требуют большего времени.

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

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

По мнению А. Егоршина «стратегические изменения происходят в контексте внешней конкурентной, экономической и социальной среды, а также внутренних организационных ресурсов, способностей, культуры, структуры и систем» [31, с. 84]. Успешная реализация изменений в организации требует анализа и учёта этих факторов в процессе создания стратегии кадровой политики.

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

Изменение может происходить в управляющей или управляемой подсистеме системы менеджмента предприятия. Особый интерес представляют управленческие изменения, поскольку ими сопровождается практически любой процесс преобразований в организации. А.М. Асалиева определяет управленческие изменения как целенаправленные изменения в функционировании предприятия, существенно преобразующие системы, структуру организации, стиль управления, персонал, организационную культуру [4, с.59].

По мнению М.А. Иванова и Д.М. Шустермана, управленческие изменения – это изменения в организационно-управленческой сфере

предприятия, сопровождающие процесс развития предприятия. Под развитием предприятия при этом понимается процесс его качественного совершенствования, приводящий к изменению его системообразующих функций и организационной культуры [32, с.43].

Для более полного охвата всего многообразия управленческих изменений составлена классификация, представленная в таблице 1.1. В качестве критериев классификации выбраны: область управленческих изменений, уровень охвата сфер деятельности предприятия, форма развития предприятия.

Таблица 1.1

Классификация управленческих изменений

Классификационные признаки	Виды управленческих изменений
Область управленческих изменений	Изменения в организационной стратегии, преобразования организационной формы предприятия, изменения в структуре и методах управления
Форма развития предприятия	Революционные, эволюционные
Уровень охвата различных сфер деятельности предприятия	Простые (охватывающие одну сферу деятельности) и комплексные (интегрированные организационные концепции)

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

М. Армстронг выделяет стратегические и операционные изменения. «Операционные изменения связаны с новыми системами, процедурами, структурами или технологиями, оказывающими непосредственный эффект на организацию рабочего процесса в рамках части компании. Стратегические изменения связаны с организационной трансформацией. Они затрагивают масштабные, долгосрочные проблемные вопросы в рамках всей организации». Разные типы изменений взаимосвязаны по целям и результатам внедрения, поэтому в современных условиях целесообразно выделить в отдельную

группу комплексные изменения, к которым будут отнесены сложные интегрированные организационные концепции [7, с.139].

Стратегические планы организационной трансформации могут включать радикальные изменения структуры, культуры и процессов 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 нормах, ценностях или исследовательских системах, например, формирование культуры, ориентированной на потребителя.

Способность к генерированию мотивов изменений является важнейшей характеристикой объекта управления и механизма управления развитием.

Выделяют следующие группы мотивов внедрения изменений [8, с.33]:

- мотивы удовлетворения и развития потребностей общества: удовлетворение запросов потребителей, наполнение рынка, создание продукции, формирующей новые потребности;

- мотивы прибыльности: желание получить прибыль в конкурентной борьбе, поддержать или повысить прибыльность;

- мотивы творчества: желание реализовать накопленные знания, удовлетворить потребность в реализации творческих идей, повысить мастерство в конкретной области 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 квалифицированных

работников, сократить текучесть кадров, создать новые рабочие места и внутренний рынок рабочей силы, усилить мотивацию труда, улучшить управление;

- мотивы удовлетворения социальных потребностей в оздоровлении экологического состояния производственной и окружающей среды.

Цели, которые руководители выделяют в качестве основных для внедрения организационных изменений, инноваций, в работе сведены к повышению конкурентоспособности, экспансии, внутренним целям и прибыли, выживанию. Основным стимулом к изменениям согласно исследованиям является конкуренция на рынке, заставляющая опережать конкурентов, ориентируясь на мнение потребителей.

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

Р. М. Кантер, отмечает, что *управление изменениями* происходит на трех уровнях [36, с. 120]:

Изменение проектов — это определенная последовательность действий, нацеленная на решение специфической проблемы или удовлетворение потребности. Эти действия могут принести успех в краткосрочном плане, особенно если они сфокусированы, ориентированы на конкретный результат и не нарушают традиций компании.

Программы изменений — взаимосвязанные проекты, разработанные для оказания совокупного организационного воздействия. Здесь успех часто зависит не столько от качества проекта или методов его осуществления, сколько от того, как каждый отдельный проект увязан с другими действиями компании.

Организации — проводники изменений. Так называются компании, которые способны непрерывно осуществлять нововведения, совершенствоваться и делать это прежде, чем того потребуют внешние обстоятельства. Это организации, мобилизующие многих людей на проведение изменений. Успех зависит от того, существуют ли условия, необходимые для превращения организации в способную к таким изменениям, которые происходят непрерывно и воспринимаются как естественные.

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

Подходы к управлению сложными изменениями отражены в таблице 1.2.

Таблица 1.2

Подходы к управлению изменениями на предприятиях

Подход	Содержание подхода	Используемые методы
Организационное развитие	Последовательная и многоуровневая стратегия, нацеленная на долгосрочные перспективы	Методы поведенческих наук, рациональные и интуитивные методы, ориентация на максимальное участие персонала развивающейся
Управление посредством ценностей	Упростить, направить и обеспечить выполнение	Упрощение, стратегическое управление, интеграция с политикой в отношении людей
Системная технология вмешательства	Технология управления системами при приоритете «человеческого фактора»	Теории управления инновациями, совещания; дерево целей, ранжирование приоритетов; количественные и качественные оценки; мозговой штурм
Реинжиниринг бизнес-процессов	Вопросы процессной организации систем управления и решения по их построению	Игровое имитационное моделирование, экспертные оценки, теория графов

Управление изменениями должно базироваться на понимании различных моделей изменений, наиболее рациональная разработана К.

Левиным [41, с.29]. Согласно этой модели основные механизмы управления изменениями следующие:

- 1) «Размораживание» – нарушение стабильного баланса, поддерживающего существующие организационные процессы.
- 2) «Реализация изменений» – развитие новых ответных реакций на основе новой информации.
- 3) «Замораживание» – стабилизация изменений.

Особый интерес представляет концепция организационного инжиниринга, где процесс изменений должен осуществляться в четыре этапа. На первом этапе у персонала необходимо создать чувство неудовлетворённости, второй этап предполагает вовлечение субъектов изменений в процесс реформирования. Третий этап -это само изменение, которое должно проходить при прямом участии субъектов в процессе изменения. Четвертый этап процесса изменений заключается в закреплении результата изменений путём доработки формальных процедур.

Дж. П. Коттер предложил восьмиэтапную последовательность организационных изменений [52, с.99]:

1. Формирование ощущения срочности: изучение рынка и конкурентной ситуации; выявление и обсуждение кризисов, потенциальных 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 видения: устранение препятствий на пути изменений и стимулирование принятия риска и нетрадиционных идей и действий.
6. Планирование и реализация непосредственных достижений. Главное - признание и вознаграждение сотрудников, вовлечённых в достижение запланированных результатов.

7. Закрепление достигнутых успехов и углубление перемен:

- использование возросшего кредита доверия для изменения систем, структур и политики, которые не согласуются с видением;
- привлечение, продвижение и развитие сотрудников, которые способны реализовать видение;
- оживление процесса новыми проектами, темами и агентами изменений.

8. Укоренение изменений в корпоративной культуре.

Таким образом, стратегия изменений вызывает необходимость пересмотра ряда принципиальных установок в управлении кадровой политикой. При этом формирование 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 неизменно вызывает сопротивление сотрудников. Это существенно затрудняет проведение каких-либо преобразований и при отсутствии специальных мер по управлению сопротивлением и преодолению его последствий может свести к нулю усилия по проведению изменений. Дилемма состоит в необходимости перемен и сохранении конкурентоспособности и в сопротивлении переменам 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 изменений, угрожающую культуре организации и структуре власти. *Сопротивление персонала* – это любые поступки работников, направленные на дискредитацию, задержки или

противодействие осуществлению перемен в процессе труда. Независимо от природы изменения работники стремятся защититься от его последствий, обращаясь к жалобам, проволочкам, 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 от неудачного внедрения инновации были значительно больше, чем планируемый выигрыш от неё. Поэтому, прежде чем проводить какие-либо преобразования в пределах компании, следует убедиться, что они действительно необходимы и требуют определенного риска.

Также в своей работе менеджеры должны с осторожностью подходить к различным реакциям на изменения. Истоки сопротивления отдельного сотрудника могут находиться на уровне организации, группы или личности. Важно также исследовать, в какой мере сопротивление связано непосредственно с изменением. Может быть, 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 напряженная психологическая атмосфера;
- заметно снизились преданность и лояльность работников по отношению к организации;
- уменьшилась инновационная активность сотрудников (новые идеи, готовность браться за проекты с определенным уровнем риска);
- изменились требования работников к уровню вознаграждения;
- некоторые 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 сопротивления изменениям:

1. Учет причин поведения личности в организации: принятие во 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: важная информация, относящаяся к делу; достижение общего понимания; общее понимание необходимости 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: согласованная групповая работа 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: открытие каналов связи; обмен объективной информацией; знание достигнутых результатов изменения.

Американские исследователи Р. Кантер, Б. Стайн и Т. Джик предлагают следующий вариант программы организационных изменений, который включает следующие элементы [54, с.131]:

- обеспечение поддержки предлагаемых изменений – вовлечение ключевых и заинтересованных групп, а также отдельных лиц в поиск оптимальных решений. В процесс включаются высшие руководящие звенья, неформальные лидеры, эксперты (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 деталей. Перспектива здесь

служит ориентиром для постановки конкретных целей, разработки стратегии и выбора мероприятий и должна носить мотивационный характер, т.е. убедительно показывать необходимость изменений и стимулировать позитивные ожидания коллектива;

- установление областей индивидуальной ответственности в процессе изменений – закрепление за каждым членом организации его роли и задач, вытекающих из процесса преобразования, для избежания неопределенности и конфликтов;

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

- постоянная проверка ключевых параметров организации – успешно функционирующие предприятия стремятся к достижению максимальной согласованности стратегии, распределения ресурсов, организационной структуры, оперативной деятельности, систем менеджмента, методов управления персоналом, условий труда и организационной культуры;

- обеспечение участия в процессе изменений – сопротивления изменениям можно избежать, по крайней мере, частично, если привлечь к участию в них всех затрагиваемых лиц. Если привлечь всех членов организации к принятию принципиально важных решений не удастся, можно ограничиться «локальным» сотрудничеством по конкретным вопросам в рамках внедрения новшеств;

- гарантия стимулов – параллельно с изменениями должны обеспечиваться и стимулы, которые содействуют внедрению и институциональному закреплению изменений в структуре организации.

Наиболее известна классификация методов преодоления сопротивления, предложенная Дж. Коттером [65, с. 38] (табл. 1.3).

Приведенные примеры программы изменений базируются на концепции оплаты труда, учитывающей квалификацию и групповую организацию трудового процесса. Однако, 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.

Таблица 1.3

Способы преодоления сопротивления организационным изменениям

Меры	Предпосылки применения	Преимущества	Недостатки
Информирование и общение	При недостаточном объеме информации или неточной информации в анализе	Если вам удалось убедить людей, то они будут помогать вам при осуществлении изменений	Подход может требовать очень много времени, если вовлекается большое количество людей
Обучение	При недостоверной информация или ее неправильная интерпретация	При убежденности сотрудников необходимости мероприятия они активно участвуют в преобразованиях	Требует очень много времени, если надо охватить большое число сотрудников
Привлечение к участию в проекте, вовлеченность	Когда инициаторы изменения не обладают всей информацией, необходимой для планирования изменения, и когда другие имеют значительные силы для сопротивления	Участники заинтересованно поддерживают, т.к. люди, которые принимают участие, будут испытывать чувство ответственности за осуществление изменения, и любая соответствующая информация, которой они располагают, будет включаться в план изменений	Требует очень много времени, если участники имеют неправильное представление о целях изменений
Стимулирование, помощь и поддержка	Сопротивление в связи со сложностью индивидуальной адаптации к отдельным изменениям, к новым условиям	Предоставление помощи при адаптации и учет индивидуальных пожеланий облегчают достижение целей изменения	Требует много времени, а также крупных расходов и тем не менее может привести к неудаче проекта
Переговоры и соглашения	Сопротивление групп в руководстве предприятия, опасаящихся потерять свои привилегии в результате изменений	Предоставление стимулов в обмен на поддержку может оказаться относительно простым способом преодоления сопротивления	Часто требует больших расходов и может вызвать претензии у других групп; Подход может стать слишком дорогостоящим
Кадровые перестановки и назначения	Несостоятельность других «тактик» влияния или недопустимо высокие затраты по ним	Сопротивление относительно быстро ликвидируется, не требуя высоких затрат	Угроза будущим проектам из-за недоверия затрагиваемых лиц
Скрытые и явные меры принуждения	Острый дефицит времени или отсутствие соответствующей властной базы у инициаторов изменений	Угроза санкций заглушает сопротивление, делает возможной быструю реализацию проекта	Связано с риском, порождает озлобленность по отношению к инициаторам

Оценка организационных изменений. Оценку действенности программ запланированных организационных изменений можно осуществлять в различной привязке. Прежде всего, необходимо определить частные цели и на их базе установить оценочные стандарты. Далее в ходе классического сопоставления фактических и намеченных показателей выявляются отклонения от поставленных целей и попутно вносятся необходимые коррективы. Чтобы своевременно установить отклонения в процессе внедрения проекта, рекомендуется контролировать выполнение плана. При этом проверяется реализация отдельных составных частей плана за определенный период, т.е. достижение намеченных целей организационных изменений подвергается последовательному контролю. В ходе его выясняется, каким образом можно повлиять на выполнение целей и следует ли поддерживать наметившееся развитие. Подобный контроль позволяет также разделить последовательно осуществляемые фазы планирования и внедрения [46, с. 121].

Выделим некоторые правомерные *предметные области оценок*:

- реакция персонала на программу изменений, позволяющая сделать выводы относительно «проходимости» проекта;
- прогресс обучения и изменения в поведении персонала. Это касается, например, более открытой коммуникации, сотрудничества, совместного решения проблем, взаимной поддержки, поведения руководящего состава;
- улучшение результатов работы организации. На базе определенных критериев (например, производительности, качества продукции, объема продаж, уровня абсентеизма) составляется информация о достигнутых результатах (их улучшении) за определенный период по отдельным работникам или подразделениям предприятия.

Изменения в организации могут быть эффективными, только если пользуются поддержкой людей, которых затрагивают. Полезный общий метод получения поддержки и уменьшения сопротивления – пригласить людей активно участвовать во всех этапах перемен [44, с.31].

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

- привлечение внимания к необходимости изменений;
- получение поддержки для конкретных предложений;
- формирование личного состава участников процесса изменений;
- поддержка и создание неофициальной информационной сети;
- 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, направленных на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала, на создание квалифицированного и высокопроизводительного сплоченного коллектива, способного своевременно реагировать на постоянно меняющиеся требования рынка с учетом стратегии развития организации.

