

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ  
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**  
(НИУ «БелГУ»)

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ

КАФЕДРА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

**СОПРОТИВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛА НОВОВВЕДЕНИЯМ И ПУТИ ЕГО  
ПРЕОДОЛЕНИЯ В ООО «ТД Агро-Белогорье».**

Выпускная квалификационная работа  
обучающегося по направлению подготовки  
38.03.03 Управление персоналом  
очной формы обучения, группы 05001441  
Мягкой Анны Сергеевны

Научный руководитель:  
к.э.н., доц.кафедры управления  
персоналом Бабинцева Е.И.

БЕЛГОРОД 2018

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ВНЕДРЕНИЯ ИННОВАЦИЙ В ОРГАНИЗАЦИЮ.....	5
1.1 Место и роль инноваций в управлении персоналом.....	5
1.2 Инструменты и методы анализа уровня сопротивления инновациям.	15
1.3 Показатели оценки эффективности мероприятий по снижению уровня сопротивления персонала инновациям.....	21
ГЛАВА 2. АНАЛИЗ УРОВНЯ СОПРОТИВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛА ИННОВАЦИЯМ В «ТД АГРО-БЕЛОГОРЬЕ».....	29
2.1 Организационно-экономическая характеристика «ТД Агро- Белогорье».....	29
2.2 Анализ системы управления персоналом в «ТД Агро-Белогорье»..	37
2.3 Анализ уровня сопротивления персонала инновациям в «ТД Агро- Белогорье».....	47
ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО ПОВЫШЕНИЮ УРОВНЯ ЗАИНТЕРЕСОВАННОСТИ ПЕРСОНАЛА В НОВОВВЕДЕНИЯХ.....	52
3.1 Разработка мероприятий, направленных на повышение уровня заинтересованности персонала в нововведениях.....	52
3.2 Социально – экономическая оценка эффективности предлагаемых мероприятий.....	62
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	65
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	68
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	76

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность.** Успешное развитие экономики страны, региона или предприятия достигается путем постоянного совершенствования производимых продуктов, предоставляемых услуг, применяемых ресурсов, используемого оборудования или управленческих процессов. Движущей силой, обеспечивающей появление новых идей и нестандартных решений является персонал организации. В западных странах большинство компаний достигает успеха именно за счет развития инновационного потенциала персонала. К сожалению, исторически сложившейся менталитет наших соотечественников не позволяет в достаточной степени развивать инновации в организации. Зачастую, большинство компаний предпочитают работать проверенными способами и методами, а новые идеи отторгаются. Сопротивление персонала нововведениям не позволяет организации достигнуть желаемых результатов благодаря новым технологиям. Фирмы, опирающиеся в своей работе на консервативные принципы становятся менее конкурентоспособными, что влияет на развитие экономики региона и страны в целом. Российским предприятиям необходимо уделять особое внимание подготовке персонала к внедрению инноваций.

**Теоретическая база.** Проблемами сопротивления персонала инновациям занимаются как отечественные, так и зарубежные ученые. Основные учебные пособия были написаны В.П. Аверчевым, В.А. Аметовым, Ю.П. Анисимовым, В.Б. Бычиным, П.И. Вагановым, Н.В. Суровикин, Е.Г. Сазоновым, В.Ф. Уколовым, В.А. Галайдовым, С.С. Мазиным.

**Объект** – ООО«ГК Агро-Белогорье».

**Предмет** – организационно-экономические и управленческие отношения возникающие в процессе сопротивления инновациям в ООО ТД «Агро-Белогорье».

**Цель** – теоретическое обоснование и разработка практических мероприятий по снижению уровня сопротивления инновациям в ООО ТД «Агро-Белогорье». Для решения поставленной цели необходимо решение следующих **задач**:

- изучение теоретико-методологических основ системы внедрения нововведений в организации;
- анализ организационно-экономических характеристик «ТД Агро-Белогорье»;
- оценка системы внедрения нововведений в «ТД Агро-Белогорье»;
- предложение мероприятий по снижению уровня сопротивления персонала нововведениям.

**Практическая значимость выпускной квалификационной работы** заключается в следующем:

1. Выявлены причины сопротивления персонала инновациям в «ТД Агро-Белогорье»;
2. Определены способы снижения уровня сопротивления персонала инновациям в «ТД Агро-Белогорье»;
3. Разработана программа по снижению уровня сопротивления персонала инновациям на примере сотрудников «ТД Агро-Белогорье».

**Информационную базу** исследования составляют, научные труды, статьи в профессиональных журналах. В процессе написания теоретической части были использованы такие статьи, как «Как нейтрализовать сопротивление» Н.М. Власова, «Образование, знания, инновации» В.Н. Герасимов, «Восприятие западных управленческих инноваций российским бизнесом» В.И. Герчиков, «Переход к инновационной экономике условие будущего развития России» С.Ю. Глазьев, «Подготовка управленческих кадров в сфере инновационного менеджмента» Л.М.Гохберг, и другие.

**Структура выпускной квалификационной работы.** Введение, 3 главы, заключение, список литературы, приложения.

# ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ВНЕДРЕНИЯ ИННОВАЦИЙ В ОРГАНИЗАЦИЮ

## 1.1 Место и роль инноваций в управлении персоналом

Процесс внедрения инноваций играет важную роль для всех отраслей национальной экономики и в сферах общественной жизни. Необходимо учитывать тот факт, что внедряя инновацию, она может иметь ряд особенностей. Например, быть узконаправленной. Внедрение инноваций представляет собой сложный процесс, который включает в себя не только документационную составляющую, но и более важный фактор, так как человеческий ресурс [11, С. 82-92].

Внедрение инноваций актуально как для зарубежных, так и для российских предприятий. Проблемы, с которыми сталкиваются в организациях, при внедрении инноваций приобретают все большую значимость, как для теоретических, так и для практических исследований. Западными и отечественными учеными предлагается множество определений понятия «инновация» (табл. 1.1 и 1.2).

Таблица 1.1

Отечественные определения понятия «инновация»

Определение 1	Ученый 2	Источник 3
Внедрённое новшество, обеспечивающее качественный рост эффективности процессов или продукции, востребованное рынком.	Вишнев, К.Е.	О проблеме преодоления инновационного застоя в Российской экономике / К.Е. Вишнев, В.В. Коваленко // Инновации. 2017. - №4/5. - С. 48-51.
Нововведение, повышающее эффективность действующей системы.	Герасимов, В.Н.	Образование, знания, инновации / В.Н. Герасимов // Человек и труд. 2013. - №6. - С. 21-27.
Принципиально новое решение или свежая идея в области технологий, а также техники управления и организации труда.	Глазьев, С.Ю.	Переход к инновационной экономике условие будущего развития России / С.Ю. Глазьев // Инновации. - 2017. - № 3/4. - С. 46-52.

## Продолжение таблицы 1.1

1	2	3
Процесс освоения нового метода, методики, технологии, программы.	Дружинин, Е.	Менеджер-инноватор: от идеи к ее реализации / Е. Дружинин, Н. Кортьева // Управление персоналом. — 2015. № 1. -С. 48-53.
Результат инвестирования в разработку получения нового знания, инновационной идеи по обновлению сфер жизни людей	Ершова Н.Б., Насекина М.А.	Проблема сопротивления инновациям и методы его нейтрализации // Перспективные разработки образования, науки и техники: материалы Междунар. конф. Польша, 7-15 нояб. 2014 г.
Новшество или нововведение, которое является конечным, ранее нигде не применим, продуктом творческой деятельности человека.	Ефимов, И.	Внутрифирменные инновации: управление, сертификация, система качества / И. Ефимов, А. Попов, В. Попова, З. Федорова // Инновации. 2014. - № 1/2. - С. 52-55.
Успешное приложение к данной ситуации новых средств и методов	Кармышев Ю.А., Вострикова А.С.	Направления совершенствования инфраструктуры инновационной деятельности в регионах // Вестник Тамбовского университета. Серия Гуманитарные науки. Тамбов, 2015. № 10. С. 477.
Новое решение (проблемы, задачи), которое возникает на индивидуальном, групповом или организационном уровнях	Комаров, Е.И.	Методика подготовки и проведения инновационного тренинга / Е.И. Комаров // Управление персоналом. 2015. - №2. -С. 34-37.
Продуцирование, принятие и использование новых идей, процессов, продуктов и услуг	Ламанов, А.	Мотивация персонала в инновационном бизнесе / А, Ламанов // Человек и труд. 2013. - № 2. - С. 3.
Совокупность технических, производственных и коммерческих мероприятий, приводящих к появлению на рынке новых и улучшенных промышленных процессов и оборудования.	Морозов, Ю.	Технологические инновации и их роль в современных экономических условиях России / Ю. Морозов // Инновации. 2015. -№ 1/2. - С. 59-63.

В таблице 1.1 обозначены понятия термина «инновация», предложенные отечественными авторами. Большинство отечественных авторов сходятся во мнении, что инновации представляют собой процесс, направленный на повышение эффективности показателей деятельности предприятия.

Таблица 1.2

## Западные определения понятия «инновация»

Определение 1	Ученый 2	Источник 3
Общественный, технический, экономический процесс, который через практическое использование идей и изобретений приводит к созданию лучших по своим свойствам изделий, технологий.	Анри Ж.П.	От идеи до рынка: семь ступеней инноваций / Ж. П. Анри // Инновации. 2000 - № 3\4. - С. 88-92.
Объект, внедренный в производство в результате проведенного исследования или сделанного открытия, качественно отличный от предшествующего аналога.	Гохберг Л.	Подготовка управленческих кадров в сфере инновационного менеджмента / Л. Гохберг, Н. Ковалева // Человек и труд. -2001.-№5.-с. 75-77
Процесс реализации новой идеи в любой сфере жизнедеятельности человека, способствующей удовлетворению существующей потребности на рынке и приносящий экономический эффект.	Кристинсен К. М.	Дилемма инноватора: как из-за новых технологий погибают сильные компании / К. М. Кристинсен. М.: Альпина Бизнес Беке, 2004.-238с.
Использование результатов научных исследований и разработок, направленных на совершенствование процесса деятельности производства, экономических, правовых и социальных отношений в области науки, культуры, образования и других сферах деятельности.	Косалс Л. Я.	Социальный механизм инновационных процессов / Л. Я. Косалс. Новосибирск: Наука Сиб. отделение 1989. -285с.
Результат деятельности по обновлению, преобразованию предыдущей деятельности, приводящей к замене одних элементов другими, либо дополнению уже имеющихся новыми.	Мильнер Б.	Концепция организационных изменений в современных компаниях / Б. Мильнер // Проблемы теории и практики управления. 2006. - №1. - С. 27-34.
Результат практического или научно-технического освоения новшества.	Нельсон Р. Р.	Эволюционная теория экономических изменений / Р. Р. Нельсон, С. Дж. Уинтер. М.: Акад. Нар. Хозяйства при Правительства Рос. Федерации: Дело, 2002. - 535С.
Конечный результат научного исследования или открытия, качественно отличный от предшествующего аналога и внедренный в производство.	Твисс Б.	Управление научно-техническими нововведениями / Б. Твисс. М.: Экономика, 1989. -253с.