Необходимым условием успешной реализации изменений становится управление сопротивлением сотрудников. Формирование эффективной 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. ЭМПИРИЧЕСКОЕ ИЗУЧЕНИЕ ПРОЦЕССОВ ФОРМИРОВАНИЯ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ, МЕХАНИЗМОВ УПРАВЛЕНИЯ ПРИ ПРОВЕДЕНИИ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИИ

2.1 Организация и методы исследования

Эмпирическое изучение процессов формирования кадровой политики, механизмов управления при проведении организационных изменений проводилось на базе двух консалтинговых организаций города Белгород – ООО «Агентство стратегических технологий и консалтинговых систем» и АНО «Информационно-маркетинговый центр Белгородской области».

Отметим, что данные организации возглавляет один директор. ООО «АСТИКС» является более крупной и стабильной организацией, с опытом работы на рынке консультационных услуг около 5 лет (создана в 2013 г.) и характеризуется поступательным расширением предоставления спектра услуг и продуктов в течение последних 3 лет, прежде всего, открываются новые отделы-дивизионы технической поддержки на территории белгородской области, что требует стратегического подхода к формированию и развитию кадровой политики. С 2017 года организация кроме Белгородской области, начала обслуживание Ленинградской (расширение услуг), Ростовской, Пензенской и Амурской. Управление по работе с персоналом и делопроизводству координирует работу ООО «АСТИКС» и решает все текущие вопросы кадрового менеджмента АНО «Информационно-маркетинговый центр Белгородской области». В АНО «ИМЦ» нет своего структурного подразделения по управлению персоналом. Вопросы по развитию персонала локально координируют начальники Управлений.

ООО «АСТИКС» осуществляет следующие основные виды деятельности: – консультирование по вопросам коммерческой деятельности и управления;

– деятельность консультативная и работы в области компьютерных технологий;

- консультативная деятельность в области права;
- деятельность по оказанию услуг в области бухгалтерского учета;
- деятельность по созданию и использованию баз данных и информационных ресурсов и др.

АНО «Информационно-маркетинговый центр Белгородской области» создан в 2010 г. как автономная некоммерческая организация. Учредителем является Белгородское областное государственное унитарное предприятие «Региональный научно-производственный Центр «Одно окно». Особенностью организации является неэффективная линейно-функциональная организационная структура, которая не способна обеспечить рациональную расстановку и перемещение персонала, дублируются функции звеньев управления, услуги предоставляются в течение последних трех лет исключительно «старым» партнёрам – клиентам, не наблюдается расширение предоставляемых услуг. Задача – соотнести «дерево целей» организации с реальными возможностями и поиск новых выходов на консалтинговый рынок инновационных услуг, при условии включенности всего персонала в организационные изменения.

АНО «ИМЦ» осуществляет следующие основные виды деятельности:

- проведение аналитических и маркетинговых исследований по созданию и развитию информационных систем и сетей, обеспечению их совместимости и едином информационном пространстве РФ;
- формирование электронных баз данных организаций, товаров, работ и услуг региона;
- оказание консалтинговых услуг;
- разработка и внедрение проектов информационного и программно-аппаратного обеспечения;
- проведение социологических опросов и исследований, аналитических и прогнозных исследований по проблемам формирования информационных ресурсов и развития информатизации в регионе, а также участие в разработке

проектов основных направлений, концепций, региональных программ и проектов в сфере информатизации;

– предоставление услуг по проведению маркетинговых исследований и экономического анализа и др.

Комплексное исследование системы формирования и развития кадровой политики осуществлялось в несколько этапов. Всем категориям персонала предлагались следующие диагностические методики с целью исследования актуального состояния процессов формирования кадровой политики в условиях организационных изменений, с учетом прогнозирования возможных рисков. Отметим, что все методики ранжированы согласно алгоритму проведения социологического исследования.

1 этап исследования (сентябрь – октябрь 2016 г.).

Изучение организационных и экономических показателей, краткий анализ основных количественных данных, описывающих кадровые процессы, которые, на наш взгляд, влияют на систему формирования и развития кадровой политики, а также анализ нормативно-правовой регламентации системы управления кадровой политикой в исследуемых организациях. Основным методом исследования – анализ документов. В рамках исследования были проанализированы Уставы организаций, Положение о мотивации и премировании, локальные годовые социальные отчеты за исследуемый период, описывающие основные кадровые процессы. Цель данного этапа – анализ существующих локальных регламентов, обеспечивающих систему формирования и развития кадровой политики в консалтинговых организациях.

2 этап исследования (февраль – март 2017 г.).

Первое направление – *Исследование вида кадровой политики и ее основных направлений*. Опросники – «Диагностика вида кадровой политики организации» и «Диагностика кадровой стратегии и возможных барьеров в системе управления», разработанные Л.Г. Миляевой и Д.Ю. Федоркевич. Опросник включает 11 вопросов, каждый из которых имеет три варианта ответа [Миляева, 2010, с.135-137]. С помощью данного опросника можно

установить к какому виду относится кадровая политика исследуемых организаций: активная, пассивная, трансформационная. Опросный лист для измерения качества кадрового менеджмента позволяет определить имеющиеся ресурсы для формирования именно кадровой стратегии, и выявить барьеры на пути ее построения.

Второе направление – *Экспертный опрос руководителей и специалистов исследуемых предприятий с целью критической оценки причин, условий и особенностей инициируемых организационных изменений.*

Третье направление – *Анкетный опрос персонала с целью исследования различных аспектов организационных изменений, происходивших и инициируемых в настоящее время в системе кадрового менеджмента исследуемых организаций.*

3 этап исследования (сентябрь-ноябрь 2017 г.).

Первое направление – *Анкетный опрос с целью анализа отношения персонала к организационным изменениям, выяснения причин и характера сопротивления персонала.*

– Опросный лист на основе методики Корнеевой Е.Н. «Отношение персонала к инновациям» [Корнеева, 2008].

Второе направление – *Оценка кадровой ситуации в условиях организационных изменений.*

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

Третье направление – Исследование причин сопротивления организационным изменениям и инновациям для выявления локальной выраженности инновационной установки у всех категорий персонала.

– Методика изучения сопротивления организационным изменениям, позволяющая определить общую инновационную установку у персонала, а также обозначить определенный тип выраженности по отношению к организационным изменениям: сопротивление изменениям из-за инерции, сопротивление изменениям из-за страха «потерь», сопротивление изменениям из-за признания их нецелесообразными, сопротивление изменениям из-за недоверия руководству, сопротивление изменениям из-за неверия в свои силы.

Четвертое направление – с целью подтверждения надежности и объективности полученных результатов на заключительном этапе исследования проведен SWOT–анализ, который позволяет, в рамках исследования, выявить сильные и слабые стороны, возможности и угрозы кадровой политики организации. Также представлен локальный SWOT – анализ сопротивления персонала организационным изменениям в ООО «АСТИКС».

На наш взгляд, диагностика кадровой политики заключается в исследовании результативности ее функционирования в совокупности структурных элементов, способов достижения этих результатов и выявлении недостатков. На основе диагностики делаются выводы, необходимые для принятия быстрых, но важных управленческих решений, в том числе, в условиях организационных изменений. Для изучения состояния механизма формирования и реализации кадровой политики в условиях организационных изменений важен планомерный и упорядоченный подход к данному процессу.

Обоснование выборочной совокупности респондентов.

Среднесписочная численность персонала ООО «АСТИКС» 200 сотрудников и АНО «ИМЦ» 196 сотрудников, следовательно, общая генеральная совокупность для исследования составила 396 респондентов.

При проведении всех видов анкетирования (методики, анкеты, опросные листы) и тестирования, которые предполагали опрос всех категорий персонала исследуемых организаций, количество выборки определялось исходя из применения механической выборки «шаг» (минимальная квота) = 3 (средний показатель для организаций до 200 человек).

Следовательно, $\frac{396 \text{ респондентов}}{3} = 132 \text{ респондента}$.

В структуру выборочной совокупности вошли: по гендерному признаку – 53 мужчин и 79 женщин, по категориям персонала – 19 руководителей, 107 специалистов и 6 рабочих.

Респондентами для экспертного интервьюирования и экспертных опросов, с целью определения методов управления кадровой политикой, отношения руководителей к организационным изменениям, выявления скрытых причин и характера сопротивления со стороны персонала выступили руководители высшего и среднего звена (N = 19) и специалисты, в основном консультанты (N = 200). Таким образом, в экспертную репрезентативную выборку попали более 51 % специалистов, что является высоким показателем при обеспечении 100% обратной связи.

Таким образом, нами предложено обоснование методического инструментария исследования процессов и ресурсов формирования кадровой политики исследуемых организаций в условиях организационных изменений, с учетом специфики консалтинговой отрасли услуг, и, разработаны алгоритм и этапы организации исследования с оптимальной репрезентативной выборкой, что позволит выявить проблемы в разрезе всех категорий персонала.

На наш взгляд, эмпирическое исследование системы управления кадровой политикой в условиях проведения организационных изменений заключается в объективной оценке результативности ее функционирования в совокупности структурных элементов, способов достижения этих результатов и выявлении недостатков. На основе диагностики делаются выводы, необходимые для принятия как быстрых (локальных), но важных управленческих решений, так и стратегических.

2.2 Анализ актуального состояния системы управления персоналом как стратегического ресурса повышения эффективности укрепления кадровой политики

Представим анализ основных показателей социально-экономической деятельности и кадровых процессов в ООО «Агентство стратегических технологий и консалтинговых систем», обосновав выбор базы исследования, во-первых, происходящими в данном агентстве организационными изменениями, влияющими на формирование и управление кадровой политикой, во-вторых, это достаточно молодая организация, стремящаяся оптимизировать управленческую организационную структуру и укрепить кадровую политику, в-третьих, наблюдается стратегия к расширению предоставляемых услуг и продуктов за пределами Белгородской области, что требует обязательного включения всех категорий персонала в систему укрепления кадровой политики и повышения лояльности, как персонала данной организации, так и клиентов к данному агентству.

Основные показатели деятельности ООО «АСТИКС» за 2015-2017 годы приведены в таблице 2.1.

Таблица 2.1

Показатели экономической деятельности ООО «АСТИКС»

Показатель	2015 г.	2016 г.	2017 г.
Валюта баланса, тыс. руб.	212749	235151	288485
Уставный капитал, тыс. руб. в том числе доля, принадлежащая РФ, тыс. руб.	50087 -	50087 -	50087 -
Нераспределенная прибыль, тыс. руб.	89566	109253	127277
Выручка от реализации, тыс. руб.	390893	353294	428143
Прибыль (убыток) от реализации, тыс. руб.	47022	36630	44958
Остаточная стоимость основных средств, тыс. руб.	78669	74290	69452
Кредиторская задолженность, тыс. руб.	66054	67506	102816
Отложенные налоговые обязательства, тыс. руб.	2308	2551	1751
Доля основных средств в валюте баланса, %	36,98	31,59	24,07
Коэффициент рентабельности основных средств, %	36,75	28,20	25,95
Доля бюджетной задолженности в кредиторской, %	3,49	3,78	1,70
Чистая прибыль, тыс. руб.	28911	20950	18024

Данные таблицы 2.1 показывают, что в организации валюта баланса в динамике растет, однако кредиторская задолженность также растет, что является отрицательной тенденцией. Также отрицательным показателем является сокращение в 2017 г. величины чистой прибыли. Организационные изменения происходят, требуют систематического вложения внутренних ресурсов, в том числе финансовых, прибыль на данном этапе минимальна и не покрывает расходы.

Анализ состава и динамики финансовых результатов ООО «АСТИКС» за 2015-2017 гг. приведен в таблице 2.2.

Таблица 2.2

Анализ состава и динамики финансовых результатов ООО «АСТИКС» за 2015-2017 гг., тыс. руб.

Показатели	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Отклонение, +/-		Темп роста, %	
				2016 к 2015	2017 к 2016	2016 к 2015	2017 к 2016
Выручка от реализации услуг, продукции	390893	353294	428143	-37599	74849	90,38	121,19
Выручка от реализации в сопоставимых ценах	347151	311546	392431	-35605	80885	89,74	125,96
Себестоимость услуг	297231	289133	347135	-8098	58002	97,28	120,06
Валовая прибыль	93662	64161	81008	-29501	16847	68,50	126,26
Коммерческие расходы	46640	27531	36050	-19109	8519	59,03	130,94
Прибыль (убыток) от продаж	47022	36630	44958	-10392	8328	77,90	122,74
Прибыль (убыток) до налогообложения	39703	27670	24596	-12033	-3074	69,69	88,89
Текущий налог на прибыль	10120	6477	7372	-3643	895	64,00	113,82
Чистая прибыль (убыток) отчетного периода	28911	20950	18024	-7961	-2926	72,46	86,03

Таким образом, основной вывод – в исследуемый период наблюдается регрессия к снижению по некоторым показателям. На наш взгляд, это связано с организационными изменениями, так как расширение ассортимента в 2016 г. и открытие новых подразделений в 2017 г., с одной стороны, потребовало существенных затрат, с другой стороны, через год, мы наблюдаем прибыль по

основным показателям: выручка от реализации услуг и продукции, выручка от реализации в сопоставимых ценах, себестоимость услуг.

Результативность финансово-хозяйственной деятельности организации характеризуется различными показателями рентабельности, которые измеряют доходность с различных позиций и группируются в соответствии с интересами участников экономического процесса. Показатели рентабельности отражают как финансовое положение организации, так и эффективность управления хозяйственной деятельностью, активами и собственным капиталом. Оценка показателей рентабельности производственной деятельности, а также прибыльность капитала ООО «АСТИКС» и его составляющих, приведены в таблице 2.3.

Таблица 2.3

Динамика показателей рентабельности ООО «АСТИКС», %

Наименование показателя	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Изменение	
				2016 г. к 2015 г.	2017 г. к 2016 г.
Общая рентабельность	10,15	7,83	5,7	-2,32	-2,13
Рентабельность акционерного капитала	57,72	41,82	36	-15,90	-5,82
Рентабельность оборотных активов	21,58	13,12	9,54	-8,46	-3,58
Рентабельность основной деятельности	23,96	18,16	5,8	-5,8	-12,36
Рентабельность производства	31,51	22,19	23	-9,32	0,81

Таким образом, на основании вышеприведенных расчетов можно сделать вывод, об изменении показателей рентабельности предприятия в 2016 году: общая рентабельность составила 7,83 %, что на 2,32 % меньше показателя 2015 г., а в 2017 г. этот показатель составил 5,7%, что на 2,13 % меньше, чем в предыдущем периоде. За счет уменьшения чистой прибыли, выручки от консультационных услуг и себестоимости продукции снизились показатели рентабельности за 2017 г., таким образом, рентабельность капитала по отношению к предыдущему периоду снизилась на 5,82 %, рентабельность основной деятельности за тот же период снизилась на 12,36 % и составила 5,8%. Показатель рентабельности производства в 2016 г. по отношению к 2015 г. снизился на 9,32 %, и составлял 22,19%, что обусловлено

снижением валовой прибыли, однако в 2017 г., данный показатель по отношению к 2016 г. составил 23%, что на 0,81 % больше. Данная тенденция является негативной. Снижение показателей рентабельности в 2017 г. показывает, что организация получает меньший доход, прибыль, однако производство и спектр услуг увеличивается, происходят качественные организационные изменения, что возможно позволит в будущих периодах исправить экономическую ситуацию в ООО «АСТИКС».