## Продолжение таблицы 1.2

1	2	3
Процесс разработки, освоения, эксплуатации и исчерпания производственно-экономического и социального потенциала, лежащего в основе новации.	Хентце И., Каммель А.	Как преодолеть противодействие запланированным организационным изменениям / Й. Хентце, А. Каммель // Проблемы теории и практики управления. 1997. - №3. - С. 71-75.
Результат творческого процесса в виде созданных (либо внедренных) новых потребительных стоимостей, применение которых требует от использующих их лиц либо организаций изменения привычных стереотипов деятельности и навыков.	Чайлд Дж.	Постоянно изменяющиеся организации / Дж. Чайлд, А. Кизер. М., 1999.-278с.
Новая или улучшенная продукция (товар, работа, услуга), способ (технология) ее производства или применения, нововведение или усовершенствование в сфере организации и (или) экономики производства, и (или) реализации продукции, обеспечивающие экономическую выгоду, создающие условия для такой выгоды или улучшающие потребительские свойства продукции (товара, работы, услуги).	Якокка Л.	Карьера менеджера / Л. Якокка. Тольятти: Изд. Дом «Довгань», 1995.- 358с.

Исходя из анализа вышеперечисленных определений, можно говорить о том, что «инновация» - многогранное понятие, включающее в себя методы, методики, техники и технологии развития в различных сферах деятельности предприятия[17, С. 51-56].

Своевременное внедрение нововведений обеспечивает высокий уровень конкурентоспособности предприятия. Инновации позволяют улучшить производственный и внутренние бизнес-процессы организации, что обеспечивает развитие предприятия.

Если говорить о внедрении инноваций в систему управления персоналом, то здесь в первую очередь необходимо рассматривать кадровую политику в сфере инноваций в целом. В процессе внедрения инноваций изменяют трудовые, межличностные и другие отношения работников. Повышается уровень трудового потенциала и морально-психологического

климата организации. Изменения в системе управления персоналом позволяют улучшить финансовое благосостояние сотрудников организации, что приводит к повышению экономических и социальных показателей в организации.

Внедрение инноваций в систему управления персоналом тесно связано с экономическими, и производственными процессам происходящими в организации. Процесс внедрения инноваций позволяет увеличить экономическую и социальную эффективность человеческого капитала; повысить индивидуальные качества человека, его социальную защищенность, улучшить условия самореализации и предоставить возможность повысить уровень дохода. Для предприятия внедрение инноваций позволяет развить бизнес. Для страны внедрение инноваций в систему управления персоналом позволяет расширить рынок труда и уменьшить безработицу. Таким образом, можно говорить о том, что инновации позволяют усилить роль человеческого капитала и увеличить уровень доходности предприятия. Благодаря развитию человеческого капитала появляется перспектива повышения эффективности экономики страны в целом, увеличение ВВП и национального дохода, и как следствие – качества жизни населения[14, С. 199-210].

Роль инноваций в системе управления персонала схематично можно отразить на рисунке 1.1.



Рис. 1.1. Роль нововведений в управлении персоналом

Инновации играют важную роль и для государства и для предприятия и для индивида. Каждый из вышеперечисленных субъектов имеет свои собственные потребности, которые могут быть реализованы благодаря инновациям.

Благодаря инновациям государство получает возможность усилить уровень конкурентоспособности экономики и обеспечить ее устойчивое развитие.

Внедрение инноваций в организации позволяет не только повысить его уровень конкурентоспособности и экономическую эффективность, но и увеличить производительность труда снизив при этом издержки и затраты на себестоимость продукции.

Индивиды получают возможность повысить свой личный уровень конкурентоспособности и обеспечить себе рост благосостояния и социальной защищенности, получения лучших условий труда и отдыха и т.д.

Рассмотрим более подробно роль инноваций для системы управления

персоналом в организации[21, С. 21-27].

Во-первых, инновационные технологии помогают развить у сотрудников творческие и новаторские способности, что позволяет находить нестандартные решения при возникновении сложных ситуаций.

Во-вторых, внедрение инноваций позволяет обеспечить организацию высококвалифицированными кадрами, которые по типу личности относятся к новаторам. Новаторы готовы рисковать, обладают творческим потенциалом и предлагают новые идеи для развития предприятия. Благодаря таким сотрудникам на предприятии поддерживаются высокие показатели эффективности деятельности организации и уровень конкурентоспособности компании.

В-третьих, инновации позволяют улучшить условия труда, что является дополнительным стимулом для эффективной деятельности сотрудников.

Исходя из вышеизложенного, можно сделать вывод, что внедрение инноваций в систему управления персоналом имеет прямое воздействие на сотрудников организации. Во-первых, увеличивается экономическая активность работников, которая выражается в поиске экономически важной информации, усилении мотивации к повышению качества своей работы, миграции сотрудников и их семей с целью улучшения условий трудоустройства. Во-вторых, можно говорить о повышении уровня заинтересованности работников к инновациям. Внедрение инноваций стимулирует персонал организации повышать свой профессиональный уровень, что открывает перед сотрудником перспективы карьерного роста и повышение уровня доходов[28, С. 48-53].

Необходимо отметить, что внедрение инноваций может и негативно влиять на показатели эффективности деятельности организации. Например, численный состав сотрудников может быть изменен, в связи с высвобождением неквалифицированных кадров. Возрастает степень опасности выполнения производственных операций, усиливается социальная изоляция работников, что приводит к появлению на некоторых предприятиях

технологической и структурной безработицы.

Такие негативные последствия использования нововведений в кадровой политике, нацеленные на технологическое развитие предприятия, вступают в противоречие с концепцией гуманизации труда.

Сотрудники организации понимают, что внедрение инноваций влекут за собой как положительные, так и негативные последствия. Стремясь избежать негативного воздействия на свою деятельность, сотрудники организации могут оказывать сопротивление внедряемым инновациям.

Практический опыт организаций показывает, что наиболее болезненно персонал воспринимает изменения, касающиеся организационной структуры предприятия, с распределением ответственностей и обязанностей персонала и подразделений, обучением и аттестацией персонала.

Под сопротивлением персонала принято понимать любые действия персонала направленные на задержку или противодействие организационным изменениям в предприятии.

Практически каждое предприятие, внедряющее изменения в организационный процесс, сталкивается с сопротивлением со стороны персонала. Не смотря на то, что нововведения призваны улучшить работу организации, сотрудники, не всегда готовы принять их.

Сопротивление инновациям со стороны персонала принято разделять на два типа: открытый и скрытый [34, С. 19-27].

При открытом сопротивлении персонал ведет себя активно: возмущается, жалуется, устраивает забастовки, проводит акции протеста, не применяет предлагаемые нововведения в работе, устраивает бойкоты и т.п. Данный тип сопротивления позволяет инициаторам инноваций наглядно увидеть причину сопротивления персонала и найти компромисс.

Скрытый тип сопротивления еще называют пассивным сопротивлением. Данный тип характеризуется снижением производительности труда и увеличением текучести кадров. Персонал не готов принимать инновации и покидает организацию. Сложность данного

типа заключается в том, что инициаторам инноваций трудно определить причину недовольства со стороны персонала.

Соппротивление персонала может быть индивидуальным, групповым или организационным.

Если сопротивление инновациям выражается в индивидуальном порядке, то чаще всего сотрудником движет страх. Сотрудник думает, что из-за нововведений он может потерять работу или его уровень заработной платы будет снижен. На управленческом уровне страх к инновациям может быть вызван перспективой потерять авторитет. У некоторых сотрудников возникает страх на основе избегания. Например, избегания получить дополнительную ответственность, полномочия или обязанности. Изменения могут также оказать влияние и на взаимоотношения внутри коллектива, что тоже может вызывать страх у сотрудников.

Проблема многих организаций заключается в том, что при внедрении инноваций, инициаторы не предоставляют достаточно информации сотрудникам компании, что приводит к индивидуальному сопротивлению, т.к. сотрудник не понимает, зачем нужны изменения и какую пользу они несут. В некоторых случаях, сотрудники не видят необходимости к внедрению изменений, обосновывая это тем, что компания развивается стабильно. Если инициатор инновации не объясняет, какую роль играет сотрудник в процессе внедрения изменений, то у персонала может возникнуть недоверие и сомнение в способах введения изменений. К сожалению, большинство сотрудников оценивают изменения только по уровню влияния на них, но не рассматривают перспективы внедрения инноваций для организации в целом[42, С. 149-153].

Индивидуальное сопротивление может быть обусловлено ограниченностью сотрудника. В силу ряда факторов и определенных обстоятельств, сотрудник может отказаться менять свои привычки, осваивать новые методы работы, или сомневаться в своей профессиональной компетентности относительно нововведений, и, как следствие, бояться не

справиться с новыми функциями или обязанностями. Сотрудник может сопротивляться изменениям также из-за неверия в собственные возможности или из-за нежелания брать на себя дополнительные функции, решения и новую ответственность.

Групповое сопротивление возникает из индивидуального сопротивления. К основным причинам индивидуального сопротивления относят: изменения в процессе взаимоотношений между сотрудниками; угроза смены устоявшейся власти или авторитета; отказ меняться внутри коллектива; чувство солидарности с коллективом; изменение установленных правил и норм.

Организационное сопротивление возникает, если сотрудники компании не готовы к изменениям. В таком случае сопротивление со стороны персонала чаще всего обусловлено не готовностью принять нововведение на морально-психологическом уровне.

Практика показывает, что нововведения не всегда приносят положительный результат. Это может являться еще одной причиной организационного сопротивления, т.к. персонал организации не хочет повторять предыдущий негативный опыт.

Как и при индивидуальном сопротивлении, для организационного сопротивления недостаток информации играет существенную роль. Персонал организации не чувствует себя частью команды по внедрению инноваций, либо персонал вовлечен частично, что тоже может вызывать сопротивление среди сотрудников.

Предлагаемые для внедрения инновации могут не соответствовать действующей в организации стратегии, целям, ценностям, миссии, структуре и т.д. В таком случае наблюдается разрозненность внешней и внутренней политики на предприятии, что также приводит к организационному сопротивлению.

Уровень сопротивления инновациям во многом зависит и от типов личностей, которые работают в организации. В зависимости от типа

личности принято выделять следующее отношение к инновациям: психологическая готовность к нововведениям; подготовленность к работе в новых условиях; готовность внедрять инновации. Приведем краткую характеристику каждого социально-психологического типа в контексте его отношения к инновациям[49, С. 238].

Активные реформаторы - готовы к изменениям и быстро приспосабливаются к работе в новых условиях, принимают активное участие во внедрении инноваций.

Пассивные реформаторы - готовы к изменениям и быстро приспосабливаются к работе в новых условиях, однако не принимают активного участия в процессе внедрения инноваций.

Пассивно-положительно относящиеся к нововведениям - готовы к изменениям, но не принимают участия в их реализации;

Преодолевающие себя - приспосабливаются к новым условиям, однако чувствуют себя при этом не комфортно.

Неэффективные - не приносят результата при участии внедрения инноваций.

Выжидающие - не принимают участия в процессе реализации новых проектов.

Слепые исполнители - готовы внедрять изменения при четком руководстве и контроле.

Пассивные противники - негативно настроены к внедрению инноваций и не принимают никакого участия в процессе внедрения инноваций.

Активные противники - не готовы к внедрению инноваций и оказывают им всяческое противодействие.

В зависимости от социально-психологического типа сотрудника, инициаторы проекта могут найти к ним подход, при котором, совместная работа будет результативной.

Соппротивление инновациям влечет за собой ряд негативных последствий, например таких как снижение производительности труда,

увеличение затрат времени и средств необходимых для введения нововведения, увеличение социальной напряженности на предприятии, и возникновению конфликта внутри предприятия, к снижению авторитета руководителя и, в результате, к полному провалу введения инновации [48, С. 8].

## **1.2 Инструменты и методы анализа уровня сопротивления инновациям**

Разрабатывая новый проект, руководство организации должно быть готовым к тому, что столкнется с сопротивлением со стороны персонала. В связи с этим, необходимо периодически анализировать уровень сопротивления инновациям в организации со стороны персонала. Наиболее эффективным инструментом для проведения анализа уровня сопротивления инновациям является анкетирование персонала организации.

Метод анкетирования представляет собой письменный опрос, когда исследователь выдает анкеты респондентам, а затем анализирует их ответы [50, С.152-155]. Анкетирование можно проводить как бумажным, так и электронным способом.

Анкета представляет собой документ, который включает в себя вопросы, направленные на группу людей. Предполагается, что каждый из выбранной группы даст ответы на вопросы указанные в анкете. Анкета состоит из нескольких частей: вводной, содержательной и заключительной [51, С.285].

Вводная часть включает в себя информацию о целях исследования и правилах заполнения анкеты. Дополнительно может быть включена благодарность за участие в анкетировании и гарантии того, что ответы участников будут использоваться исключительно в исследовательских целях и оставаться анонимными.

Содержательная часть включает в себя вопросы, которые расположены

в определенной последовательности. В некоторых случаях указываются пояснения или рекомендации, направленные на помощь респонденту, если вдруг у него появятся затруднения. Общая продолжительность ответов на вопросы не должны превышать 30 минут. В противном случае, в результате переутомления респондента или потери его интереса к опросу ответы могут оказаться не достоверными.

Заключительную часть еще называют паспортной. Обычно в ней обозначаются сведения о респонденте: возраст, национальность, семейное положение, статус, образование и т.п. Все характеристики указанные в паспортной важны с точки зрения интерпретации результатов.

Анкета должна составляться на основании следующих принципов: вопросы анкеты должны составляться с учетом психологии восприятия; при составлении вопросов необходимо учитывать особенности респондентов, для которых она составляется; вопросы необходимо располагать от частного к общему; смысловые блоки анкеты должны быть одинаковыми по объему; самые сложные вопросы необходимо указывать в середине анкеты, такое расположение будет способствовать более качественным ответам.

Вопросы в анкете выбираются с определенной целью. Например, основные вопросы необходимы для получения информации. Контрольные вопросы позволяют проверить искренность респондентов, а вопросы-фильтры позволяют получить дополнительную информацию о респонденте.

Вопросы в анкете могут быть нескольких типов: прямые, косвенные, буферные и контактные.

Ответы на вопросы могут быть двух типов: открытые или закрытые.

Наибольшую популярность по определению причин сопротивления инновациям в организации приобрели анкеты, разработанные Мкртычяном Г.А., доктором психологических наук, профессором кафедры организационной психологии НИУ Высшая школа экономики, Исаевой О.М., кандидатом психологических наук, доцентом кафедры организационной психологии НИУ Высшая школа экономики.

Анкета, разработанная Г.А. Мкртычяном, позволяет определить реакцию руководства на происходящие в организации изменения (Приложение 4). Анкета, разработанная О.М. Исаевой, позволяет определить отношение сотрудников организации к происходящим изменениям (Приложение 5).

Согласно стандартной схеме, анкеты состоят из трех блоков: общие сведения о респонденте; оценка интенсивности сопротивления изменениям, влияние индивидуальных, групповых, организационных факторов сопротивления по 7- балльной шкале; информация о тех методах и способах, которые необходимо использовать для преодоления сопротивления, и роли руководителя организации в вопросах преодоления сопротивления изменениям.

Анкеты анонимны. В паспортике содержатся вопросы о названии компании и занимаемой респондентом должности. Для руководителей необходимо заполнить пункт о количестве сотрудников, находящихся в прямом подчинении.

Вопросы анкет направлены на определение последних изменений, которые произошли в организации. Для сотрудников составляется перечень наиболее масштабных изменений. Руководители отвечают на этот вопрос самостоятельно, для них он относится к открытому типу. Респонденты должны указать последние изменения, произошедшие в организации.

Рассматриваются следующие изменения: внедрение новых методов и средств работы (компьютерных, технологических и др.); изменение должностных обязанностей и системы управления (подчинения и координации); трансформация стиля руководства и корпоративной культуры; новые требования к персоналу: компетенциям, приверженности, готовности к развитию и др.; изменения в системе материального стимулирования. Анализ результатов данного пункта поможет узнать наиболее часто встречающиеся типы преобразований.

Следующие вопросы касаются личного отношения опрашиваемого к

переменам. Респондент оценивает общий уровень неприятия по 7-балльной шкале (от максимально низкого до максимально высокого), затем выбирает наиболее важные на его взгляд три изменения и указывает свое отношение к ним. Руководителям предлагается описать то же самое, но со своей точки зрения. Далее выясняются различные причины неприятия изменений.

В обеих анкетах индивидуальные причины представлены тремя вариантами (инертность, страх перед воображаемыми или реальными негативными последствиями, отсутствие уважения и доверия к руководителям, осуществляющим нововведения), возможен также свой вариант ответа. Опрашиваемый по 7-балльной шкале должен оценить эти факторы со своей позиции. Анализ результатов позволит как увидеть наиболее распространенные индивидуальные причины неприятия новшеств, так и оценить способности руководителя рассмотреть их в коллективе путем сопоставления данных. Деятельность администрации также рассматривается в вопросе 5.2 анкеты сотрудников, где необходимо указать используемые методы преодоления сопротивления. Далее предлагается оценить групповые факторы сопротивления (высокая групповая сплоченность, сложившиеся групповые нормы, угроза потери власти 42 подразделения) и организационные барьеры (жесткая структура организации, кланово-бюрократический тип организации, отсутствие четкой стратегии развития, неэффективное управление инновациями, несовершенная система коммуникации). Это позволит узнать, насколько сильно влияет групповое сознание на каждого конкретного индивида в его отношении к новому, а также определить основные трудности организационного уровня учреждения, препятствующие успешному внедрению изменений.

Так как сотрудники отмечают также мероприятия, способствующие преодолению всех этих барьеров, то общий уровень, демонстрирующий способность организации к прогрессированию, ясно виден. Полученная таким образом система факторов будет предложена с одной стороны представителям администрации, которые имеют опыт работы с

сопротивлением изменениям, с другой стороны, сотрудникам, которые сами оказывают сопротивление изменениям.

В целом, представленные инструменты исследования позволят ответить на основные вопросы: какие изменения проводятся в компании? Почему они встречают сопротивление со стороны коллектива? Что руководство делает для его устранения?

Анализ данных результатов позволит выбрать верную стратегию преодоления неприятия изменений среди сотрудников, позволит им свободно высказать свое мнение за счет анонимности анкет, что может положительно сказаться как на обстановке в коллективе, так и работе организации.

Сопротивление персонала оказывает негативное влияние не только на сам процесс внедрения инновации, но и на показатели эффективности деятельности всего предприятия в целом.

Предприятия, стремящиеся к развитию должны понимать, что при внедрении инноваций существует высокая вероятность столкновения с сопротивлением со стороны персонала. Снизить уровень сопротивления инновациям или минимизировать негативные последствия при сопротивлении персонала возможно, если использовать методы, проверенные на практике. Рассмотрим основные из них, которые являются наиболее эффективными, по мнению большинства руководителей организаций, в которых систематически внедряются инновации[57, С.3].

Информирование. Как было выявлено ранее, одной из причин сопротивления персонала инновациям является отсутствие информации о нововведении. В связи с этим одним из методов является информирование, который характеризуется предоставлением информации о будущих изменениях инициатором нововведений или любым другим ответственным лицом, являющимся для сотрудников авторитетом. Предоставление информации об инновациях должно подкрепляться обратной связью, ответами на вопросы и предоставлению дополнительных сведений об изменениях, если этого требуют сотрудники.

Вовлеченность персонала. Привлечение сотрудников организации в процесс внедрения изменений играет важную роль для снижения уровня сопротивления персонала. Особенно этот метод эффективен, если в процессе внедрения инноваций участвуют лидеры неформальных групп. Объединение сотрудников общими целями и интересами позволит организовать процесс внедрения инноваций более эффективно.

Помощь и поддержка. Инициатор инновации должен учитывать тот факт, что сотрудники могут столкнуться с трудностями в процессе внедрения инноваций, что в свою очередь вызовет их негативную реакцию и усилит сопротивление со стороны персонала. Своевременная поддержка и помощь сотрудникам будет способствовать минимизации негативных последствий при внедрении инноваций.