Анализ финансового состояния ООО «АСТИКС» характеризуется внешним проявлением финансовой устойчивости организации, его платежеспособности. Организация считается платежеспособной, если имеющиеся у него денежные средства, краткосрочные финансовые вложения и активные расчеты (расчеты с дебиторами) покрывают его краткосрочные обязательства.

Анализ показателей платежеспособности организации за отчетный период приведен в таблице 2.4.

Таблица 2.4

Динамика показателей платежеспособности ООО «АСТИКС»

Показатели	Нормат. значение	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Изменение	
					2016 к 2015	2017 к 2016
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,2...0,7	0,04	0,22	0,07	0,18	-0,15
Коэффициент срочной ликвидности	>0,7..0,8	1,30	1,60	2,15	0,30	0,55
Коэффициент текущей ликвидности	≥ 2	2,09	2,45	1,6	0,36	-0,85
Коэффициент обеспеченности собственными источниками оборотных активов	>0,1	0,51	0,58	0,53	0,07	-0,05

Таким образом, основываясь на данных представленных в таблице 2.4 о состоянии показателей платежеспособности организации, можно сделать вывод о том, что платежеспособность в 2016 г. выше, чем в 2015 г., хотя значения показателя срочной ликвидности не входят в пределы нормативных значений. Так абсолютная ликвидность предприятия в 2016 г. составила 0,22 %. Данный показатель находится в пределах нормативного значения, и означает, что по своим краткосрочным обязательствам ООО «АСТИКС» отвечает своим наиболее оборачиваемыми активами на 22%. В 2017 г.

показатель текущей ликвидности не соответствует нормативному значению. Это связано с высокой дебиторской задолженностью, платежи по которой ожидаются в течение 12 месяцев после отчетной даты. Коэффициент абсолютной ликвидности мал, и не входит в нормативные значения, это связано с началом выхода организации из ситуации экономического кризиса, и реализацией новых видов деятельности, которые потребовали мобилизации всех внутренних ресурсов. Коэффициент обеспеченности собственными источниками оборотных активов находится в нормативном значении за исследуемый период, следовательно, оборотные активы ООО «АСТИКС» формируются за счет собственных средств.

Таким образом, анализ показателей эффективности использования трудовых ресурсов ООО «АСТИКС», позволяет сделать вывод о неэффективном использовании данных ресурсов. Отметим, что наблюдается, так же снижение численности работников в исследуемом периоде, на общем фоне снижения финансово-экономических показателей, отсутствии необходимого роста производственных показателей, видится необходимым рекомендовать руководству ООО «АСТИКС», пересмотреть стратегию развития организации и кадровую политику, с учетом реализации и внедрения организационных изменений.

Следующее направление исследования – анализ актуального состояния системы управления персоналом как стратегического ресурса повышения эффективности формирования и укрепления кадровой политики ООО «АСТИКС».

Персонал ООО «АСТИКС» представляет собой коллектив работников с определенной структурой, соответствующей сегменту и уровню консалтингового вида деятельности, условиям обеспечения производства специалистами-консультантами и установленным нормативно-правовым требованиям. В списочный состав включаются все работники, принятые на работу, связанную как с основной, так и с неосновной деятельностью.

Организационная структура службы управления персоналом ООО «АСТИКС» представлена на рисунке 2.1.



Рис. 2.1 Структура службы управления персоналом

Рассмотрим основные функциональные задачи специалистов службы управления персоналом в ООО «АСТИКС»: изучение кадровых проблем и планирование развития персонала; подготовка и повышение квалификации специалистов и руководителей; профессиональный отбор и профессиональная ориентация; обучение рабочих кадров; организация социальных программ и льгот; разработка системы стимулирования производительности и контроля за условиями труда (совместно с экономистом); контроль за соблюдением норм трудового права (в должностных обязанностях функция отсутствует, на практике – выполняется).

Рассмотрим матрицу ответственности специалистов кадровой службы ООО «АСТИКС», составленную в соответствии с «матрицей ответственности подразделений» (табл. 2.5).

Таким образом, функциональные обязанности и ответственность кадровой службы ООО «АСТИКС» возлагается достаточно оптимально на всех специалистов отдела кадров, что является положительным выводом. Объем работы подразделения напрямую зависит от количественного состава предприятия. Однако в отделе кадров отсутствует специалист по нормированию и оценке труда персонала, нет функционала, направленного на учет использования рабочего времени, обеспечения рабочих мест и создания

постоянных кадров, как следствие, вероятность наступления риска – рассеивание целей в системе формирования и развития кадровой политики.

Таблица 2.5

Матрица ответственности кадровой службы ООО «АСТИКС» в системе взаимоотношений с АУП и Управлением стратегии конкурентных процедур

Наименование работы (процесса)	Должность				
	Начальник службы УП	Главный специалист	Ведущий специалист	Экономист	Начальник УСКП
1. Планирование кадровой работы	О*	И	У	О	О
2. Подбор кандидатов по заявкам подразделений	И	У	О	И	И
3. Ведение кадрового архива	О	И	У	У	У
4. Выпуск кадровых приказов	О; И	И	И	И	И
5. Организация подготовки и переподготовки персонала	О; И	И	У	И	И
6. Представление учреждения в местных, муниципальных и других органах	О	И	У	И	И
7. Контроль выполнения планов работы по персоналу	О	И	У	О	И
8. Управление кадровой службой с персоналом	У	И	У	У	У
9. Регулярное представление директору отчетности по кадрам	О	У	У	О	О

Примечание: * О – ответственный, отвечает за проведение и конечный результат работы; У – участвует в проведении работы; И – получает информацию о проведении работы и результатах.

Проведем анализ кадрового состава ООО «АСТИКС» (табл. 2.6).

Таблица 2.6

Структура персонала

Категории персонала	2015 г.	2016 г.	2017 г.	абсолютн. отклонение 2015/2016	относит. отклонение 2016/2017
1	2	3	4	5	6
Персонал, всего в том числе:	260	213	200	- 60	76,9%
1.Руководители	42	38	35	- 7	83,3%
2. Специалисты, в том числе численность консультантов	191	152	144	- 47	75,4%
3. Рабочие	27	23	21	- 6	77,7%

Рассмотрим качественную характеристику персонала ООО «АСТИКС» в 2015-2017 гг.

На сегодняшний день в организации осуществляют свою работу 157 женщин и 43 мужчины. Отмечается преобладание сотрудников в возрасте 30-50 лет. Практически нет сотрудников в возрасте до 20 лет, что объясняется отсутствием образования в этом возрасте (табл. 2.7).

Таблица 2.7

Распределение персонала по возрасту

Группы работников по возрасту, лет	Руководители		Специалисты		Рабочие	
	Кол-во	% по группе руков.	Кол-во	% по группе спец.	Кол-во	% по группе рабоч.
1	2	3	4	5	6	7
До 20	0	0	1	1	0	0
20 – 30	3	9	41	29	3	14
30 – 40	16	42	33	23	7	34
40 – 50	7	20	38	26	8	38
50 – 60	6	17	21	14	3	14
Свыше 60	3	12	10	7	0	0
Итого	35	100	144	100	21	100

Абсолютное большинство работников ООО «АСТИКС» – женщины, это нужно учитывать, при проведении политики предотвращения сопротивления персонал организационным изменениям в условиях формирования новой модели кадровой политики (табл.2.8).

Таблица 2.8

Распределение персонала по полу

Группы работников	Мужчины		Женщины	
	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
1	2	3	4	5
Руководители	8	19	27	17
Специалисты	21	49	123	78
Рабочие	14	32	7	5
Итого	43	100	157	100

В таблице 2.9 представлены очень важные для анализа показатели по трудовому стажу, потому что, это индикатор, который нужно учитывать при построении моделей включенности персонала в организационные изменения.

Кроме того, чем больше стаж, тем меньше вероятность проявления уровня сопротивления инновациям и новым формам управления.

Таблица 2.9

Распределение персонала по трудовому стажу

Группы работников по стажу, лет	Руководители		Специалисты		Рабочие	
	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
1	2	3	4	5	6	7
До 1	0	0	10	7	16	76
2 года	4	11	54	37	3	14
3 года	5	23	29	20	1	5
4 года	8	23	18	13	1	5
5 лет (с основания организации)	15	43	33	23	0	0
Итого	35	100	144	100	21	100

Отметим, что доля работников, стаж которых 5 лет, то есть работают с основания компании – 43% у руководителей (невысокий показатель, но причина объективная есть – почти все руководите в течение первых 2-3 лет работы переходят на аналогичные позиции в консалтинговые организации в Москве и Санкт-Петербурге), у специалистов это всего 23 %, что является тревожным фактом – работники, получившие ценные практические навыки работы в течение первых двух лет, не остаются в организации.

Таблица 2.10

Распределение персонала по образованию

Группы работников по образованию:	Руководители		Специалисты		Рабочие	
	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
1	2	3	4	5	6	7
среднее	0	0	1	1	4	19
среднее специальное	0	0	2	1	14	67
незаконченное высшее	0	0	20	14	2	9
высшее	34	97	121	84	1	5
ученая степень	1	3	0	0	0	0
Итого	35	100	144	100	21	100

Хорошие показатели, подавляющее большинство сотрудников имеют высшее образование. Вторую группу составляют работники, имеющие неоконченное высшее образование (молодые специалисты). Следует отметить, что все руководители подразделений имеют высшее образование.

В таблице 2.11 представлены показатели основных кадровых процессов.

Таблица 2.11

Показатели основных кадровых процессов

Показатель	2015 г.	2016 г.	2017 г.
1	2	3	4
Общая численность в штате за период	260	213	200
Среднесписочная численность работников	285	249	182
Принято всего, чел.	13	22	11
Выбыло всего, чел.	20	69	24
в том числе:			
- по собственному желанию	18	59	21
- за нарушение трудовой дисциплины	-	-	3
- по сокращению штатов	2	-	-
Коэффициент текучести кадров	6%	7%	5%
Коэффициент оборота по приему	5%	9%	6%
Коэффициент оборота по выбытию	7%	28%	13%
Коэффициент постоянства кадров	0,842	0,578	0,967
Коэффициент стабильности коллектива	0,933	0,745	0,876
Коэффициент замещения	- 0,025	- 0,108	- 0,071

Нормальное значение текучести кадров у руководителей лежит в пределах от 0 до 2 %. У специалистов среднего уровня норма возрастает до 8%. Текучесть кадров среди линейного персонала не должна быть выше 20%. Норма для квалифицированных производственных рабочих и торгового персонала составляет 20%, а для неквалифицированной рабочей силы – уже 30-50%. Вывод, на наш взгляд, для консалтинговой организации с численностью персонала до 200 человек, полученные показатели высокие.

Выводы.

В результате анализа системы управления персоналом ООО «АСТИКС» выявлены следующие основные проблемы:

- 1) текучесть кадров;
- 2) доля специалистов (консультантов), стаж которых считается оптимальным для организации с небольшой пятилетней историей – 3 или 4 года достаточно мала, что является тревожным фактом – работники, получившие ценные практические навыки работы в течение первых двух лет, не остаются в организации.
- 3) низкая заработная плата;
- 4) низкие показатели использования трудовых ресурсов.

2.3 Исследование особенностей кадровой политики и оценка системы управления в условиях организационных изменений

Основными направлениями кадровой политики ООО «Агентство стратегических технологий и консалтинговых систем» и АНО «Информационно-маркетинговый центр Белгородской области» являются: подбор, отбор, найм персонала; адаптация; обучение и развитие персонала; оценка персонала (аттестация персонала); мотивация; оплата труда; охрана труда; увольнение и высвобождение персонала.

Кадровая политика осуществляется высшим руководством, в большей степени, консалтинговой организацией «АСТИКС». Определим в качестве приоритетного направления формирования и реализации кадровой политики в организациях – формирование кадрового потенциала 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 является обеспечение оптимального баланса процессов обновления и сохранения численного и качественного состава кадров и его развития в соответствии с потребностями организации, состоянием рынка труда, требованиями действующего законодательства.

Кадровая политика нацелена, прежде всего, на формирование работоспособного коллектива, способного качественно и оперативно решать

стоящие перед организацией задачи. Кадровая политика исследуемых организаций прописана в таких локально-нормативных актах, как: коллективный договор, правила внутреннего трудового распорядка, положение об оплате труда, положение о мотивации и других документах, регламентирующих деятельность организации. Отметим, что каждый год составляется номенклатура дел по работе с персоналом для специалиста по кадров, куда входит вся документация по работе с персоналом: документы (положения, инструкции, регламенты и методические указания и рекомендации, планы, отчеты) в области 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 «АСТИКС» (табл.2.13), (Приложение 3). Эффективность социального развития правомерно рассматривать с позиции оценки уровня социального развития, которую произведем через представленность объектов социальной инфраструктуры в исследуемых организациях (табл. 2.12). Обеспеченность предприятия социальной инфраструктурой, выраженной в процентных показателях, получили путем опроса руководителей организаций.

Таблица 2.12

Общая оценка уровня социального развития исследуемых организаций

Наименование	Обеспеченность, %	Вес	Оценка, %
Общественный жилищный фонд и объекты коммунального хозяйства	–	0,2	0
Медицинские и лечебно-профилактические учреждения	50	0,2	10
Объекты образования и культуры	–	0,1	0
Объекты торговли и общественного питания	50	0,2	10
Объекты бытового обслуживания	30	0,1	3
Спортивные сооружения и базы массового отдыха	–	0,1	0
Коллективные дачные хозяйства и садово-огородные товарищества	–	0,1	0
Всего	–	1	23%

Характеристика основных направлений кадровой политики

Основные направления кадровой политики	
Планирование	<ul style="list-style-type: none"> - Тактическое и оперативное планирование персонала - Бюджетирование персонала
Подбор персонала	<ul style="list-style-type: none"> - Внутренние и внешние источники подбора персонала (Положения о подборе, найме персонала отсутствует). - Беседа по найму со специалистами отдела кадров (процедуры подбора и найма не регламентированы). - Отсутствие отборочных бесед, тестовых заданий, проверки отзывов и рекомендаций. - Поиск кандидатов через собственных сотрудников.
Отбор и найм персонала	<ul style="list-style-type: none"> - Ситуация дефицита квалифицированной рабочей силы. - Соответствие категории – руководители и специалисты - профессионально-квалификационной структуры и качества знаний выпускников специальных учебных заведений требованиям производственного процесса. - Внутренний резерв кадров (Положение о кадровом резерве есть, 2013 г.) - «Застывшая» система внутреннего совместительства, ротации кадров
Обучение и развитие персонала	<ul style="list-style-type: none"> - Обучение по мере необходимости (Положение об обучении отсутствует). - Программы льготного обучения и переподготовки. Краткосрочные семинары (до 72 часов). Повышение квалификации (от 72 часов). - Практика заключения ученических договоров на профессиональное обучение консультантов, ищущих работу, которые не имеют опыта работы, организация оплачивает 50%. Каждому сотруднику составляется график работы на профессиональное обучение, определяется продолжительность времени обучения. В период обучения организация выплачивает ученику стипендию в размере 4611 рублей в месяц (на январь 2017 г.). После обучения сотрудник должен отработать в организации два года. - Адаптация – от 1 до 3 месяцев, отсутствует четкая технология и системный контроль за новым сотрудником. Основные методы: индивидуальное собеседование, вводный инструктаж, знакомство с функциями и структурой подразделения. Практика наставничества не развита.
Продвижение по службе	<ul style="list-style-type: none"> - Предпочтение при назначении на вышестоящие должности сотрудникам организации. Планирование карьеры
Оценка, Мотивация	<ul style="list-style-type: none"> - Отсутствует штатная единица – специалист по оценке персонала. - Мониторинг потребностей работников отсутствует. - Неэффективная система премирования. - Локальные социальные программы. - Методы морального стимулирования не привязаны к результатам труда.
Высвобождение	За счет ухода на пенсию и текучести кадров
Увольнение	При увольнении сотрудников просят заполнить анкету
Внедрение организационных изменений, новшеств	<ul style="list-style-type: none"> - Политика декларативного, «жесткого» внедрения новшеств, без предварительной подготовки инициация происходит «сверху». - Низкая приверженность рабочих организации. - Отсутствие практики разработки стратегических планов

Таким образом, представленность объектами социальной инфраструктуры соответствует 23% из 100%. То есть предприятия обеспечили себя социальной инфраструктурой примерно на четверть от потенциально возможного уровня.

Определим вид кадровой политики ООО «АСТИКС» и АНО «ИМЦ», используя опросник – «Диагностика вида кадровой политики организации», разработанный Л.Г. Миляевой и Д.Ю. Федоркевич (Приложение 4).

Данные результатов исследования вида кадровой политики представлены на рисунке 2.2.

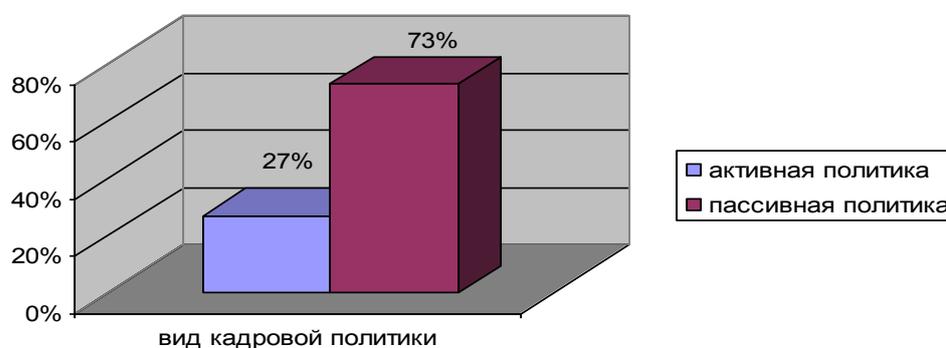


Рис. 2.2 Вид кадровой политики ООО «АСТИКС»

Таким образом, наиболее выраженным видом кадровой политики является пассивная, шкала которой составляет 73%, шкала активной 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 редко проводится анализ причин и возможных последствий возникших проблем. Следовательно, руководство организации не имеет выраженной программы стратегических действий в отношении персонала, а кадровая политика сводится, в большей степени, к ликвидации негативных последствий.

Отметим, что в АНО «ИМЦ» по результатам исследования также преобладает пассивный вид кадровой политики.

Таким образом, анализ содержательного наполнения основных направлений кадровой политики в организациях 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 «АСТИКС» и АНО «ИМЦ» (Приложение 5).

Исследование условий и особенностей реализации изменений в организациях базируется на выделении и учете сильных и слабых позиций кадровой политики, источником которых является внутренняя и внешняя среда организаций. Показателен результат – 98% респондентов отметили 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 «АСТИКС», которые эксперты, определили, как необходимые и требующие со стороны персонала поддержки (Приложение 6).

1) Оптимизация организационной структуры управления, открытие в 2017 г. (III квартал) нового структурного подразделения – Управление стратегии конкурентных преимуществ. Как следствие, значительные затраты на взаимодействие и координацию, на объединение подразделений в единое целое.

2) 2017 год – открытие нового отдела технической поддержки современной программы АЦК-Бюджетный учет. Отдел обслуживает всю Белгородскую область. Это абсолютно новая структура, которая потребовала набора 20 специалистов.

3) С 01.01.2017 кроме Белгородской и Ленинградской областей, организация начала обслуживание Ростовской и Пензенской областей еще и в сфере закупок по программе АЦК – Государственные закупки.

4) В первом квартале 2018 года планируется заключение договора с Амурской областью (расширение границ сотрудничества до 5000 пользователей). Следовательно, будет набран новый отдел технической поддержки.

5) Расширение номенклатуры услуг (2017 г., I квартал). Введение новых видов предоставляемых услуг: разовые услуги по 44-ФЗ и 223-ФЗ. Выезд специалистов для обучения сотрудников организаций - клиентов.

6) Оптимизация методов материальной мотивации (в течение 2017 г.). Задача – связать цели организации и деятельность сотрудников (прежде всего, консультантов) через основные элементы управления кадровой политикой.

7) В январе 2018 года планируется заключение договора с Республикой Крым (более 5000 пользователей). Это серьезный проект, требующий предварительной подготовки по поиску и найму, отбору квалифицированных консультантов, которые будут нужны для нового, стратегически важного, отдела технической поддержки по государственным закупкам.

8) 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.

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

10) Разрабатывается стратегия сотрудничества с филиалом московской компании «РТС-тендер». Это одна из крупнейших электронных торговых площадках, на которой проводятся семинары и конференции. В

Белгороде данная организация имеет филиал с 2014 г., однако ООО «АСТИКС» не использует все возможности повышения квалификации персонала на данной площадке. Отметим, что белгородский филиал «РТС-тендер» занимается технической поддержкой только своей площадки и осуществляет обучение исключительно на своей площадке. Таким образом, у ООО «АСТИКС» есть большие преимущества использовать этот ресурс, в отличие от своих конкурентов, у которых нет в ближайшей зоне доступа такой обучающей организации.

11) Экспертная фокус – группа, в качестве проектных стратегических мероприятий отметила: желание выделить и оборудовать отдельный кабинет для переговоров с клиентами, требующих выработки серьезных заключений и контрактов. Так же кабинет может использоваться как обучающий «офис», для проведения семинаров, тренингов и т.д. Отметим, что в организации нет Положения об обучении, соответственно присутствует рассеивание целей и в локальных планах по обучению.

12) Как стратегическая задача на 2018 год – планируется открытие отдела по настройке компьютеров для организаций (установка специализированных программ, настройка электронного ключа и т.д.). Предпосылки – много клиентов обращаются с этой проблемой к консультантам, как следствие, это отнимает много времени и приходится отрываться от основной работы. Кроме того, нарастает сопротивление персонала выполнять работу, которая не оплачивается и не входит в должностные обязанности, а выполнять ее приходится, чтобы не подорвать лояльность клиентов.

Исследование показало, что большинство респондентов – 76% оценивают организационные изменения преимущественно позитивно, а 100% считают, что изменения 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 на работу (37%),
- 2) требования к дисциплине (20%),
- 3) профессиональный и карьерный рост (11%),

Показателен результат – 60% респондентов оценили влияние организационных изменений на кадровую политику как – позитивное и результативное. Однако, 30% 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 сотрудников о формах и методах управления соответствующих современному состоянию менеджмента в условиях преобразований.

Важное место в процессе управления организационными изменениями 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 «АСТИКС» и АНО «ИМЦ» (табл. 2.14). Среди возможных позиций отношения персонала к изменениям мы определили следующие: восприятие изменений; готовность к изменениям; способность руководства осуществить изменения; желательность изменений для сотрудников (Приложение 7).

Таким образом, анализ позволил выявить относительно благоприятную ситуацию для реализации организационных изменений. Главное – что персонал не настроен занимать выжидательную позицию, значительная часть коллектива готова включаться в преобразования.

Определены три направления, требующие оперативного решения:

- 1) отсутствие опыта адаптации к изменениям,

2) существующая опасность увеличения текучести квалифицированного персонала,

3) отсутствие достоверной информации о достигнутых результатах изменений.

В такой ситуации продвижение изменений возможно только при условии формирования стратегии управления сопротивлением персонала в условиях проведения организационных изменений (с учетом специфики кадровой политики ООО «АСТИКС» и АНО «ИМЦ»).

Таблица 2.14

Показатели отношения персонала к организационным изменениям

Критерии выбора	Данные оценки показателя
Уровень восприятия вводимых организационных изменений	18,6 % - Признание необходимости запланированных изменений 18,1% - Частичная поддержка, но при этом сотрудник отрицает возможность своего участия в изменениях
Причины сопротивления	20,3% - Слабая мотивация участия в изменениях 18,3% - Отсутствие достоверной информации о достигнутых результатах 11,6% - Ощущение несправедливости, вызванное тем, что выгоды проводимых ими изменений присваиваются кем-то другим
Оценка степени информированности сотрудников	32,6%-отметили, что конкретные цели оргизменений не достаточно ясны 29,7% - затруднились ответить (плохой показатель)
Оценка готовности к изменениям	15,5%-отметили, что деятельность организации в целом и кадровой политики недостаточна эффективна, и система управления должна быть реформирована (17,8%)

В рамках исследуемой проблематики интерес представляет вопрос – насколько кадровая ситуация, характеристики параметров качества трудовой деятельности соответствуют характеристикам организаций, находящейся в условиях организационных изменений. Методика «Диагностика кадровой ситуации на предприятии» позволит выбрать общие описательные характеристики градаций параметров качества трудовой жизни, которые в наибольшей степени соответствуют ООО «АСТИКС» и АНО «ИМЦ» (Приложение 8, 9).

Результаты исследования представлены в таблице 2.15.

Таблица 2.15

**Сводные результаты диагностики кадровой ситуации
в ООО «АСТИКС» и АНО «ИМЦ»**

№	Параметры сравнения	Категории персонала	
		Специалисты и рабочие	Руководители
1	Уровень трудовой мотивации	0,68 (У)	0,79 (Н)
2	Организация труда персонала	0,73 (Н)	0,78 (Н)
3	Социально-психологический климат	0,78 (Н)	0,82 (Н)
4	Организация подготовки, повышения квалификации и переподготовки персонала	0,76 (Н)	0,92 (Н)
5	Оценка и аттестация персонала	0,74 (Н)	0,89 (Н)
6	Организация рабочего места	0,49 (П)	0,89 (Н)
7	Организационная культура	0,69 (У)	0,82 (Б)
8	Система стимулирования персонала	0,47 (П)	0,72 (Н)
9	Соблюдение трудового законодательства	0,88 (Н)	1,00 (Б)
	Обобщающий показатель:	0,59 (Удовлетворительный)	0,76 (Нормальный)

Отметим*, что для оценки были выбраны показатели которые, на наш взгляд, должны быть в «фокусе» директора, возглавляющего данные организации и руководителей всех уровней при укреплении кадровой политики в условиях организационных изменений. Таким образом, если рассматривать отдельные параметры, то специалисты и рабочие считают, по таким направлениям, как организационная культура, уровень трудовой мотивации, сложилась удовлетворительная кадровая ситуация (0,50-0,71 баллов). Немного хуже дела обстоят по таким показателям как организация рабочего места, система стимулирования персонала (0,33-0,49 балла). Следовательно, данные направления деятельности необходимо оптимизировать.

Следующее направление исследования, проведено с целью выявления достоинств и недостатков в компетенциях сотрудников консультантов (специалистов). В таблице 2.16 представлены выбранные для оценки критерии.

* Условные обозначения: Б - благоприятная кадровая ситуация; Н – нормальная кадровая ситуация; У – удовлетворительная кадровая ситуация.

Список критериев оценки персонала

Текущие требования	Перспективные требования	Профессионализм	Стиль деятельности	Профессиональные Отношения
Выполнение задач	Индивидуальный план работы	Подготовка	Ответственность	Тактичность
Выполнение качественно	Изучение и освоение нового	Опыт	Исполнительность	Порядочность
Выполнение в срок	Инициативность	Знание работы	Целеустремленность	Общительность
		Эрудированность	Аккуратность	
		Планомерность	Демократичность	Откровенность
			Выносливость	Искренность
			Пунктуальность	Правдивость

В исследовании приняло участие 19 сотрудников управленческого звена, которые с позиции экспертов, оценивали специалистов своих организаций. Оценка осуществлялась по приведенным в таблице критериям по пятибалльной системе. При обработке полученные данные усреднили, что позволило представить результаты опроса в виде рисунка. В более обобщенном виде результаты исследования приведены на рисунке 2.3.

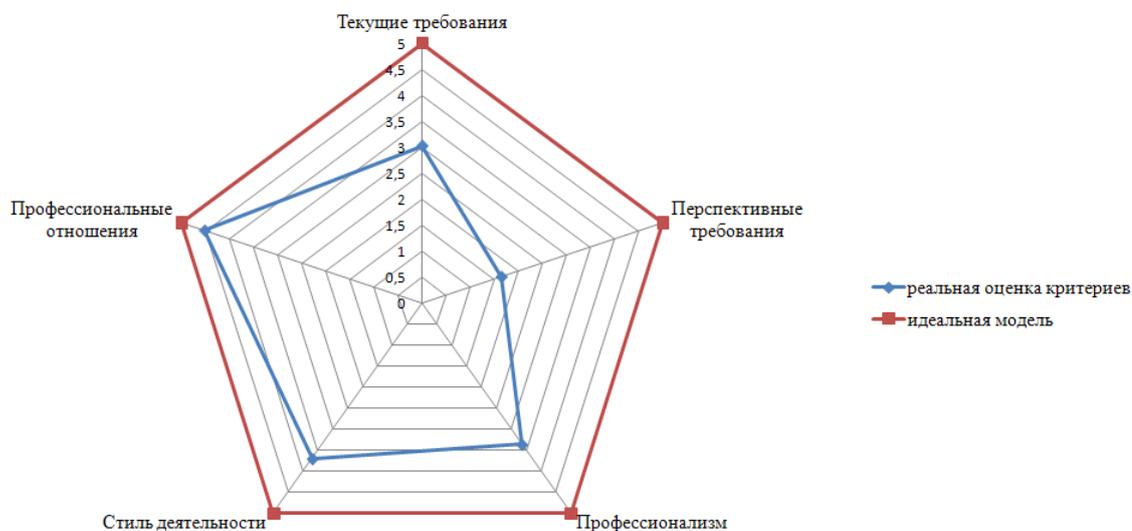


Рис. 2.3 Отклонение полученной оценки критериев у специалистов от идеальной модели

Таким образом, проблемный критерий оценки – «перспективные требования» – то есть специалисты проявляют сопротивление к освоению нового, отсутствует стратегическое мышление и желание разрабатывать перспективные индивидуальные планы работы. Стиль деятельности оценен выше – 3,6 балла, однако «фокус» сделан на исполнительности, выносливости и ответственности.