Переговоры и соглашения. Данный метод применяется при высоком уровне сопротивления персонала. Метод направлен на поиск компромисса между инициатором инновации и персоналом. Метод основывается на определении общих целей и ориентиров, которые позволят сплотить сотрудников организации и обеспечить эффективное внедрение инновации.

Обеспечение дополнительного стимула. В зависимости от потребностей персонала стимулы могут быть разными. Например, материальные или нематериальные, или в форме поощрения или наказания.

Методы принуждения. Используются только в крайнем случае. К методам принуждения можно отнести давление на сотрудников, санкции, кадровые перестановки и назначения, увольнение и т.п.

Персонал организации должен быть подготовлен к предстоящим изменениям, это позволит снизить уровень сопротивления персонала нововведениям и минимизировать наступление негативных последствий [63, С. 535].

### **1.3 Показатели оценки эффективности мероприятий по снижению уровня сопротивления персонала инновациям**

Как показывает практика, отношение сотрудников к внедрению нововведений не всегда оказывается однозначным [67, С.154-157]. Некоторые сотрудники принимают изменения и способствуют их эффективному внедрению в организацию. Другие могут относиться к инновациям нейтрально. Часто руководство организации сталкивается с ситуациями, когда сотрудники оказывают сопротивление инновациям, что не позволяет осуществить их эффективное внедрение.

Под сопротивлением изменениям системы управления принято понимать негативную реакцию системы, групп и отдельных лиц, затрудняющую процесс проведения преобразований, угрожающую культуре организации и структуре власти [61, С.59-63].

К основным причинам сопротивления персонала инновациям относятся: низким уровнем корпоративной культуры; недостатком у персонала информации о проводимых реформах; недостаточной мотивацией участия персонала в изменениях; несогласованностью действий руководства; использованием авторитарного подхода при реализации изменений; недоверием сотрудников к инициаторам изменений [48, С.8].

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 [61, С.59-63].

Отношение персонала к инновациям является не менее важной информацией, чем объём продаж, прибыльность и другие «материальные» показатели деятельности организации [34, С.19-27]. Информацию подобного «эмоционального» характера целесообразно собирать и анализировать для решения задач преодоления сопротивления персонала.

Выработка и реализация адекватных характеру сопротивления мер по его преодолению позволяет значительно снизить его уровень, тем самым повысить эффективность проводимых изменений в системе управления в

организации. Общие рекомендации по управлению значительным сопротивлением, получившим пятибалльную оценку и выше, таковы: вовлечь сотрудников в процесс преобразований, что обеспечит его открытость, уменьшит страх коллектива перед неизвестностью; продумать заранее и объяснить коллективу систему морального и материального поощрения за дополнительное участие в работе по повышению эффективности организации; создать открытую информационную среду, для этого систематически проводить собрания коллектива, выпускать корпоративную газету, информационные листки, посвящённые организационному развитию; постепенно, но настойчиво формировать новую инновационную культуру и идеологию организации [36, С.127-128].

Таким образом, для успешного решения проблем управления сопротивлением изменениям в компаниях необходимо уделять внимание эмоциональным и поведенческим аспектам не меньше, чем производственным. Принятие эффективных управленческих решений требует исследования отношения персонала к инновациям и использования полученной информации для выработки адекватных характеру сопротивления мер по его профилактике и преодолению.

Изменения, внедряемые в организацию должны отражаться в показателях эффективности деятельности предприятия. Расчет основных из них проводится по формулам отраженным в таблице 1.3.

Таблица 1.3

## Показатели эффективности внедрения инноваций

Показатель	Формула	Обозначения	Источник
1	2	3	4
Коэффициент экономической эффективности капитальных затрат	$EP = П/К$	р — это общее количество прибыли при вложении в модернизацию, техническое перевооружение, новые объекты, руб. П – увеличение прибыли в результате осуществления этого мероприятия, по сравнению с вариантом	Казакова, В.И. Инерция и власть: к вопросу о политических основаниях сопротивления инновациям // Вестник НГТУ им. Р.Е. Алексеева.

## Продолжение таблицы 1.3

1	2	3	4
		базового, руб. К - общая сумма инвестиций, руб.	Серия «Управление в социальных системах. Коммуникативные технологии». - 2013. - №1. – С.19-27.
Срок окупаемости капиталовложений	$Tr = 1 / Er$	Tr – срок окупаемости капиталовложений; Er – коэффициент экономической эффективности капитальных затрат	Новикова Т.Г., Федотова Е.Е. Оценивание с помощью портфолио и изменение концепции деятельности школы, содержания и методов обучения // Инновационные проекты и программы в образовании. - 2014. - №2. – С.6-11.
Годовой экономический эффект от реализации проекта	$E = П - En * K$	E – годовой экономический эффект от реализации проекта; П – увеличение прибыли в результате осуществления этого мероприятия, по сравнению с вариантом базового, руб; En – нормативный коэффициент; К - общая сумма инвестиций, руб.	Багратиони К.А., Томас Тернер Сопротивление инновациям в энергетической отрасли // Инновации. - 2016. - №11 (217). – С.199-210.
Среднегодовая прибыль	$n = 1/T * (Pt - 3t)$	T — продолжительность инвестиционного периода, лет; Pt — стоимостная оценка результатов, получаемых участником проекта в течение 1-го интервала времени; 3t — совокупные затраты, совершаемые участником проекта в течение 1-го интервала времени.	Гонтовая Н.В., Коваленко Н.В. Теоретические аспекты исследования механизма сопротивления инновациям // Экономика промышленности. - 2015. - №2-3 (54-55). – С.175-187.

## Продолжение таблицы 1.3

1	2	3	4
Рентабельность инвестиций	ROI=П/І	ROI – рентабельность инвестиций; П — прибыль от реализации проекта; І— начальные инвестиции в проект.	Варзанова, М.А. Диагностика подготовленности педагогов к преодолению сопротивлений инновационной деятельности // Ярославский педагогический вестник. -2016. - №5. – С.51-56 руководителя (на примере социальных учреждений) // Знание. Понимание. Умение. - 2014. - №3. – С. 176-187.

Вышеприведенные показатели позволяют рассчитать эффективность инновации для организации. Расчеты позволяют увидеть, насколько рационален новый проект еще на этапе его разработки. В случае, если экономические расчеты указывают на отрицательный результат, можно отказаться от реализации нового проекта и сэкономить финансовые средства[28, С. 48-53].

Универсальных рекомендаций по преодолению сопротивления изменениям не существует из-за большого многообразия ситуаций, с которыми сталкивается организация, осуществляющая изменения любого характера. Чтобы избежать негативных последствий, необходимо тщательно планировать проведение изменений, своевременно выявлять

Процесс проведения изменений должен быть разделен на конкретные этапы, в конце каждого из которых должны быть реализованы определенные промежуточные решения. На начальном этапе планирования изменений при оценке сопротивления персонала предлагается использовать показатель уровня потенциального сопротивления, который позволяет выявить сторонников и противников будущих преобразований. Оценить уровень

сопротивления персонала изменениям возможно путем определения типа реакции каждого работника на изменения и его отношения к переменам в компании. Под типом реакции на изменения понимается предпочтение определенных способов взаимодействия человека с ситуацией изменения, выражающихся в эмоциональных, когнитивных и поведенческих реакциях. Выделяют четыре типа реакции человека на изменения: консервативный – редко видит необходимость в них; реактивный – стабильность предпочитают изменениям; реализующий – поддерживают и принимают изменения, если видят необходимость в них; инновационный – редко саботируют изменения, стабильность скучна для них.

Определение социально-психологических особенностей личности позволит выявить подходящие инструменты преодоления сопротивления изменениям. Для выявления типа реакции на изменения предлагается использовать метод анкетирования, включающий в себя набор утверждений, отвечающих определенному типу. Наибольшее количество баллов соответствует наиболее выраженному типу реакции на изменения.

Следующим шагом определения готовности персонала к преобразованиям является определение отношения человека как работника к переменам в компании. В данном случае используется опросник, включающий в себя, мнение каждого сотрудника о необходимости, причинах и последствиях преобразований, наличии четкого поэтапного плана и назначении компетентного менеджера для проведения перемен. Результаты определения типа реакции и отношения сотрудника к переменам в компании позволяют вычислить потенциальное сопротивление изменениям.

Мероприятия для активного включения «консервативных» и «реактивных» руководителей и рядовых сотрудников включают в себя следующие направления: привлечение персонала к участию в преобразованиях; обучение и предоставление информации по организационным изменениям; проведение переговоров и заключение договоров; стимулирование и поддержка персонала; кадровые перестановки

и назначения. Таким образом, при проведении организационных изменений важным фактором их успешного внедрения в текущую деятельность предприятия является выявление типа реакции персонала на перемены, определение уровня потенциального сопротивления, что позволяет выявить сторонников, противников перемен и активно включить их в процесс преобразований. Руководителю команды изменений важно уметь управлять и преодолевать сопротивление организационным преобразованиям, так как это является необходимым условием успешного функционирования организации в перспективе.

Подводя итоги теоретического анализа проведенного в первой главе можно сделать следующие выводы:

1. Понятие «инновация» многогранно и имеет множество значений в зависимости от сферы внедрения нововведения. Инновации необходимы предприятию для повышения показателей его эффективности, как экономической, так и социальной.

2. Нововведения могут оказывать на организацию и ее сотрудников как положительное, так и отрицательное воздействие. Зачастую, персонал организации ждет от изменений только негативных результатов, поэтому стремится оказать сопротивление внедрению инноваций. Сопротивление инновациям может быть индивидуальным, групповым или организационным. Каждый из типов сопротивления влияет на результат внедрения инноваций. Чаще всего сопротивление инновациям приводит к негативным последствиям, например, снижает производительность труда или ухудшает морально-психологический климат в коллективе.

3. На практике каждое предприятие сталкивается с сопротивлением персонала инновациям. В зависимости от подготовленности персонала к нововведениям определяется уровень сопротивления персонала. Минимизировать негативные последствия, которые наступают в процессе внедрения нововведений, возможно применяя следующие методы: информировать сотрудников о предстоящих инновациях; привлекать

персонал к участию в процессе внедрения инноваций; помогать и поддерживать сотрудников; вести переговоры и достигать соглашений в случаях возникновения конфликтных ситуаций; применять дополнительные методы стимулирования; в критических ситуациях применять методы принуждения.