Следующее направление исследования – экспертная оценка профессиональных качеств консультантов своего структурного подразделения. Руководителям было предложено оценить выбранные критерии по десятибалльной шкале (респондентами выступили руководители высшего и среднего звена, все начальники управлений, N=23). Средние баллы представлены в таблице 2.17.

Таблица 2.17

Результаты оценки профессиональных качеств персонала –
«специалисты консультанты»

Критерий	Средний балл
Знание должностных обязанностей, навыки их выполнения в практической деятельности	6,8
Опыт работы и практические знания по занимаемой должности	5,8
Устойчивость к стрессовым ситуациям, способность справляться с кризисными (непредсказуемыми) явлениями, своевременно преодолевать неудачи	6,1
Умение добиваться выполнения поставленных задач	6,5
Уровень профессиональной компетентности (личного профессионализма)	5,5
Стремление к повышению профессиональных знаний	6,3
Инициатива и находчивость, стремление к новаторству	5,1
Умение устанавливать и поддерживать прочные служебно-деловые отношения с начальником/подчиненными	6,1
Ясность выражения мыслей (идей), умение донести проблему и предложения по ее решению	5,8
Состояние здоровья и физическое развитие	8,9
Тенденция к повышению эффективности результатов профессиональной деятельности по мере накопления опыта	6,9

Вывод – критерии, получившие наиболее высокую оценку – это состояние здоровья, знание должностных обязанностей и тенденция 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 находчивость, стремление к новаторству. Низкая оценка свидетельствует о том, что именно новые практические знания не очень велики, инициатива и находчивость не проявляются. Следовательно, такой персонал, находится в группе риска при проведении организационных изменений, есть большая вероятность – сопротивления персонала или не желания вообще видеть положительные

результаты работы для себя.

Следующее направление исследования – оценка сопротивления организационным изменениям и инновациям для подсчета локальной выраженности инновационной установки у всех категорий персонала (Приложение 10). Отметим, что нами также учитывались биографические параметры работников: пол, возраст, уровень образования, обязательный параметр – стаж в организации и на рабочем месте. Применение личностных опросников обусловлено рабочей гипотезой об индивидуальных различиях в восприятии организационных изменений и желании включаться в них.

Сводная таблица результатов исследования приведена в таблице 2.18. Для анализа выборки используем показатели описательной статистики, а именно – средние значения, стандартные отклонения, асимметрию.

Таблица 2.18

Общие показатели по выборке

Параметры	\bar{x}	σ	A	E
Возраст	35	10	1,2	0,8
Стаж работы в организации	8,322	6,248	1,398	1,99
Стаж на данном рабочем месте	6,074	5,447	1,955	4,857
Экстраверсия	11,73	3,347	0,059	0,068
Нейротизм	14,73	3,623	0,402	0,383
Лживость	4,75	1,45	- 0,02	- 0,44
Уровень субъективного контроля	26,922	5,4876	0,2346	- 0,1552
Общая инновационная установка	16,37	3,137	- 0,611	0,244
Сопротивление изменениям из-за инерции	15,0588	2,2927	- 0,0646	- 0,4739
Сопротивление из-за страха потерь	13,294	2,1099	- 0,2719	0,0513
Сопротивление из-за признания изменений нецелесообразными	11,11765	2,036144	0,396407	0,520401
Сопротивления из-за недоверия руководству	13,275	2,442	0,0277	0,1455
Сопротивление из-за неверия в свои силы	5,863	1,625	- 0,235	- 0,798

где: \bar{x} - среднее значение; σ – стандартное отклонение; A – асимметрия; E – эксцесс.

Из анализа таблицы видно, что показатели экстраверсии и нейротизма находится на среднем уровне, но имеют достаточно большое стандартное отклонение, что свидетельствует о довольно выраженном разбросе их

значений в выборке. Средние значения показателей сопротивления персонала изменениям менее разбросаны, о чем свидетельствует меньшая величина стандартного отклонения. Это указывает на достаточно высокую степень однообразия в восприятии работниками организационных (инновационных) преобразований.

Для более детального анализа факторов сопротивления персонала организационным изменениям мы провели дифференциальный анализ по следующим критериям: возраст, образование, стаж работы в организации:

1) разные возрастные группы по-разному относятся к оргизменениям и используют различные виды сопротивления. Так, группа молодых специалистов более других возрастных групп сопротивляется изменениям из-за инерции, и менее других – из-за признания изменений нецелесообразными, что связано с их небольшим опытом работы. Тем не менее, молодежь более других направлена на принятие оргизменений и инноваций. Средняя возрастная группа меньше всего сопротивляется изменениям из-за страха потерь, что может быть связано либо с отсутствием значимых достижений в статусе и заработной плате, либо с ощущением устойчивости своего положения в организации. Возрастная группа (а это не всегда опытные специалисты или рабочие) имеет более высокие значения практически по всем видам сопротивления, кроме того, у них и наименьшее значение выраженности инновационной установки. При сравнении возрастных групп с их делением на отметке 36 лет, мы получили значимые различия по выраженности общей инновационной установки (молодые сотрудники более инновационны), сопротивлению из-за признания изменений нецелесообразными (более выражено у зрелых) и по общему индексу сопротивления изменениям (более выражено у зрелых). Предположим, что данные различия связаны с тем, что зрелые работники не просто и бесцельно принимают инновационные предложения руководства, а склонны их обдумывать и выносить общее решение исходя из своих представлений о целесообразности инноваций.

2) Работники с высшим образованием более инновационны, однако у них достаточно выражено и сопротивление изменениям, причем структура видов сопротивления также связана с уровнем образования. Преобладает сопротивление из-за инерции и страха потерь, и менее выражено сопротивление по причинам признания изменений нецелесообразными, недоверия руководству и неверия в свои силы. Это может свидетельствовать об авторитарном стиле реализации и внедрений организменений без предварительной проработки этой проблемы. Причем, сопротивление по причинам недоверия руководству и неверия в свои силы имеет статистическую значимость на 5% уровне (это много).

3) Выраженность видов сопротивления изменениям в зависимости от стажа работы в организации. Получен интересный показатель – статистически значимых различий по этому контексту выявлено не было. Это может означать, что сотрудники с разным стажем работы в организации примерно одинаково воспринимают инновации. Возможно, причина кроется в принципе небольшом стаже всех категорий персонала.

Таким образом, анализ показал, что наиболее выражены такие виды сопротивления изменениям, как сопротивление из-за инерции (из максимально возможных 30 баллов 15,8) и из-за недоверия руководству (из максимально возможных 20 баллов 13,3). Инновационная установка – готовность принимать и включаться в процесс внедрения организационных изменений. Максимально возможный балл выраженности инновационной установки по данной методике равен 105, по данным исследования уровень инновационной установки равен 16,37 балла. Выраженность инновационной установки у работников, ниже среднего уровня.

Для проверки связей изучаемых параметров друг с другом сделан корреляционный анализ. Общие результаты представлены в таблице 2.19.

Таблица 2.19

Результаты корреляционного анализа

	Общая инновационная установка	Сопротивление изменениям из-за инерции	Сопротивление из-за страха потерь	Сопротивление из-за признания изменений нецелесообразными	Сопротивления из-за недоверия руководству	Сопротивление из-за неверия в свои силы	Общий индекс сопротивления организационным изменениям
Возраст	-0,46				0,32		0,31
Стаж работы в организации							
Стаж на данном рабочем месте	-0,3						
Экстротверсия							
Нейротизм							
Лживость							
Уровень субъективного контроля							
Общая инновационная установка					-0,53		-0,42
Сопротивление изменениям из-за инерции			0,29				0,59
Сопротивление из-за страха потерь		0,29					0,5
Сопротивление из-за признания изменений нецелесообразными						0,37	0,64
Сопротивления из-за недоверия руководству	-0,53					0,38	0,62
Сопротивление из-за неверия в свои силы				0,37	0,38		0,58
Общий индекс сопротивления организационным изменениям	-0,42	0,59	0,5	0,64	0,62	0,58	

В таблице 2.19 приведены только статистически значимые данные. Отметим, что положительные значения означают прямую корреляцию – чем выше один параметр, тем выше другой, а отрицательные значения - обратную корреляцию – чем выше один параметр, тем ниже другой.

Исходя из результатов корреляционного анализа, можно сделать следующие выводы:

1. Показатель общей инновационной установки отрицательно коррелирует с общим индексом сопротивления. Все виды сопротивления изменениям коррелируют с общим индексом сопротивления, что свидетельствует о том, что каждый вид сопротивления имеет значение для регуляции поведения в ситуации нововведений.

2. Виды сопротивления изменениям образуют устойчивые соединения, подтверждаемые на уровне факторного анализа: инерция и страх потерь; недоверие руководству и признание нецелесообразности изменений коррелируют с неверием в свои силы.

С целью подтверждения объективности полученных результатов, и, более глубокого анализа кадровой политики представим SWOT-анализ, в котором выделим общие проблемы, характерные для двух консалтинговых исследуемых организаций (табл. 2.20 и табл. 2.21).

Таблица 2.20

SWOT – анализ сопротивления персонала организационным изменениям

Матрица SWOT	<p style="text-align: center;">Возможности</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.Повышение производительности труда 2. Увеличение объема платных услуг 3. Внедрение инноваций и передовых технологий 4. Улучшение имиджа организации в глазах клиентов 5. Рост компетентности работников 	<p style="text-align: center;">Угрозы</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.Снижение управляемости организации 2.Повышение уровня стресса у работников 3.Снижение эффективности оргизменений 4.Увеличение текучести кадров 5. Снижение мотивации труда
<p style="text-align: center;">Сильные стороны</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Сплоченный коллектив 2. Развиты традиции 3. Ценности профессионализма 4. Высокая исполнительская дисциплина 5.Взаимопомощь 	<p style="text-align: center;">Влияние возможности (сильное)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.Повышение производительности труда 2.Внедрение передовых технологий 	<p style="text-align: center;">Влияние возможности (умеренное)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.Рост компетентности сотрудников 2.Увеличение объема консалтинговых платных услуг
<p style="text-align: center;">Слабые стороны</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.Низкая готовность к включенности в оргизменения 2.Страх потерь 3.Недовольство политикой делегирования полномочий 4.Высокая инерция 5.Высокий индекс сопротивления изменениям 	<p style="text-align: center;">Влияние угроз (тяжелое состояние)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.Снижение мотивации труда у работников 2.Снижение текучести кадров 3.Снижение эффективности оргизменений 	<p style="text-align: center;">Влияние угроз (минимальное)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.Повышение уровня стресса у работников 2. Открытые социально-трудовые конфликты

Представим SWOT-анализ формирования и развития кадровой политики в условиях организационных изменений (табл.2.21).

**SWOT-анализ кадровой политики в условиях проведения
организационных изменений**

Матрица SWOT	<u>Возможности</u> 1. Готовность высшего руководства к формированию высококвалифицированного персонала. 2. Расширение рынков услуг и, как следствие, увеличение производственных мощностей предприятия	<u>Угрозы</u> 1. Экономический кризис. 2. Нестабильность объемов производства и услуг. 3. Появление более масштабных конкурентов.
<u>Сильные стороны</u> 1. Наличие кадрового потенциала у работников со стажем работы 5 лет. 2. Сформированность административного аппарата. 3. Эффективная система контроля дисциплины труда. 4. Осуществляется ротация кадров 5. Внедрение новых технологий в производство и новых видов услуг 6. Высокий уровень признания необходимости запланированных изменений	<u>СИВ</u> 1. Разработка эффективной системы мотивации к долгосрочным трудовым отношениям 2. Формирование позитивного отношения рабочих к управленческому звену	<u>СИУ</u> 1. Переход сотрудников со стажем работы 5 лет в другую организацию. 2. Угроза профессионального выгорания на фоне жесткой дисциплины.
<u>Слабые стороны</u> 1. Пассивный вид кадровой политики, внутренняя обособленность, закрытость. 2. Текучесть кадров. 3. Низкая заработная плата. Несоответствие вознаграждения полученным результатам. 4. Отсутствие комплексной технологичной системы подбора, отбора и найма персонала. 5. Отсутствие сформированной социальной инфраструктуры 6. Локальная системы морального стимулирования. 7. Низкая мотивация рабочих. 8. Слабая мотивация участия персонала в организационных изменениях. 9. Несвоевременное посещение работниками курсов повышения квалификации. 10. Низкий уровень организации рабочих мест. 11. Низкий уровень восприятия элементов организационной культуры.	<u>СЛВ</u> 1. Переход кадровой политики от пассивной к активной и открытой. 2. Разработка Программы оптимизации кадровой политики в условиях организационных изменений. 3. Разработка комплекса мер по профилактике и преодолению сопротивления персонала. 4. Разработка Программы отбора и найма персонала. 5. Разработка плана мотивационных мероприятий. 6. Привлечение сторонних организаций для расширения социальной инфраструктуры предприятия. 7. Повышение уровня квалификации персонала, его развития. 8. Укрепление корпоративной культуры.	<u>СЛУ</u> 1. Высокая текучесть кадров. 2. Коррупция, ухудшение дисциплины. 3. Снижение эффективности и результативности трудовой деятельности. 4. Стагнация в профессиональном развитии сотрудников. 5. Повышение уровня сопротивления персонала организационным изменениям. 6. Ухудшение социально-психологического климата, «застывшая» организационная культура

Комплексное исследование кадровой политики в ООО «АСТИКС» и АНО «ИМЦ» в условиях организационных изменений позволило нам выявить *основные общие недостатки присущие организациям в системе*

формирования и развития кадровой политики, и, практики управления человеческими ресурсами, требующие оперативного решения:

1) Пассивный вид кадровой политики. Руководство не имеет выраженной комплексной программы стратегических действий в отношении управления персоналом;

2) Отсутствуют комплексные программы организационных изменений. Слабая мотивация участия персонала в организационных изменениях. Слабая информированность сотрудников о формах и методах управления, соответствующих современному состоянию кадрового менеджмента 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 нами разработаны направления совершенствования кадровой политики в условиях организационных изменений, с учетом специфики деятельности исследуемых консалтинговых организаций.

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 примере конкретной консалтинговой организации

На каждой стадии жизненного цикла организации – создании, развитии, стабилизации и спаде – происходят организационные изменения, затрагивающие как систему управления в целом, так и ее отдельные составляющие. Система управления персоналом в процессе модернизации последовательно проходит определенные жизненные циклы – последовательную и регулярно повторяющуюся смену во времени определенных своих состояний. Следовательно, кадровая политика ООО «Агентство стратегических технологий и консалтинговых систем» должна быть тесно увязана со стратегией развития (или роста), которую разделяют большинство членов коллектива, стремящихся включиться в актуальные организационные изменения.

ООО «АСТИКС» системно проводит организационные изменения которые, на наш взгляд, требуют моделирования механизмов преодоления сопротивления со стороны персонала, формирования управленческой команды единомышленников, понятной и разделяемой корпоративной культуры, хороших условий труда и компетентного, стратегически мыслящего руководителя лидера.

Первый этап изменений, охарактеризуем – на уровне организационно-управленческой структуры. До 2015 года ООО «АСТИКС», со своими дочерними дивизионами, на территории Белгородской области, занималась исключительно техническим сопровождением организаций в границах Белгородской области. В 2015 году основная номенклатура консультационных

услуг, поставляемой ООО «АСТИКС» расширила ассортимент, с одной стороны, это появление конкурентоспособных продуктов и услуг, с другой стороны, необходимость проведения изменений, оптимизации организационной структуры. Организация открывает 4 перспективных отдела:

1) Отдел по работе с заказчиками. В настоящее время на обслуживании стоит примерно 150 организаций Белгородской области. Отдел занимается полным юридическим и техническим сопровождением соответствующих закупок.

2) Отдел по работе с поставщиками. Был создан с момента создания организации, однако, в штате была одна единица, и всеми вопросами занимались параллельно руководители других отделов. В настоящее время отдел занимается предоставлением полного пакета юридического сопровождения каждого своего поставщика. В 2017 году на обслуживании числится более 100 организаций.

3) Отдел технической поддержки – изначально были специалисты, которые совмещали в своей деятельности и данный функционал. В настоящее время (системно с 2015 г.) отдел расширяет свои полномочия и присоединяет разные области обслуживания:

- с 01.01.2015 г. была подключена Белгородская область;
- с 01.01.2016 г. подключена Ленинградская область;
- с 01.01.2017 г. были заключены контракты с Амурской, Ростовской и Пензенской областями;
- с 01.04.2017 была подключена полностью Волгоградская область. На данный момент самыми функциональными и требующими внедрения инновационных кадровых и IT-технологий являются отделы технической поддержки.

Второй этап организационных изменений, правомерно связать, с необходимостью оптимизации организации труда персонала и укрепления ресурсов для эффективного использования кадрового потенциала. Обоснуем предпосылки и причины необходимости включения персонала в

организационные изменения. Во-первых, директор ООО «АСТИКС» инициирует политику «дружественного» взаимодействия с АНО «ИМЦ», в которой он является директором и координатором развития и оптимизации кадровой политики. Как следствие – довольно часто, происходят изменения в системе основных элементов развития персонала ООО «АСТИКС», в связи с переходом, по разным причинам, консультантов в организацию АНО «ИМЦ». С другой стороны – увеличивается нагрузка на сотрудников, продолжающих работать в ООО «АСТИКС», как следствие – наблюдается текучесть кадров, уже связанная с личными недовольствами организацией и условиями труда, неэффективной системой расстановки и учета использования рабочего времени. В этих условиях происходящих организационных изменений кадровая политика должна представлять собой кадровое обеспечение реализации стратегии роста (табл. 3.1).

Таблица 3.1

Прогнозирование развития кадровой политики ООО «АСТИКС»

Пред- приятие и кадры	Время	ПРОШЛОЕ	НАСТОЯЩЕЕ	БУДУЩЕЕ
Стратегия		Стратегия выживания	Стратегия роста и сохранения существующего положения дел «статус-кво»	Стратегия конкуренции и расширения рынка консалтинговых услуг
Виды деятельности предприятия		80% - это техническое сопровождение организаций	+ юридическое и техническое сопровождение соответствующих закупок + деятельность в области права	+ консалтинг по вопросам коммерческой деятельности и управления + консалтинг в области бухгалтерского учета + консалтинг по созданию высокотехнологичных баз данных и информационных ресурсов + консалтинг по их внедрению и сопровождению
Ведущие направления проводимой кадровой политики		1. Определялись квалификационные требования к конкретным должностям и рабочим местам. 2. Определялся необходимый и достаточный количественный состав подразделений, исходя из функциональных задач и объема выполняемых работ.	1. Оптимизация и стабилизация кадрового состава ключевых структурных подразделений. 2. Создание и поддержание организационного порядка, укрепление исполнительности, ответственности сотрудников за выполняемые обязанности, укрепление трудовой и производственной дисциплины. 3. Перевод консультантов на сдельную оплату труда.	1. Переход к активной, открытой кадровой политики. Инициатива «снизу» и включенность в организационные изменения. 2. Совершенствование процедур подбора персонала. Модель HR Tech. Командообразование. Укрепление корпоративной культуры. 3. Развитие системы обучения и повышения квалификации. 4. Создание эффективной системы мотивации сотрудников. 5. Позиция удержания опытного и квалифицированного персонала.

Результатом комплексного исследования проблематики формирования кадровой политики в ООО «АСТИКС» стала разработка рекомендаций и конкретных мероприятий, нацеленных, как на стратегическое решение выявленных проблем, так и на оперативное решение проблем, требующих незамедлительного принятия управленческих решений (табл. 3.2).

Таблица 3.2

Рекомендации и мероприятия по совершенствованию кадровой политики ООО «АСТИКС» в условиях организационных изменений

Проблема	Направления и мероприятия по решению проблемы
1. Пассивный вид кадровой политики, внутренняя обособленность, закрытость	1. Разработка Программы оптимизации кадровой политики в условиях организационных изменений. ООО «Агентство стратегических технологий и консалтинговых систем».
2. Слабая мотивация участия персонала в организационных изменениях. Безынициативность	2. Разработка комплекса мер по профилактике и преодолению сопротивления персонала.
3. Отсутствие комплексной системы мотивации работников: – слабая степень объективности оценки труда персонала; – неэффективные методы нематериальной мотивации 3.1. Низкий уровень организации рабочих мест → неудовлетворительные условия труда	1. Совершенствование системы материального стимулирования за счет: – введения бонусной системы оплаты труда с выплатой 13 заработной платы; – регулярной коррекции оплаты работников с учетом изменений в оплате, осуществляемых другими работодателями за ту же работу, т.е. проводить индексацию зарплат. 2. Совершенствование нематериального стимулирования посредством непрямого внимания со стороны высшего руководства предприятия (доска почета, грамоты, фирменные значки и т.д.) 3. Совершенствование социального пакета предприятия за счет обеспечения добровольного медицинского страхования сотрудников. 4. Совершенствование социально-трудовой среды за счет: – разграничения рабочего пространства таким образом, чтобы каждый консультант имел личную зону. 4.1. Разработка положения о социальной политике ООО «АСТИКС».
4. Несоответствие мер по развитию корпоративной культуры ожиданиям персонала	1. Организация корпоративного отдыха, встреч, праздников. 2. Введение корпоративного стандарта формы одежды. 3. Укрепление информационных каналов между звеньями управления и структурными подразделениями (использование системы внутренних коммуникаций при реализации изменений). Внедрение методов обмена знаниями и передовым опытом. 4. Разработка инструментов развития вовлеченности и командности в организационной культуре.

Проблема	Направления и мероприятия по решению проблемы
5.Отсутствие целенаправленных мер по удержанию опытного и квалифицированного персонала	1. Накопительное пенсионное страхование. 2. Поощрения со стороны руководства посредством оформления достигнутых в работе результатов: зачисление в кадровый резерв с возможностью получения широкого спектра обучения, в том числе сертифицированных тренингов, TWI. 3. Создание онлайн базы тестов и семинаров для сотрудников, включенных в кадровый резерв.
6.Отсутствие комплексной технологичной системы подбора, отбора и найма персонала	6.Разработать комплексную Программу «Подбор и найм персонала в ООО «АСТИКС»

Первое направление – Разработка комплексной Программы оптимизации механизма управления человеческими ресурсами в условиях организационных изменений, включающей формирование «дерева целей» кадровой политики, что позволяет определить наиболее обоснованные и успешные пути развития менеджмента персонала, координации его деятельности по совершенствованию кадровой политики, мобилизации управленческих кадров для реализации новых стратегий. Отметим, что Программа носит рекомендательный характер и мероприятия разрабатывались с учетом специфики консалтинговой деятельности ООО «АСТИКС» (Приложение 11).

Следующее направление – разработка и обоснование условий и механизмов профилактики и преодоления сопротивления персонала организационным изменениям.

№ 1 – Стратегия управления сопротивлением персонала в условиях проведения организационных изменений (с учетом специфики кадровой политики ООО «АСТИКС»). В процессе разработки мероприятий по профилактике и преодолению сопротивления персонала были определены их общие характеристики:

- необходимое для реализации мероприятия ресурсное обеспечение: человеческие, финансовые, временные, информационные ресурсы;
- способ организации мероприятия: своими силами;

— ожидаемый в результате внедрения мероприятия эффект. Отметим, что данные мероприятия должны предшествовать введению изменений, реализовываться на стадии подготовки изменений и сопровождать весь процесс; опираясь на информирование, подготовку и образование сотрудников. Обязательно вовлечение персонала в процесс осуществления изменений (Приложение 12).

Следующее направление – мероприятия по совершенствованию мотивации персонала ООО «АСТИКС» (рис. 3.1).



Рис. 3.1 Направления совершенствования мотивации персонала ООО «АСТИКС»

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 бонус. В качестве бонуса была 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, т.е. проводить индексацию зарплаты. В качестве совершенствования нематериального стимулирования нами были сформированы основные требования, которым должна соответствовать будущая система нематериального стимулирования. При этом данный перечень 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 директор ООО «АСТИКС» в торжественной обстановке в присутствии всего трудового коллектива.

Одним из наиболее распространенных и при этом эффективным инструментом совершенствования социального пакета является добровольное медицинское страхование сотрудников. Зачастую возможность 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 усовершенствовать за счет предоставления 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 рабочего пространства таким образом, чтобы каждый сотрудник (прежде всего, консультанты) имел хоть какую-нибудь личную зону для построения более качественного и целимотивационного диалога с клиентом.

Проект Положения в социальной политике ООО «Агентство стратегических технологий и консалтинговых систем» представлен в Приложении 13.

Следующий этап – определение требований к корпоративной культуре, 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 консалтинговых услуг с соблюдением высоких стандартов и создания качественной продукции; параллельно создается высокая репутация предприятия на рынке; во-вторых, получить максимальную отдачу от человеческого капитала компании за счет создания благоприятного

производственного микроклимата, обеспечения безопасных, комфортных условий труда, достойной оплаты, предоставления сотрудникам возможности развиваться, получать дополнительные льготы и привилегии. Развитие корпоративной культуры ООО «АСТИКС» предлагаем вести по двум основным направлениям (рис. 3.2).

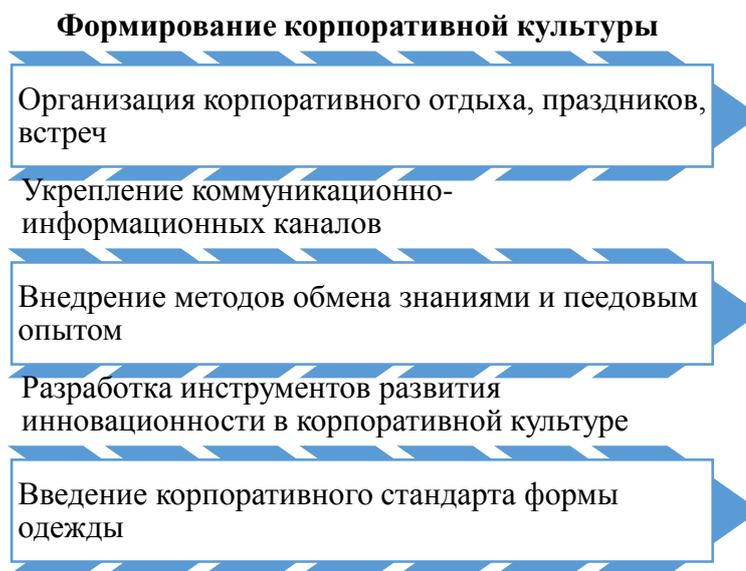


Рис.3.2 Направления оптимизации корпоративной культуры

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 оценки руководителей (профиль компетенций) компетенций «управление изменениями» и «межфункциональное взаимодействие». Стимулирование обмена передовым опытом между подразделениями (Дни подразделений, ярмарки знаний). Внедрение программы развития технических (профессиональных) талантов. Интенсивная тренинговая программа по развитию лидерских навыков у руководителей. Создание «сообществ практиков», «тематических групп» в Интранете для обсуждения проблем, значимых для компании.

– Ребрендинг компании как инновационной и динамично развивающейся, введение в корпоративную атрибутику символов инновационности и креативности.

Предложим некоторые из инструментов развития вовлеченности и командности в условиях укрепления корпоративной культуры:

- Оценка руководителей по компетенциям «командная работа» и «развитие своих подчиненных».
- Обучение руководителей навыкам делегирования полномочий.
- Внедрение института наставничества.
- Составление индивидуальных планов развития для руководителей и ключевых специалистов.
- Регулярное проведение опросов сотрудников (измерение их удовлетворенности работой в компании, отношения к руководству, уровня доверия в компании).
- Тренинги по командообразованию для ключевых подразделенических и управленческих команд предприятия.
- Специальные командные разработки, игры и упражнения на корпоративных праздниках, направленные на установление контактов между 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 труда. Здесь вскрывается дуальность проблемы: с одной стороны – эффективнее и проще «выращивать» своих собственных специалистов, чем найти и нанять уже подготовленных, удовлетворяющих всем предъявляемым требованиям, с другой – работники, получившие достаточный опыт и востребованную квалификацию получают возможность выбора места работы, где их труд, способности и таланты будут не только востребованы, но и достойно вознаграждены. Таким образом, предприятие так или иначе теряет своих специалистов, если не предпринимает

меры по их удержанию. Руководство ООО «АСТИКС» 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 уплачивает взносы по пенсионному плану работника. Данные программы имеют большую актуальность, 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 «АСТИКС» будет способствовать: привлечению новых квалифицированных сотрудников; мотивации работников к дальнейшему профессиональному росту на предприятии; «омолаживанию» персонала за счет улучшения условий выхода сотрудников на пенсию.

Следующее направление – разработка Положения о поиске и подборе персонала в ООО «АСТИКС», представлено в приложении 14. План-схема о найме персонала необходима для формализации подхода к найму персонала. Кроме того, схематичный план о найме персонала позволит привести к единому пониманию порядок отбора сотрудников в каждое из 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» – разработка соответствующих программ, положений, приказов, инструкций, планов (схем), с целью дальнейшей их апробации. Специалисты отдела кадров должны согласовать с начальником отдела кадров 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. План разработки мероприятий отражен в таблице 3.3.

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).