## **ГЛАВА 2. АНАЛИЗ УРОВНЯ СОПРОТИВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛА ИННОВАЦИЯМ В «ТД АГРО-БЕЛОГОРЬЕ»**

### **2.1 Организационно-экономическая характеристика «ТД Агро-Белогорье»**

Общество с ограниченной ответственностью «ТД Агро-Белогорье» является самостоятельным хозяйствующим субъектом, созданным и ведущим свою деятельность на основании законодательства Российской Федерации. Общество является юридическим лицом, осуществляет свою деятельность на принципах полного хозрасчета, самокупаемости и самофинансирования, обладает организационным единством и обособленным имуществом. Целью деятельности является получение максимальной прибыли через удовлетворение потребительского спроса населения.

Полное фирменное наименование: Общество с ограниченной ответственностью «ТД Агро-Белогорье». Организационно-правовая форма предприятия – общество с ограниченной ответственностью. В качестве учредительного документа на предприятии действует Устав (приложение 3). Уставной капитал предприятия 25 000 рублей. Устав разработан в соответствии с положениями Гражданского кодекса Российской Федерации и Федерального закона Российской Федерации от 8 февраля 1998 года № 14-ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью».

Общество является юридическим лицом по российскому праву: имеет в собственности обособленное имущество и отвечает по своим обязательствам этим имуществом, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде.

Общество может иметь гражданские права и нести гражданские обязанности, необходимые для осуществления любых видов деятельности, не

запрещенных федеральными законами, если это не противоречит предмету и целям деятельности, определенно ограниченным Уставом Общества.

Общество в своей деятельности руководствуется настоящим Уставом, законодательством Российской Федерации и обязательными для исполнения актами исполнительных органов власти.

Общество имеет круглую печать со своим наименованием, угловой штамп и бланк, может иметь эмблему, свой торговый знак, зарегистрированный в установленном порядке, иную символику и средства индивидуализации.

Общество является самостоятельной хозяйственной единицей, действующей на основе полного хозяйственного расчета, самофинансирования и самоокупаемости, в т.ч. и валютных. Сокращенное фирменное наименование: ООО «ТД Агро-Белогорье».

Место нахождения Общества: 308027, Российская Федерация, Белгородская область, г. Белгород, ул. Харьковская, 8 «А».

ООО «ТД Агро-Белогорье» – современный вертикально-интегрированный сельскохозяйственный холдинг, использующий в своём производстве новейшие разработки, основанные на передовых мировых технологиях. Ключевые направления деятельности агропромышленного холдинга включают себя промышленное свиноводство и мясопереработку, молочное животноводство, растениеводство и кормопроизводство.

Организационная структура предприятия состоит из нескольких подразделений: аппарата управления, отдела кадров, финансового отдела, планового отдела, коммерческого отдела, отдела управления производством, экономического отдела и отдела маркетинга (приложение 2). Каждое структурное подразделение подчиняется только одному руководителю. На предприятии соблюдается четкая иерархия. Исходя из анализа организационной структуры «ТД Агро-Белогорье» ее можно назвать линейно-функциональной. Особенность данного вида организационной структуры заключается в том, что все подразделения взаимодействуют

между собой, однако каждое из них выполняет только те функции, которые должны. Линейно-функциональная структура управления была построена по принципу специализации управленческого процесса. Результаты работы каждой службы аппарата управления организацией оцениваются показателями, характеризующими выполнение ими своих целей и задач. В линейно-функциональной структуре управления линейные руководители обладают линейными полномочиями, а функциональные – функциональными по отношению к нижестоящим линейным руководителям и линейными – по отношению к своим подчиненным. Линейно-функциональная организационная структура является наиболее подходящей для «ТД Агро-Белогорье», т.к. компания находится на стадии стабильного развития, использует в своей работе проверенные технологии и ориентирована на ведение ценовой конкуренции. Однако, в действующей организационной структуре был отмечен и ряд недостатков: допускается несоответствие между ответственностью и полномочиями у руководителей разных уровней и подразделений; превышаются нормы управляемости; формируются нерациональные информационные потоки; чрезмерно централизуется оперативное управление производством; не учитывается специфика работы различных подразделений; отсутствуют необходимые при этом типе структуры нормативные и регламентирующие документы. Основные показатели размера производства ООО «ГК Агро-Белогорье» представлены в таблице 2.1.

Таблица 2.1

Показатели размера производства ООО «ТД Агро-Белогорье» за 2015-2017гг.

Показатели	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2017 г в % к 2015 г.
1	2	3	4	5
1. Стоимость валовой продукции в текущих ценах, млн. руб.	776,317	1162,103	1353,517	74,35
2. Стоимость товарной продукции, млн. руб.	698,685	1103,997	1107,165	58,46
3. Стоимость основных производственных фондов, млн. руб.	1237,505	1770,415	1934,265	56,3
Наличие энергетических мощностей, л.с.	–	–	–	–
5. Среднегодовая численность работников	711	765	917	28,86

Продолжение таблицы 2.1

1	2	3	4	5
б.Машинно-технологический парк, всего	203	225	261	28,57
в том числе:				
- грузовые автомобили	80	85	103	28,75
- легковые автомобили	30	32	36	20,0
- специализированная техника	93	108	122	31,18

Как видно из таблицы 2.1, стоимость валовой продукции ООО «ТД Агро-Белогорье» в текущих ценах росла: в 2017 г. по сравнению с 2015 г. стоимость валовой продукции увеличилась на 74,35% и составила 1353,517 млн. руб. Стоимость основных производственных фондов увеличилась на 56,3%, и составила в 2017 г. 1934,265 млн. руб. Численность сотрудников ООО «ТД Агро-Белогорье» в 2017 г. по сравнению с 2015 г. выросла на 28,86% и составила 917 человек. Как видно из экономического анализа, деятельность компании успешна. Это объясняется тем, что собственная растениеводческая база, два комбикормовых завода и жесткая система биологической безопасности, применяемая на свинокомплексах, позволяет получать продукцию с высокими вкусовыми и санитарными качествами, что нашло отражение в растущем спросе на продукцию «ТД Агро-Белогорье». Структура товарной продукции, ООО «ТД Агро-Белогорье» более подробно представлена в таблице 2.2.

Таблица 2.2

## Структура товарной продукции ООО «ТД Агро-Белогорье»

Наименование продукции	2015 г.		2016 г.		2017 г.		2017 г в % к 2015 г.
	млн. руб.	%	млн. руб.	%	млн. руб.	%	
1	2	3	4	5	6	7	8
Свинина	244,539	35	408,478	37	465,009	42	190,15
Зерно	195,633	28	275,612	25	254,651	23	130,16
Полуфабрикаты свиные	97,816	14	165,990	15	166,074	15	169,78
Полуфабрикаты из говядины	90,829	13	143,519	13	110,716	10	119,26
Молочная продукция	48,908	7	77,279	7	77,501	7	158,46
Прочая продукция, работы и услуги	20,96	3	33,119	3	33,214	3	158,46
Итого по предприятию	698,685	100,0	1103,997	100,0	1107,165	100,0	158,46

Опираясь на структуру товарной продукции компании можно говорить о том, что основными товарами являются свинина, зерно и полуфабрикаты свиные. К дополнительной продукции можно отнести: полуфабрикаты из говядины, молочную продукцию и прочую продукцию, работу и услуги. Наблюдается ежегодный темп роста на продукцию, что говорит о рентабельности деятельности предприятия. Рассмотрим состав и структуру основных производственных фондов ООО «ТД Агро-Белогорье» (табл. 2.3).

Таблица 2.3

## Состав и структура основных производственных фондов

## ООО «ТД Агро-Белогорье»

Виды основных фондов	2015 г.		2016 г.		2017 г.		2017 г в % к 2015 г.
	млн. руб.	%	млн. руб.	%	млн. руб.	%	
1	2	3	4	5	6	7	8
Здания и сооружения	383,861	31,01	442,278	24,98	456,242	23,59	118,8
Машины и оборудование	528,429	42,7	807,540	45,62	900,427	46,56	170,4
Транспортные средства	56,761	4,59	86,644	4,89	96,748	5,0	170,4
Инвентарь	1,960	0,17	3,562	0,2	3,604	0,19	183,9
Продуктивный скот	86,344	6,97	142,609	8,06	156,520	8,09	181,3
Другие виды основных средств	180,15	14,56	287,782	16,25	320,724	16,57	178,03
Итого	1237,505	100,0	1770,415	100,0	1934,265	100,0	156,3

Как видно из таблицы 2.3, наибольшая доля основных производственных фондов ООО «ТД Агро-Белогорье» приходится на машины и оборудование: 42,7% в 2015 г., 45,62% – в 2016 г., 46,56% – в 2017 г. В 2017 г. по сравнению с 2015 г. стоимость машин и оборудования увеличилась на 371,998 млн. руб. и составила 900,427 млн. руб. Второе место в структуре основных производственных фондов ООО «ТД Агро-Белогорье» занимают здания и сооружения: 31,01% в 2015 г., 24,98% – в 2016 г., 23,59% – в 2017 г. Стоимость зданий и сооружений в 2017 г. по сравнению с 2015 г. выросла на 72,381 млн. руб. и составила 456,242 млн. руб. В целом стоимость основных производственных фондов компании в исследуемом периоде

выросла на 696,76 млн. руб. и составила в 2017 г. 1934,265 млн. руб. Рассчитаем общие показатели эффективности использования основных производственных фондов: фондоотдача, фондоемкость, рентабельность фондов (табл.2.4).