Таблица 3.3

План разработки основных мероприятий

№ п/п	Этапы разработки и подготовки документов для реализации	Ответственный	Сроки стоимость (опл. труда)
1.	Введение бонусной системы оплаты труда с выплатой 13 заработной платы специалистам предприятия	Начальник службы управления персоналом	15 дней
			1000,00 руб.
2.	Индексация заработной платы рабочим предприятия	Начальник службы управления персоналом	15 дней
			1000,00 руб.
3.	Нематериальное поощрение достижений работников в труде	Начальник службы управления персоналом	15 дней
			1500 руб.
4.	Введение системы добровольного медицинского страхования	Начальник службы управления персоналом	15 дней
			2000 руб.
5.	Перечисление зарплаты сотрудников на пластиковые карты	Начальник службы управления персоналом	30 дней
			500 руб.
6.	Разграничение рабочего пространства с целью выделения личных зон работников	Главный инженер	60 дней
			8000 руб.
7.	Организация корпоративного отдыха, встреч, праздников	Специалист службы управления персоналом	15 дней
			3 000 руб.
8.	Введение корпоративного стандарта формы одежды	Специалист службы управления персоналом	10 дней
			500 руб.
9.	Введение системы накопительного пенсионного страхования	Начальник службы управления персоналом	30 дней
			2000 руб.
10.	Согласование Программы оптимизации кадровой политики в условиях организационных изменений ООО «АСТИКС» и Программы «Подбор и найм персонала»	Начальник службы управления персоналом	12 дней
			1 000 руб.
ИТОГО:			20500 руб.

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

Проведем анализ рисков основных мероприятий, отобразив данные в таблице 3.4.

Таблица 3.4

Реестр рисков мероприятий

№ п / п	Риск	Ожидаемые последствия наступления риска	Мероприятия по предупреждению наступления риска	Действия в случае наступления риска
1	Риск несоответствия кадров квалификационным требованиям на выполнение работ	Допущение ошибок при реализации программ и методического инструментария	Проведение аттестации	Направление работников на курсы ПК
2	Риск повышения затрат на управление трудовым потенциалом	Нехватка средств на покрытие затрат, связанных с управлением трудовым потенциалом и подготовкой и переподготовкой работников	Организация планирования затрат с учетом возможности их повышения	Поиск источников покрытия затрат
3	Риск повышения затрат на кадровый резерв, подготовку и переподготовку работников			
4	Риск сопротивления новым технологиям мотивации, подбора и приёма персонала	Отсутствие у работников стимулов для применения новых технологий	Проведение оценки степени готовности коллектива к нововведениям	Командообразование. Разъяснительная работа. Совершенствование лояльности, корпоративной культуры

Далее, проведем оценку рисков (табл. 3.5).

Таблица 3.5

Перечень и результаты оценки рисков проекта

№ п/п	Название рисков	Бальная оценка рисков	Приоритет риска	Вес риска	Общая оценка риска
1	Риск несоответствия кадров квалификационным требованиям на выполнение работ	50	4	0,01	0,5
2	Риск повышения затрат на управление трудовым потенциалом	25	3	0,05	1,25
3	Риск повышения затрат на подготовку и переподготовку работников	25	3	0,05	1,25
4	Риск сопротивления новым технологиям	75	1	0,1	7,5
Общая оценка по нововведению					10,5

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 Управление системой формирования кадровой политики через регулирование вовлеченности персонала в организационные изменения и формирование социально-экономических эффектов обеспечения функционирования предприятия

На основе группировки мероприятий и критерия значимости выделим наиболее перспективные *направления деятельности по вовлеченности персонала в организационные изменения и локальному преодолению сопротивления персонала* организации инновационным изменениям:

– *ресурсное направление*, включает в себя выделение дополнительных ресурсов на проектирование и осуществление инновационных изменений, финансовое содействие инновационному риску; повышение квалификации персонала;

– *информационное направление*, предполагающее обеспечение информирования персонала о существовании инновационных проблем и решений, предварительное информирование о возможных трудностях и проблемах инновационных изменений;

– *мотивационное направление*, предусматривающее обеспечение материального и морального поощрения участников инновационных изменений, содействие служебному продвижению инноваторов, повышению их профессионально-трудового и личного статуса;

– *технологическое направление*, требующее разработки инновационных проектов на альтернативной и комплексной основах; обеспечения правильной постановки инновационной проблемы, оптимального распределения ресурсов и адекватной оценки инновационных изменений; внедрения

консультационно-экспертного ресурса, проведения групповых тренингов, инновационных экспериментов;

– *этическое направление*, ориентирующее на повышение организационной культуры участников оргизменений; применение различных санкций в отношении нарушителей организационных норм.

Таблица 3.6

Мероприятия, направленные на повышение вовлеченности персонала в организационные изменения и укрепление инновационной готовности руководителей ООО «АСТЕКС»

Организационные мероприятия	
1.	Увеличение заработной платы за счет стимулирующих надбавок
2.	Децентрализация управления
3.	Периодический мониторинг: - удовлетворенности трудом персонала; - уровня стресса; - уровня и структуры мотивации; - инновационной готовности с проведением, при необходимости корректирующих мероприятий
4.	Отслеживание объема рабочей нагрузки на персонал, и оптимизация распределения рабочих заданий
5.	Повышение управленческой культуры Формирование социально-технологической культуры
6.	Повышение социально-психологического климата в подразделениях
7.	Развитие открытой системы внутренних коммуникаций при реализации организационных изменений
8.	Поддержка командной работы
Организационные условия преодоления сопротивления	
9.	Успешность организации
10.	Достойная заработная плата
11.	Открытость информации
12.	Диалог руководства с коллективом по существенным приоритетным направлениям деятельности. Открытое и честное общение руководства с подчиненными всех уровней стратегических целей и задач
13.	Лояльность персонала
14.	Ситуационность стиля управления
15.	Высокий уровень делегирования полномочий
16.	Командные правила взаимодействия в группе
Организационные условия преодоления сопротивления на индивидуальном уровне	
17.	Преодоление сопротивления связано с соответствием актуальной ситуации работника в организации и ее перспектив уровню притязаний в следующих контекстах: - уровень заработной платы, - отношения с коллегами, - справедливость руководства, - интересность работы, - собственные результаты труда, - перспектива служебного роста, - возможность самореализации

В качестве условий эффективности мероприятий, могут выступать следующие положения:

– социальную эффективность в виде стимулов для персонала можно обеспечить только тогда, когда существование организации является 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 организации определенных социальных благ, а значит, и соответствующего уровня социальной эффективности.

Рассмотрим социально-экономическую эффективность предложенных мероприятий.

Тринадцатая заработная плата – это премиальная выплата, размер которой будет зависеть от размера зарплаты сотрудника и от продолжительности его непрерывной работы в ООО «АСТИКС». Если тринадцатую заработную плату определить только ведущим консультантам ООО «АСТИКС», то затраты составят:

$$ПР = ФЗП \times ДР_c, \quad (3.1)$$

где ПР – затраты на выплату тринадцатой премии, тыс.руб.

ФЗП – фонд заработной платы, тыс.руб.

ДР_c – доля специалистов в коллективе работников.

По итогам последнего года исследования – 2017 г. – фонд оплаты труда составил 59053 тыс. руб., следовательно, объем дополнительных средств на выплату тринадцатой заработной платы составит примерно 4921 тыс. руб. Тогда, затраты на выплату тринадцатой премии в ООО «АСТИКС» составят:

$$4921 \text{ тыс.руб.} \times 0,28 = 1377,88 \text{ тыс.руб.}$$

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

$$ЗП_{\text{инд}} = ЗП \times I_{\text{ц}}, \quad (3.2) \quad (3.2)$$

где $ЗП_{\text{инд}}$ – индексированная заработная плата работников, тыс.руб.

$ЗП$ – заработная плата предыдущего расчетному периода, тыс.руб.

$I_{\text{ц}}$ – индекс цен.

С учетом того, что в 2017 году индекс потребительских цен составил 1,061, получаем, что в случае индексирования, увеличение фонда оплаты труда в ООО «АСТИКС» по итогам 2017 года составит:

$$ЗП_{\text{инд}} - ЗП = 59053 \times 1,061 - 59053 = 62655,23 - 59053 = 3602,23 \text{ тыс.руб.}$$

Если такую индексацию произвести хотя бы ведущим консультантам, то расходы составят:

$$\Delta ЗП = (ЗП_{\text{инд}} - ЗП) \times ДР_{\text{р}}, \quad (3.3)$$

где $\Delta ЗП$ – затраты на дополнительной оплаты труда специалистов в результате индексации, тыс.руб.

$ДР_{\text{р}}$ – доля ведущих специалистов консультантов в коллективе работников.

Тогда, затраты – дополнительной оплаты труда специалистов ООО «АСТИКС» в результате индексации составят:

$$\Delta ЗП = 3602,23 \text{ тыс.руб.} \times 0,72 = 2593,61 \text{ тыс.руб.}$$

Социальный эффект от данных предложенных мероприятий будет состоять в следующем:

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

– во-вторых, так как индексация и 13 заработная плата – это мероприятия, осуществляемые в конце года, то работники будут не заинтересованы увольняться ни в середине, ни в конце года, а начало года – это, 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 стороны руководства. Социальный эффект мероприятий по нематериальному стимулированию проявится в увеличении энтузиазма работников, их инициативности в труде.

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

- 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 налогообложению во внебюджетные фонды;
- 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 счет профилактики заболеваний 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:

$$\mathcal{E}_{\text{мс}} = (\text{ФЗП} \times 6\%) / 100, \quad (3.4)$$

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

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

$$59053 \times 0,06 = 3543,18 \text{ тыс.руб.}$$

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

$$P_{\text{мс}} = K_{\text{раб}} \times 1,5, \quad (3.5)$$

$P_{\text{мс}}$ – расходы на введение добровольного медицинского страхования, тыс.руб.;

$K_{\text{раб}}$ – количество работников всего, чел.

Тогда расходы на введение добровольного медицинского страхования составят:

$$396 \times 1,5 = 594 \text{ тыс. руб.}$$

Разграничение рабочего пространства таким образом, чтобы каждый консультант имел личную зону, потребует создания, например, гипсокартонных перегородок в свободных нишах столов для переговоров. По предварительной оценке стоимость данных работ (включая строймонтаж) составит 120,5 тыс.руб.

Организация корпоративного отдыха, встреч, праздников; проведение конкурсов мастерства, ярмарок лидеров и т.д., по предварительным экспертным оценкам обойдется в сумму около 250 тыс.руб. в год, при этом статистикой подтверждается [85, с.128], что около половины затраченных на данные предприятия средств возвращается увеличением производительности труда.

Введение корпоративного стандарта формы одежды вызовет расходы на приобретение офисной одежды:

$$P_{\text{ко}} = \mathcal{C}_{\text{р}} \times C_{\text{ро}}, \quad (3.10)$$

где $P_{\text{ко}}$ – расходы на приобретение рабочей одежды, тыс.руб.;

$\mathcal{C}_{\text{р}}$ – численность рабочих, тыс.руб.;

C_{po} – стоимость единицы рабочей офисной одежды, тыс.руб.

Минимальная единица офисной рабочей одежды, предлагаем – фирменный значок с эмблемой компании и платок-галстук, имеют стоимость 440 руб., тогда затраты расходная часть мероприятия для 159 чел. (1 этап – консультанты отделов головного офиса) составят:

$$159 \times 0,44 = 69,96 \text{ тыс.руб.}$$

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 и частичным финансовым участием в данном процессе ООО «АСТИКС». Ежегодные выплаты при этом составят 487,2 тыс.руб.

Рассчитать экономический эффект всех в совокупности предложенных мероприятий не представляется возможным, однако те мероприятия, эффект от которых мы смогли выразить в денежном выражении представим в таблице 3.7, где показаны затраты и экономический эффект основных мероприятий.

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

Расчет экономического эффекта от основных мероприятий

№ п/п	Мероприятия	Затраты, тыс.руб.	Экономич. эффект, тыс. руб.
1.	Введение бонусной системы оплаты труда с выплатой 13 заработной платы специалистам предприятия	1377,88	-1377,88
2.	Индексация заработной платы рабочим предприятия	2593,61	- 2593,61
3.	Нематериальное поощрение достижений работников в труде	153,00	- 153,00
4.	Введение системы добровольного медицинского страхования	594,00	2949,00
5.	Разработка и внедрение Программы оптимизации кадровой политики в условиях организационных изменений Разработка и внедрение Программы «Подбор и найм персонала» Обучение руководителей и сотрудников	221,41	-203,91
6.	Разграничение рабочего пространства с целью выделения личных зон работников (консультантов) для проведения индивидуальных консультаций клиентам	120,5	-120,5
7.	Организация корпоративного отдыха, встреч, праздников; конкурсов мастерства, ярмарок	240,00	-240,00
8.	Введение корпоративного стандарта формы одежды	68,4	-68,4
9.	Введение системы накопительного пенсионного страхования	487,2	- 487,2
	Итого рассчитанный экономический эффект	5866,0	- 2305,32
	Всего с учетом роста прибыли на 20%	5866,0	1299,48

Таким образом, реализация мероприятий, показывает, что основа совершенствования кадровой политики ООО «АСТИКС» – это сплоченный, лояльный коллектив, стремящийся к организационным инновационным изменениям. На основании исследований и обобщений мы пришли к выводу, что создание условий для преодоления сопротивления персонала должно осуществляться системно, целенаправленно, на всех уровнях, при обязательном участии максимального большинства сотрудников. Основными организационными условиями преодоления сопротивления персонала должны стать: достойная заработная плата, открытость информации, лояльность персонала, ситуационность стиля управления, высокий уровень делегирования полномочий.

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 зависят экономические и другие возможности организации. 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 управления кадрами. При этом любые управленческие 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 и повышения результативности функционирования персонала и его способности реагировать на изменения.

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 данная трактовка исследуемой проблемы не противоречит сложившейся системе научных взглядов, основана 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 условиях окружения; неэффективное управление; потеря элементами организационной структуры рыночных ориентиров и целей; организационно-структурные кризисы; снижение эффективности деятельности всей компании.

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 «АСТИКС» 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 является обеспечение оптимального баланса процессов обновления, сохранения численного и качественного состава кадров, его развития в соответствии с потребностями организации, состоянием рынка труда, требованиями 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 «АСТИКС» подтверждает вывод о закрытом типе кадровой политики.

В рамках исследования нами были выделены основные недостатки в системе формирования и развития и кадровой политики, и, практики управления человеческими ресурсами, требующие оперативного решения. Как результат – разработаны направления совершенствования кадровой политики в условиях организационных изменений для ООО «АСТИКС».

Первое направление – Программа оптимизации механизма управления человеческими ресурсами в условиях организационных изменений, включающая формирование «дерева целей» кадровой политики, что позволяет определить наиболее обоснованные и успешные пути развития менеджмента персонала, координации его 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.

Считаем, что наиболее актуальными в условиях организационных изменений элементами кадровой политики должны быть следующие: развитая, объективная политика оплаты труда; высокие требования к дисциплине; система ротации кадров; жёсткие требования при приеме на работу; политика адаптации; профессиональный и карьерный рост; система обучения работников.

Для решения выявленных проблем нами предложен комплекс мероприятий с целью не только решения локальных кадровых проблем, но и стратегически важных, способных выстроить эффективную кадровую политику, основанную на накопленных знаниях, современных технологиях и инновационных методах управления человеческими ресурсами.

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Алехина, О. Осознание кадровой политики: за и против. В поисках «идеала» или как определить здоровье кадровой политики организации [Текст] / О. Алехина // Персонал-микс. - 2009. - № 1-2. - С. 33-37.
2. Архипова, Н.И. Основы управления персоналом: [Текст]: учебное пособие / Н.И. Архипова - Москва: Проспект, 2017. - 229 с.
3. 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.
4. Асалиев, А.М. Развитие трудового потенциала [Текст]: учебное пособие / А. М. Асалиев, Ф. И. Мирзабалаева, П. Р. Алиева. – Москва: ИНФРА-М, 2016. – 279 с.
5. Бабинцева, Е.И. Инновационные технологии в управлении персоналом [Текст]: учебное пособие / Е. И. Бабинцева, Я. И. Серкина; Министерство образования и науки Российской Федерации, ФГАОУ ВО «БелГУ». - Белгород, 2017. - 111 с.
6. Бажин, А.С. Особенности использования оперативного плана работы с персоналом [Текст] / А.С. Бажин и др. // Экономика и социум. – 2015. – № 1-2. – С. 319.
7. Белкова, Е.А. Технологии управления развитием персонала [Текст]: учебник пособие / 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. Бурмистрова, Н.О. Оптимизация и повышение эффективности систем адаптации, оценки и развития персонала. Внутрикorporативная программа подготовки ключевых специалистов [Текст]: Формирование базы

профессиональных внутрикорпоративных знаний / Н. О. Бурмистрова. - Санкт-Петербург: Изд-во СПбГЭТУ «ЛЭТИ», 2017. - 107 с.

10. Вейдер, Майкл. Инструменты бережливого производства [Текст]: карманное руководство по практике применения Lean / Майкл Вейдер; перевод с английского. - 11-е изд. - Москва: Альпина Паблишер, 2017. – 145 с.

11. 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.

12. Веснин, В. Управление рабочим временем [Текст] / В. Веснин. – Москва: Юристъ 2009. – 496 с.

13. Володина, Н. Адаптация персонала. Российский опыт построения комплексной системы [Текст] / Н. Володина. – Москва: Эксмо, 2009. – 240 с.

14. Гашкова, Л.В. Управление компетентностью персонала железнодорожных организаций : диссертация ... кандидата экономических наук : 08.00.05 / Гашкова Людмила Вячеславовна; [Место защиты: Сиб. гос. ун-т путей сообщ.]. - Екатеринбург, 2017. - 165 с.

15. Гейдарова С. Трансформация возможностей управления изменениями в HR / С. Гейдарова // Формула HR-решений сложных проблем и генерации гениальных идей: сборник научных трудов Всероссийского конкурса научных работ-эссе / отв. ред. Л.А. Третьякова, Т.А. Власова, Т.В. Целютина. – Белгород: ИД «Белгород» НИУ «БелГУ», 2017. – С. 40-48.

16. Гейдарова, С. Сопротивление персонала организационным изменениям: проявления, причины, результаты / С. Гейдарова // Управление в XXI веке: сборник статей по материалам студенческой Международной научно-практической конференции (НИУ «БелГУ», 1 ноября 2017) / отв. ред. В.М. Захаров. – Белгород: ИД «Белгород» НИУ «БелГУ», 2017. – С. 107-112.

17. Гелемеева, Ю.Г., Лихачева, Т.Н. Анализ использования трудовых ресурсов в системе экономического анализа [Текст] / Ю.Г. Гелемеева, Т.Н. Лихачева // Научный аспект. – 2015. – № 2. – с. 100-106.

18. Герасимов, Б.И. Экономический анализ [Текст] / Б. И. Герасимов, Т. М. Коновалова, С. П. Спиридонов: учебное пособие в 2 ч. / 2-е изд., стер. – Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2006. – Ч. 1. – 64 с.
19. Горобец, Т.Н. Развитие мотивации субъекта труда в системе профессиональной аттестации [Текст]: монография / Т.Н. Горобец, О.Ю. Дорогина, О.Н. Манолова; Министерство образования и науки Российской Федерации, Московский технологический университет. - Москва : МИРЭА, 2017. - 130 с.
20. Горфинкель, В. Я. Экономика предприятия [Текст]: учебник для вузов / под ред. проф. В. Я. Горфинкеля, проф. В. А. Швандара. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва: Проспект, 2011. – 640 с.
21. Григорян, Е.С. Корпоративная социальная ответственность [Текст] : учебник / Е. С. Григорян, И. А. Юрасов. – Москва : Дашков и К°, 2017. – 248 с.
22. Гродзенский, С.Я. Управление качеством [Текст] : учебник / С. Я. Гродзенский. – Москва : Проспект, 2017. – 222 с.
23. 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.
24. 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°», 2017. – 207 с.
25. Дебро, Ж. Ротация кадров как элемент управления деловой карьерой персонала [Текст] / Ж. Дебро // Справочник по управлению персоналом. – 2009. – № 7.
26. 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.

27. Дмитренко, Г. А. Мотивация и оценка персонала [Текст] / Г.А. Дмитренко, Е. А. Шарапатова. – Киев: МАУП, 2002. – 248 с.
28. Довлатов, Д. Ротация кадров: сущность явления и документальный аспект [Текст] / Д. Довлатов // Кадровик. Кадровое делопроизводство. – 2012. – № 8.
29. 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.
30. Егорова, Е. А. Экономика труда [Текст] / Е. А. Егорова, О. В. Кучмарев. – Москва: МФПА, 2004. – 80 с.
31. Егоршин, А. П. Организация труда персонала [Текст] / А. П. Егоршин, А. К. Зайцев: учебник. – Москва: Инфра-М, 2011. – 320 с.
32. Иванов, М.А. Организация как ваш инструмент: Российский менталитет и практика бизнеса [Текст]: / М.А. Иванов, Д.М. Шустерман. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. - 392 с.
33. Калмыкова, О. Ю. Кадровая политика организации [Текст]: учебное пособие / О. Ю. Калмыкова, Н. В. Соловова; – Самара: Самарский ун-т, 2015. –69 с.
34. 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.
35. Карпов, А.В. Технологии управления развитием персонала: [Текст] : учебник / А.В. Карпов. – Москва : Проспект, 2017. – 402 с.
36. Кибанов, А. Я. Управление персоналом в России [Текст]: монография / Б. М. Генкин и др. – Москва: ИНФРА-М, 2016. – 154 с.
37. Кибанов, А.Я. Управление персоналом в России [Текст]: монография / Б. М. Генкин и др. – Москва: ИНФРА-М, 2016. – 154 с.

38. Кириллов, А.В. Проблемные вопросы развития технологий управления персоналом в отечественной практике и пути их решения [Текст]: монография / А. В. Кириллов, М. В. Виниченко, А. В. Мельничук, С. А. Макушкин. - Москва : РУСАЙНС, 2017. - 278 с.

39. Ключев, А.В. Концепция бережливого производства [Текст] : учебное пособие / А. В. Ключев ; Уральский федеральный ун-т им. первого Президента России Б. Н. Ельцина, [Высш. шк. экономики и менеджмента]. - Екатеринбург : Изд-во Уральского ун-та, 2013. - 83 с.

40. 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.

41. Колетникова, Е.Ю. Стратегическое управление персоналом [Текст]: учебное пособие / Е. Ю. Колетвинова. – Москва, 2016. – 144 с.

42. Колосова, Р.П. и др. Экономика персонала [Текст] / Р.П. Колосова, Т.Н. Василюк, М.В. Артамонова, М.В. Луданик: учебник. – М.: ИНФРА, 2010.

43. Магура, М. Оценка работы персонала, подготовка и проведение аттестации [Текст] / М. Магура, М. Курбатова – 2-е изд., доп. и перераб. – Москва: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2002. – 176 с.

44. Маслов, В.И. Эффективное управление современными сотрудниками [Текст] : учебное пособие. - Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2017. - 129 с.

45. Межлумян, Н.С. Управление кадровым резервом как механизм развития персонала организации [Текст] : монография / Н.С. Межлумян, О.В. Стельмашенко, И.В. Петрова ; Министерство образования и науки Российской Федерации, «Забайкальский государственный университет». - Чита: Забайкальский гос. ун-т, 2017. - 205 с.

46. Меркурьева, Ю.В. Теоретические основы управленческого решения [Текст] : учебник / под ред. Ю. В. Меркурьевой. – Москва : Проспект, 2017. – 217 с.

47. Методические рекомендации по разработке и актуализации наименования квалификации и требований к квалификации, на соответствие которым проводится независимая оценка квалификации [Текст] / Национальное агентство развития квалификаций. - Москва: Перо, 2017. - 20 с.

48. Михайлова, А.В., Попова, Л.Н. Взаимосвязь кадровой политики и стратегии развития предприятия [Текст] // Экономика и социум. - 2012. - №3 - С. 203-209.

49. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности [Текст]: учебник для студентов высших учебных заведений, обучающихся по направлению подготовки «Управление персоналом» // Минева О. К. и др. - Москва: Альфа-М: ИНФРА-М, 2015. - 269 с.

50. Независимая оценка квалификации [Текст]: сборник нормативных правовых документов / Национальное агентство развития квалификаций. - Москва : Перо, 2017. - 111 с.

51. Новашина, Т. С. Экономика и финансы предприятия [Текст] / Т. С. Новашина. – Москва: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2014. – 339 с.

52. Одегов, Ю. Г. Оценка эффективности работы с персоналом: методологический подход [Текст] / Ю. Г. Одегов, К. Х. Абдурахманов, Л. Р. Котова: учебно-практическое пособие. – Москва: Издательство «Альфа-Пресс», 2011. – 752 с.

53. Оптимизация численности занятых в организации: Методические основы для деятельности кадровой службы [Текст] / Е. В. Ванкевич // Динамика систем, механизмов и машин. Dynamics of system, mechanisms and mashines (dynamics). – Омск: ОмГТУ. – 2014. – № 5. – С.104-106.

54. Организационно-экономические инструменты управления трудовыми ресурсами [Текст] : коллективная монография. - Москва : ЧОУВО «МУ им. С.Ю. Витте», 2017. - 206 с.

55. 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.

56. Остапенко, Ю. М. Экономика труда [Текст] / Ю. М. Остапенко: учебное пособие для ВУЗов по дисциплине «Экономика труда»: 2-е издание, переработанное и дополненное. – Москва: Инфра-М, 2009. – 272 с.

57. Папонова, Н. Е. Инструменты качественного использования времени [Текст] / Н. Е. Папонова // Кадры предприятия. – 2013. – № 1. – С. 27-46.

58. Папонова, Н. Е. Инструменты развития способностей к обучению [Текст] / Н. Е. Папонова // Кадры предприятия. – 2013. – № 2. – С. 51-61.

59. Папонова, Н. Е. Оценка эффективности деятельности менеджера по персоналу [Текст] / Н. Е. Папонова // Кадры предприятия. – 2014. – № 1. – С.53-60.

60. Папонова, Н. Е. Ротация персонала: понятие и основные правила [Текст] / Н. Е. Папонова // Кадры предприятия. – 2003. – № 10.

61. Пархимчик, Е.П. Наиболее эффективна та кадровая политика, которая приносит успех организации [Текст] /Е.Н. Пархимчик // Генеральный директор. - 2011. - № 1. -С. 32-36.

62. 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.

63. 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.

64. Рофе, А. И. Рынок труда [Текст]: учебник пособие / А. И. Рофе. – Москва: КноРус, 2016. – 258 с.

65. Руднева, Н. В. Новая концепция управления персоналом организации [Текст]: монография / Н. В. Руднева, С. К. Савицкий, Э. М. Хабибулин. – Ульяновск: Зебра, 2016. – 121 с.

66. Свистунов, В.М. Оценка и повышение эффективности профессионального развития персонала организации [Текст] : монография / В.М. Свистунов. - Москва : Гос. ун-т упр., 2017. - 157 с.
67. Сидоркина, С. Фотография рабочего времени: сделай сам / С. Сидоркина // Справочник по управлению персоналом. – 2012. – № 10. – С. 86.
68. Скалацкая, О.Г. Уровень и динамика рентабельности деятельности предприятия / О.Г. Скалацкая - Москва : Лаборатория книги, 2010. - 140 с.
69. Скороходова, О. Р. Основные направления, типы кадровой политики организации [Текст] / О. Р. Скороходова // Производственный менеджмент: теория, методология, практика. – 2015. – № 3. – С. 58-63.
70. 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.
71. Табашникова, А.А. Оценка и развитие персонала [Текст] : учебное пособие / А. А. Табашникова ; «Алтайский государственный технический университет им. И. И. Ползунова». - Барнаул : Изд-во АлтГТУ, 2017. - 279 с.
72. Тавокин, Е. П. Социология управления [Текст]: учебное пособие / Е. П. Тавокин. – Москва: ИНФРА-М, 2016. – 200 с.
73. Тейлор, Ф. У. Принципы научного менеджмента [Текст] / Ф. У. Тейлор. – Москва: Изд-во стандартов, 1991. – 104 с.
74. Третьякова, Л.А. Оценка и бюджетирование затрат на персонал [Текст] : учебное пособие. - Белгород : Белгородский государственный национальный исследовательский университет, 2017. - 115 с.
75. Трудовой кодекс РФ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL <http://www.consultant.ru>.
76. Управление социальным развитием персонала [Текст] : учебное пособие для обучающихся по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом / Министерство образования и науки Российской Федерации,

Бурятский государственный университет ; [сост.: Д. В. Елбаева и др.]. - Улан-Удэ : Изд-во Бурятского госуниверситета, 2017. – 221 с.

77. Целютина, Т.В. Управление социальным развитием организации [Текст]: учебное пособие. - Белгород : НИУ «БелГУ», 2017. - 115 с.

78. 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.

79. Чуланова, О. Л. Компетентностный подход в управлении персоналом [Текст]: учебное пособие / О. Л. Чуланова. – Москва: ИНФРА-М, 2016. – 73 с.

80. 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

81. Экономическая компетентность персонала в условиях конкуренции [Текст]: монография / Глушак Н. В., Муравьева М. А., Назарова О. Г., Ребрина Т. Г. – Брянск: Новый проект, 2015. - 73 с.

82. Экономическая социология [Текст]: учебное пособие : для студентов высших учебных заведений по направлению подготовки 38.03.03 «Управление персоналом» / [К.В. Воденко и др.; ответственный редактор - доктор философских наук, профессор К. В. Воденко]. - Ростов-на-Дону: Феникс, 2017. - 157 с.

83. Ядов, В.А. Социологическое исследование: методология, программа, методы [Текст] / В.А. Ядов. – Самара: Изд-во Самарского ун-та, 1995.

Приложения