Таблица 2.4

Показатели эффективности использования основных производственных фондов

Показатель	Формула	Расшифровка	Расчет
Фондоотдача	$\Phi_o = Q_{тп} / \Phi_{сг}$	$\Phi_o$ – фондоотдача; $Q_{тп}$ – объем производства товарной продукции, в руб.; $\Phi_{сг}$ – среднегодовая стоимость основных производственных фондов.	$\Phi_{o2015} = 698,685/1237,505 = 0,56$ $\Phi_{o2016} = 1103,997/1770,415 = 0,62$ $\Phi_{o2017} = 1107,165/1934,265 = 0,57$
Фондоемкость	$\Phi_e = 1/\Phi_o$	$\Phi_e$ – фондоемкость; $\Phi_o$ - фондоотдача	$\Phi_{e2015} = 1/0,56 = 1,78$ $\Phi_{e2016} = 1/0,62 = 1,61$ $\Phi_{e2017} = 1/0,57 = 1,75$
Рентабельность производства	$R = \frac{Пб}{\Phi_{ос}} * 100\%$	$R$ – показатель рентабельности производства; $Пб$ – балансовая прибыль; $\Phi_{ос}$ – среднегодовая величина оборотных средств предприятия.	$R_{2015} = (298,088/1237,505)*100\% = 24,08\%$ $R_{2016} = (842,084/1770,415)*100\% = 47,56\%$ $R_{2017} = (776,192/1934,265)*100\% = 40,13\%$

В целом, можно сделать вывод о том, что структура основных производственных фондов ООО «ТД Агро-Белогорье» оптимальна и соответствует целям деятельности компании. Основные производственные фонды используются достаточно эффективно, однако в 2017 г. произошло снижение финансовой устойчивости компании и эффективности использования производственных фондов и мощностей. Далее проанализируем состав и структуру трудовых ресурсов организации (приложение 1).

Таблица 2.5

## Состав и структура трудовых ресурсов организации

Виды трудовых ресурсов	2015 г.		2016 г.		2017 г.		2017 г в % к 2015 г.	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%	чел.	%
Всего на предприятии	711	100,0	765	100,0	817	100,0	206	114,9
в т. ч. в производстве	611	85,92	654	85,44	804	87,73	191	131,6
из них: - постоянные рабочие	421	59,22	462	60,36	608	66,4	187	144,4

Как видно из таблицы 2.5, наибольшую долю в структуре трудовых ресурсов ООО «ТД Агро-Белогорье» занимает производственный персонал: 85,92% в 2015 г., 85,44% – в 2016 г., 87,73 – в 2017 г. Доля производственного персонала увеличивается, что объясняется ростом объемов производства в компании и растущей потребностью в производственном персонале. В таблице 2.6 рассмотрим производительность труда в ООО «ТД Агро-Белогорье».

Таблица 2.6

## Производительность труда в ООО «ТД Агро-Белогорье»

Показатели	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2017 г в % к 2015 г.
1	2	3	4	5
Производство в расчете на 1 среднегодового работника, млн. руб.	–	–	–	–
- валовой продукции	0,13	0,18	0,17	130,8
- товарной продукции	0,11	0,17	0,14	127,3
- прибыли (убытка)	0,05	0,13	0,09	180
Затраты труда, чел.-час.:	125	123	122	97,6

Как видно из таблицы 2.6, производительность труда в ООО «ТД Агро-Белогорье» в 2017 г. по сравнению с 2015 г. увеличилась. Так, производство валовой продукции в расчете на 1 среднегодового работника увеличилось на 30,8%. Производство товарной продукции в расчете на 1 среднегодового работника выросла на 27,3%. Прибыль в расчете на 1 среднегодового работника увеличилась на 80%. Однако, необходимо отметить, что при

увеличении объемов производства увеличиваются затраты на персонал. В связи.

Для более полного анализа работы ООО «ТД Агро-Белогорье» рассмотрим производственно-экономическую эффективность его деятельности (табл.2.7).

Таблица 2.7

Производственно-экономическая эффективность деятельности  
ООО «ТД Агро-Белогорье»

Показатели	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2017 г. в % к 2015 г.
1	2	3	4	5
Производство валовой продукции в текущих ценах, млн. руб.	776,317	1162,103	1353,517	74,35
- на 100 руб. основных фондов	62,73	65,64	69,97	11,54
- на 100 руб. производственных затрат	135,85	139,95	180,43	32,82
- на 1 чел.-час затрат труда	6,21	9,45	11,09	78,58
Выручка от реализации продукции, млн. руб.	913,351	1632,769	1592,374	74,34
- на 100 руб. основных фондов	73,81	92,22	82,32	11,53
- на 100 руб. производственных затрат	159,83	196,64	212,27	32,81
- на 1 чел.-час затрат труда	7,3	13,27	13,05	78,76
Получено прибыли, млн. руб.	293,045	821,036	738,824	152,12
- на 100 руб. основных фондов	23,68	46,38	38,19	61,28
- на 100 руб. производственных затрат	51,28	98,87	98,49	92,06
- на 1 чел.-час затрат труда	2,34	6,68	6,06	158,97
Уровень рентабельности, %	51,28	98,87	98,49	92,06

Как видно из таблицы 2.7, наблюдается рост основных показателей эффективности производственно-экономической деятельности ООО «ТД Агро-Белогорье», что свидетельствует о высокой эффективности и рентабельности деятельности компании.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что исследуемое предприятие ООО «ТД Агро-Белогорье» является финансово устойчивым и платежеспособным. Тем не менее, наблюдается небольшое замедление либо снижение темпов роста основных показателей деятельности организации. Руководству «ТД Агро-Белогорье» необходимо предпринять ряд мер,

направленных на рост продаж и снижение производственных затрат, что приведет к усилению конкурентных преимуществ компании.

## **2.2 Анализ системы управления персоналом в «ТД Агро-Белогорье»**

Компания по организационно правовой форме относится к обществу с ограниченной ответственностью (ООО). Государством был утвержден ряд документов, который является обязательным, для данного типа организаций. В соответствии с установленным порядком в компании имеются следующие документы: протоколы о создании Общества; решения учредителей о создании ООО; документ, который подтверждает госрегистрацию фирмы; правоустанавливающие документы, которые подтверждают наличие имущества у ООО; бумаги, связанные с выпуском ценных бумаг, включая облигации; протоколы заседаний и собраний разных органов Общества; положения о представительствах и филиалах ООО; заключения органов контроля; перечень аффилированных лиц; другие документы, наличие которых предусмотрено действующим законодательством.

Основной вид деятельности организации – торговля. При данном виде деятельности выполняется два основных вида операций: прием товара и реализация товара. В соответствии с этим в компании ведутся следующие документы: товарно-транспортная или железнодорожная накладная от поставщика, один экземпляр которой с подписью лица, ответственного за доставку остается в торговой организации; счет-фактуру от поставщика; акт приемки товара, с подписями передающей и принимающей сторон; ведомость или акт установления расхождений по количеству и качеству товара.

Документы, действующие при реализации товара: накладные по форме ТОРГ-12 или 1-Т (ТТН) в случае транспортной доставки, с указанием формы оплаты; накладные на возврат товара; накладные на перемещение товара; счета-фактуры; кассовые чеки на совершенные и оплаченные операции; акты на списание товара.

Ежедневно в конце дня формируются: товарный отчет, отражающий остатки товара на начало дня, приход товара, данные о продаже, возвратах, списаниях и передачах товара; кассовый отчет, отражающий остаток денежных средств, в кассе на начало и конец дня, операции поступления и выдачи денежных средств, подтвержденные кассовой лентой.

К товарному отчету прилагается: реестр действующих цен, актуальных на данную дату (прайс-лист); ведомость продаж; ведомость наценок, если они формируются непосредственно в торговой точке и отчет составляется с учетом; ведомость переоценок в течение дня.

Особое внимание в организации уделяется ведению кадрового документооборота. В соответствии с этим в компании действуют следующие документы: правила внутреннего трудового распорядка (ПВТР); положение о защите персональных данных работников; штатное расписание (ф. Т-3) (штатная расстановка); книга учета движения трудовых книжек и вкладышей к ним; приходно-расходная книга по учету бланков трудовых книжек и вкладышей к ним; положение об оплате труда, премировании и материальном стимулировании; положение о системе обучения; положение об аттестации работников; график отпусков; трудовой договор; должностные инструкции по каждой должности в соответствии со штатным расписанием, рабочие инструкции по профессиям; приказы о приеме на работу; приказы о переводе на другую работу; приказы об увольнении; приказы по основной деятельности; приказы о предоставлении отпусков; заявления работника о предоставлении отпуска без сохранения заработной платы; личная карточка работника (форма Т-2); трудовая книжка; договоры о полной материальной ответственности; журнал учета работников, выбывающих в командировки; журнал учета работников, прибывающих в командировки; Книга учета (журнал регистрации) приказов по основной деятельности. Инструкция по делопроизводству в службе кадров; книга учета (журнал регистрации) приказов о приеме на работу; книга учета (журнал регистрации) приказов об увольнении; книга учета (журнал регистрации) приказов о предоставлении

отпусков; журнал регистрации командировочных удостоверений; табель учета рабочего времени и расчета оплаты труда; график сменности при сменной работе; журнал учета мероприятий по контролю; Протоколы заседаний, постановления аттестационных квалификационных комиссий. Положение об аттестации работников предприятия; инструкции по охране труда по профессиям; журнал инструктажа (ознакомления с инструкциями); журнал прохождения работниками обязательного медицинского освидетельствования.

Таблица 2.8

Анализ сильных и слабых сторон нормативно-правовой базы в  
ООО «Агро-Белогорье»

Подсистема управления персоналом	Нормативно-правовые акты	Сильные стороны	Слабые стороны
1	2	3	4
Планирование персонала	-	-	Отсутствие документов по планированию персонала не позволяет сформировать штат организации. Периодически возникает дефицит кадров
Отбор и найм персонала	Положение о подборе и отборе персонала (схема) и само положение; Положение о порядке прохождения испытательного срока Положение о найме, перемещении и увольнении персонала	Проработанное направление. Действующие положения позволяют обеспечить организацию эффективной системой подбора и найма персонала	Не выполнение каких-либо пунктов положений приводит к снижению эффективности процесса отбора и найма персонала
Адаптация персонала	Положение об обучении, адаптации и	Систематическое развитие персонала и контроль	Объединение документов по адаптации и развитию
Развитие			

## Продолжение таблицы 2.8

1	2	3	4
персонала	развития персонала и аттестации	полученных навыков позволяют поддерживать высокий уровень профессионализма сотрудников	персонала не позволяют организовать эффективную систему адаптации, т.к. в действующем положении не все процессы адаптации учтены
Мотивация персонала	Положение об оплате труда, премировании, надбавках, материальном стимулировании (схема)	Схематичная система позволяет сделать материальную мотивацию более понятной и прозрачной	Положение не учитывает мотивацию для новых профессий, что вызывает недовольства среди сотрудников. Необходимо систематически пересматривать должности, обозначенные в положении
Стимулирование персонала	Положение о льготах, предоставляемых работникам	Выделяются финансовые средства на дополнительное стимулирование сотрудников	Не все категории сотрудников могут получить дополнительные льготы

Все подсистемы управления организацией, кроме планирования персонала, имеют нормативно-правовую базу. Наиболее проработана нормативно-правовая база для системы отбора и найма персонал. Руководство организации считает, что грамотный подбор персонала – залог эффективности работы. Однако, на практике это не всегда так. Недостаточно проработанная документация для направления адаптации персонала приводит к низкому уровню «приживаемости» сотрудников. В связи с этим идут большие финансовые затраты на повторный поиск необходимого сотрудника. Недовольства сотрудников вызывает система стимулирования персонала. Не смотря на то, что организация выделяет финансовые средства на льготы для сотрудников, согласно положению получить их могут не все сотрудники, а только малая их часть.

Состояние нормативно-правовой базы организации, и ее выполнение оказывают влияние на состояние кадрового состава организации. Проанализируем данную взаимосвязь разделяя сотрудников по демографическим характеристикам (пол, возраст), по уровню образования работников, по степени наполненности вакантных рабочих мест в аппарате управления. Таким образом, представляется образ, показывающий наличие кадров по их количеству и дающий характеристику его качества. Проанализируем показатели движения трудовых ресурсов ОАО «Колос» за 2015-2017 гг. Формулы для расчетов основных показателей приведены в таблице.2.9.

Таблица 2.9

Формулы для расчетов основных показателей состояния кадрового потенциала организации

Показатель 1	Формула 2	Обозначения 3	Расчет 4
Коэффициент текучести кадров	$K_t = \frac{K_u}{\text{Ч}_{\text{ср}}} * 100$	$K_t$ – коэффициент текучести; $K_u$ – количество уволенных сотрудников; $\text{Ч}_{\text{ср}}$ – среднесписочная численность.	$K_{t2015} = 15 \setminus 698 * 100 = 2,1$ $K_{t2016} = 7 \setminus 750 * 100 = 0,9$ $K_{t2017} = 12 \setminus 801 * 100 = 1,4$
Коэффициент оборота по приему	$K_p = \frac{\text{Ч}_{\text{пр}}}{\text{Ч}_{\text{ср}}}$	$K_p$ – коэффициент оборота по приему; $\text{Ч}_{\text{пр}}$ – количество принятых работников за отчетный период; $\text{Ч}_{\text{ср}}$ – среднесписочная численность работников за отчетный период.	$K_{p2015} = 55 \setminus 698 * 100 = 7,8$ $K_{p2016} = 61 \setminus 750 * 100 = 8,1$ $K_{p2017} = 64 \setminus 801 * 100 = 7,9$
Коэффициент оборота по увольнению	$K_u = \frac{\text{Ч}_u}{\text{Ч}_{\text{ср}}}$	$K_u$ – коэффициент оборота по увольнению; $\text{Ч}_u$ – количество уволенных работников за отчетный период; $\text{Ч}_{\text{ср}}$ – среднесписочная численность работников за отчетный период.	$K_{u2015} = 15 \setminus 698 * 100 = 2,1$ $K_{u2016} = 7 \setminus 750 * 100 = 0,9$ $K_{u2017} = 12 \setminus 801 * 100 = 1,4$
Коэффициент постоянства кадров	$K_{\text{пос}} = \frac{\text{Ч}_p}{\text{Ч}_{\text{ср}}}$	$K_{\text{пос}}$ – коэффициент постоянства кадров; $\text{Ч}_p$ – численность работников, проработавших в	$K_{\text{в}2015} = 641 \setminus 698 * 100 = 108,8$ $K_{\text{в}2016} = 697 \setminus 750 * 100 = 92,9$ $K_{\text{в}2017} = 741 \setminus 801 * 100 = 92,5$

## Продолжение таблицы 2.9

1	2	3	4
		организации в течение всего года; Чср – среднесписочная численность работников за этот период	
Коэффициент общего оборота	$Ko = (Чп + Чу) / Чср$	Ко – коэффициент общего оборота	$Kв_{2015} = (55+15) \setminus 698 * 100 = 10,02$ $Kв_{2016} = (61+7) \setminus 750 * 100 = 9,06$ $Kв_{2017} = (64+12) \setminus 801 * 100 = 9,4$

Таблица 2.10

## Оценка движения рабочей силы ООО«Агро-Белогорье» за 2015 - 2017 гг.

Наименование показателя	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Отклонения 2017г к 2015 г, %
1	2	3	4	5
Численность персонала на начало года, чел.	711	765	817	114,9
Среднесписочное число работников, чел.	698	750	801	114,7
Принято на работу, чел.	55	61	64	116,3
Выбыло, чел., всего	15	7	12	80
Коэффициент оборота по приему работников	7,8	8,1	7,9	101
Коэффициент оборота по выбытию работников	2,1	0,9	1,4	66,6
Коэффициент текучести кадров	2,1	0,9	1,4	66,6
Коэффициент постоянства кадров	108,8	92,9	92,5	85,01
Коэффициент общего оборота	10,02	9,06	9,4	93,8
Коэффициент абсентеизма	24,5	19,3	14,1	57,5
Темп роста (%)	105,1	107,5	106,7	98,5

Исходя из данных в таблице 2.10, мы можем сделать вывод, что в компании принимаются меры по совершенствованию всех рабочих процессов, т.к. текучесть кадров к 2017 году сократилась на 33,4%. Численность компании ежегодно увеличивается и на начало 2017 года составила 817 человек, что на 14,9% больше, чем в 2015 году. Компания, развивается и расширяется, в связи, с чем увеличивается потребность в персонале. Так, за три года, количество сотрудников принятых на работу увеличилось на 16,3%, при этом число выбывших снизилось на 20%. В

целом, коэффициент оборота по приему увеличился на 1%, а коэффициент оборота по выбытию снизился на 33,4%. Компания стремится развиваться. В связи с этим периодически внедряются новые технологии и применяются новые методы работы. Однако, такая практика подходит не всем сотрудникам, и в организации наблюдается высокая текучка кадров, на что указывает коэффициент постоянства кадров, который к 2017 году снизился на 14,9%.

Таблица 2.11

Структура и укомплектованность персонала в ООО «Агро-Белогорье» за 2015-2017 гг.

Показатель	2015			2016			2017		
	Кол-во должностей	Кол-во физ. лиц	Укомплектованность	Кол-во должностей	Кол-во физ. лиц	Укомплектованность	Кол-во должностей	Кол-во физ. лиц	Укомплектованность
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Среднесписочная численность работников, всего, в т.ч:	711	698	98,1	765	750	98,3	817	801	98,04
-руководители	99	94	94,9	119	114	95,7	125	120	96
- специалисты	244	241	98,7	257	250	97,2	265	260	98,1
- служащие	317	313	98,7	329	327	99,3	360	354	98,3
-обслуживающий персонал	51	50	98	60	59	98,3	67	67	100

Численный состав организации постоянно меняется. Особенно скачек наблюдается в 2017 году, когда численный состав организации увеличился на 51 сотрудника. В основном, штат компании расширяется за счет служащих. Так, укомплектованность штата служащих в 2015 году была 98,7%, в 2016 году 99,3% и в 2017 году 98,3%. В связи с увеличением штата сотрудников увеличивается и потребность в руководителях. Так, в 2015 году штат руководителей был укомплектован на 94,9%, в 2016 году на 95,7% и в 2017 году на 96%. В целом, можно говорить о том, что отдел кадров выполняет

свои функции качественно и вакансии закрываются достаточно оперативно, что обеспечивает бесперебойную эффективную работу предприятия.

Таблица 2.12

Распределение персонала в ООО «Агро-Белогорье» по возрасту в 2017 году

Группы работников по возрасту, лет	Всего (%)	Руководители		Специалисты		Служащие		Обслуживающий персонал	
		Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
До 20	3,05	-	-	-	-	20	5,5	5	7,4
20-30	21,4	25	20	50	18,8	90	25	10	14,9
30-40	34,7	59	47,2	80	30,1	120	33,3	25	37,3
40-50	31,3	31	24,8	110	41,5	100	27,7	15	22,3
50-60	7,3	10	8	20	7,5	20	5,5	10	14,9
Свыше 60	2,25	-	-	5	2,5	10	3	2	3,2
Итого	100	125	100	265	100	360	100	67	100

Исходя из анализа сотрудников ООО «Агро-Белогорье» по возрастному признаку можно сделать вывод, что в основном в компании работают сотрудники в возрасте от 30 до 40 лет – 34,7%. Наименьшую долю составляют сотрудники в возрасте до 20 лет – 3,05% и старше 60 лет – 2,25%. Такая тенденция связана с низким уровнем профессионализма данной категории сотрудников. В связи с этим в организации предпочитают выстраивать трудовые отношения с категориями сотрудников от 20 до 60 лет.

Таблица 2.13

Распределение персонала в ООО «Агро-Белогорье» по полу в 2017 году

Группы работников по полу	Мужчины		Женщины	
	Кол-во	Удельный вес, %	Кол-во	Удельный вес, %
Руководители	60	15,3	65	15,2
Специалисты	125	32,05	140	32,7
Служащие	175	44,8	185	43,3
Обслуживающий персонал	30	7,85	37	8,8
Итого	390	47,7	427	52,3

Исходя из данных таблицы 2.13, мы видим, что в ООО «Агро-Белогорье» соотношение мужчин и женщин незначительно отличается. Мужчин в компании работает 47,7%, женщин 52,3%.

Таблица 2.14

Распределение работников в ООО «Агро-Белогорье» по трудовому стажу в  
2017 году

Группы работников по возрасту, лет	Всего (%)	Руководители		Специалисты		Служащие		Обслуживающий персонал	
		Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
До 5	18,4	5	4	50	18,8	79	21,9	17	25,3
5-10	30,7	40	32	70	26,4	131	36,3	10	14,9
10-15	34,1	60	49	90	33,9	99	27,5	30	44,7
15-20	7,4	10	8,5	25	9,4	23	6,3	3	4,4
Свыше 20	6,9	10	8,5	20	7,5	20	5,5	7	10,7
Свыше 30	2,5	-	-	10	4	10	2,5	-	-
Итого	100	125	100	265	100	360	100	67	100

Исходя из данных таблицы, мы видим, что в основном сотрудники компании работают от 10 до 15 лет, их в компании работает 34,1%. Такие показатели связаны с тем, что в компании предусмотрен карьерный рост практически для любой должности, что позволяет, амбициозным сотрудникам проявить себя и построить свою профессиональную карьеру. До 5 лет в компании в основном работают служащие. Если служащему не удастся продвинуться вверх по карьерной лестнице, то он покидает компанию и ищет для себя более подходящее место работы. Большая часть руководителей работает в компании от 10 до 15 лет. На предприятии поддерживается политика «выращивания» собственных руководителей, что позволяет повысить лояльность сотрудников к компании и обеспечить организацию высококвалифицированными кадрами, которые знают все бизнес-процессы, происходящие в организации изнутри. Свыше 30 лет в компании работает лишь 2,5% сотрудников.

Таблица 2.15

Распределение работников ООО «Агро-Белогорье» по образованию в 2017  
году

Группы работников по возрасту, лет	Всего (%)	Руководители		Специалисты		Служащие		Обслуживающий персонал	
		Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
Среднее	5,2	5	4	10	3,7	11	3,05	17	25,3
Среднее специальное	48,3	55	44	100	37,7	200	55,5	40	59,7
Незаконченное высшее	3,9	-	-	5	1,8	15	4,1	10	15
Высшее	41,9	60	48	149	56,2	134	37,35	-	-
Ученая степень	0,7	5	4	1	0,6	-	-	-	-
Итого	100	125	100	265	100	360	100	67	100

Исходя из данных таблицы, мы можем говорить о том, что в компании в основном работают сотрудники со средним специальным образованием, они составляют 48,3% от общего числа сотрудников и высшим образованием – 41,9% сотрудников. Среди руководителей и специалистов 6 человек имеют ученую степень. Среди обслуживающего персонала в основном работают сотрудники со средним специальным образованием – 59,7%.

Таблица 2.16

Фонд заработной платы ООО «Агро-Белогорье» (руб.)

Показатели		2015 г.	2016 г.	2017 г.	2015 г. в % к 2017 г.
1		2	3	4	5
Персонал всего, в том числе:					
1.	Руководители	59400000	71400000	75000000	126,2
2.	Специалисты	87840000	92520000	95400000	108,6
3.	Служащие	76080000	78960000	86400000	113,5
4.	Обслуживающий персонал	91800000	10800000	12060000	131,3

Ежегодно фонд заработной платы в ООО «Агро-Белогорье» увеличивается. Данная тенденция связана с увеличением численного состава организации.

Подводя итоги параграфа, можно сделать вывод, что ООО «ТД Агро-Белогорье» находится на стадии активного роста и быстрыми темпами расширяется, на что указывают экономические показатели. Для обеспечения

эффективной работы организации необходимо контролировать все происходящие в ней процессы. В большинстве случаев это достигается путем регламентирования бизнес-процессов. Однако, в ООО «ТД Агро-Белогорье» нормативно-правовая база нуждается в доработке. Анализ кадрового состава компании показал ежегодное снижение коэффициента постоянства кадров. Причиной такой тенденции может быть быстрый темп развития организации и постоянное внедрение инноваций. Персонал не готов работать в новых условиях или не может к ним приспособиться, вследствие чего наблюдается высокий уровень текучести кадров.

### **2.3 Анализ уровня сопротивления персонала инновациям в «ТД Агро-Белогорье»**

Для выявления нескольких основных причин сопротивления инновациям в организации были составлены две анкеты на основе анкет, разработанных Мартычином Г.А., доктором психологических наук, профессором кафедры организационной психологии НИУ Высшая школа экономики, Исаевой О.М., кандидатом психологических наук, доцентом кафедры организационной психологии НИУ Высшая школа экономики. Первая - для заместителей директора - поможет узнать реакцию на процесс изменений с точки зрения администрации. Вторая - для сотрудников - позволит выявить отношение сотрудников организации к преобразованиям. Анкеты содержат три блока вопросов:

- общие сведения об организации и респонденте;
- оценка интенсивности сопротивления изменениям, влияние индивидуальных, групповых, организационных факторов сопротивления по 7- балльной шкале;
- информация о тех методах и способах, которые необходимо использовать для преодоления сопротивления, и роли руководителя организации в вопросах преодоления сопротивления изменениям.

В основном новые технологии и методы внедряются в работу служащих. В связи с этим данная категория сотрудников и была выбрана для проведения исследования. В анкетировании приняло участие 360 человек. Из них 175 мужчин и 185 женщин.

Оценка уровня сопротивления инновациям отражена на рисунке 2.1.

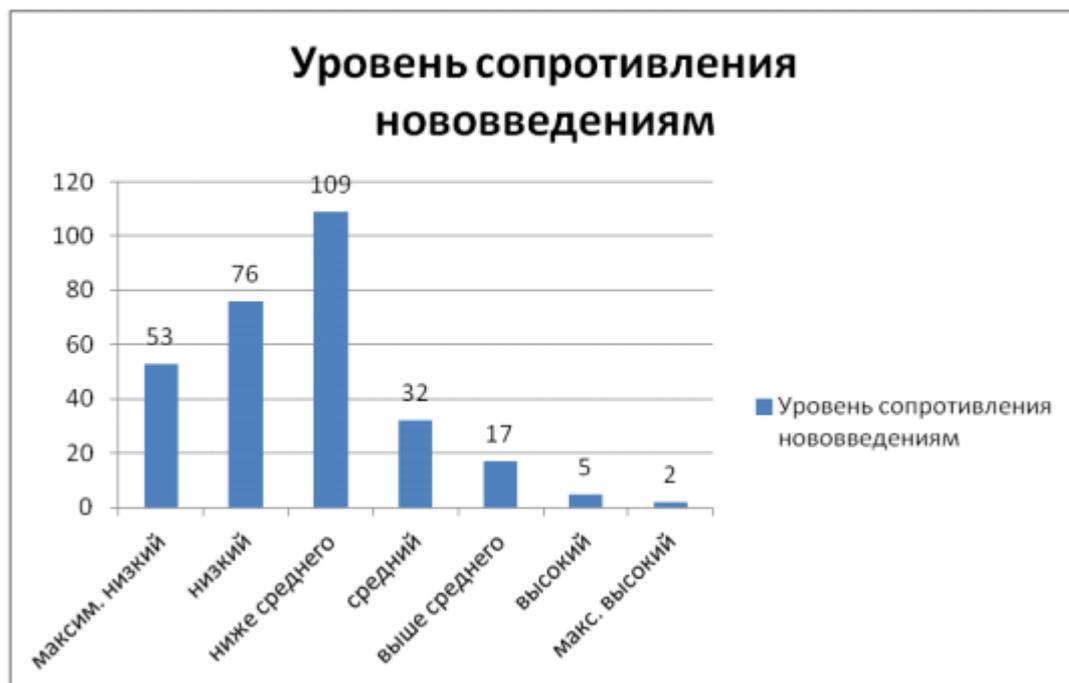


Рис. 2.1 Уровень сопротивления нововведениям

Оценивая по 7-балльной шкале общий уровень неприятия (сопротивления) нововведений, респонденты высказались следующим образом: 0,5 % опрошенных определили его как максимально высокий, 2% - высокий, 6 %- выше среднего, 11 %- средний, 37 %- ниже среднего, 26 % опрошенных определили его как низкий, 17,5 % как максимально низкий. 45

Диаграмма 8. Общий уровень сопротивления нововведениям,% По результатам анкетирования среднее значение интенсивности сопротивления составляет 2,7 (по 7-балльной шкале) при стандартном отклонении 1,3013. При этом на графике видно, что большинство респондентов выбрали средние показатели, что было ожидаемо. Это объясняется тем, что средняя интенсивность сопротивления является тем допустимым значением, которое характеризует пассивное сопротивление, за пределами которого оно может

превратиться в открытую конфронтацию со всеми вытекающими негативными последствиями вплоть до увольнения сотрудника.

Из всех причин сопротивления изменениям особое внимание стоит уделить индивидуальным, именно они наиболее сложны в преодолении. Оценивая индивидуальные причины неприятия нововведений, сотрудники ООО «ГК Агро-Белогорье» ответили следующим образом (рис. 2.2, 2.3 и 2.4).

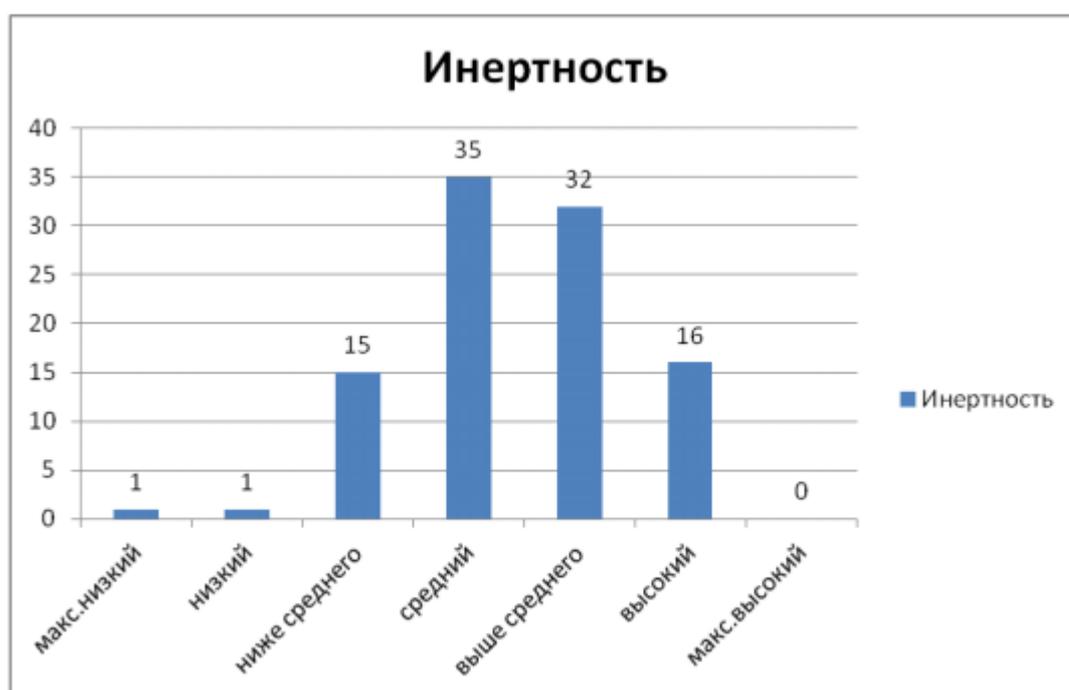


Рис. 2.2 Показатели инертности, %

Исходя из показателей, отраженных на рисунке 2.2, мы видим, что среди большинства сотрудников он выражен на среднем уровне (35%).

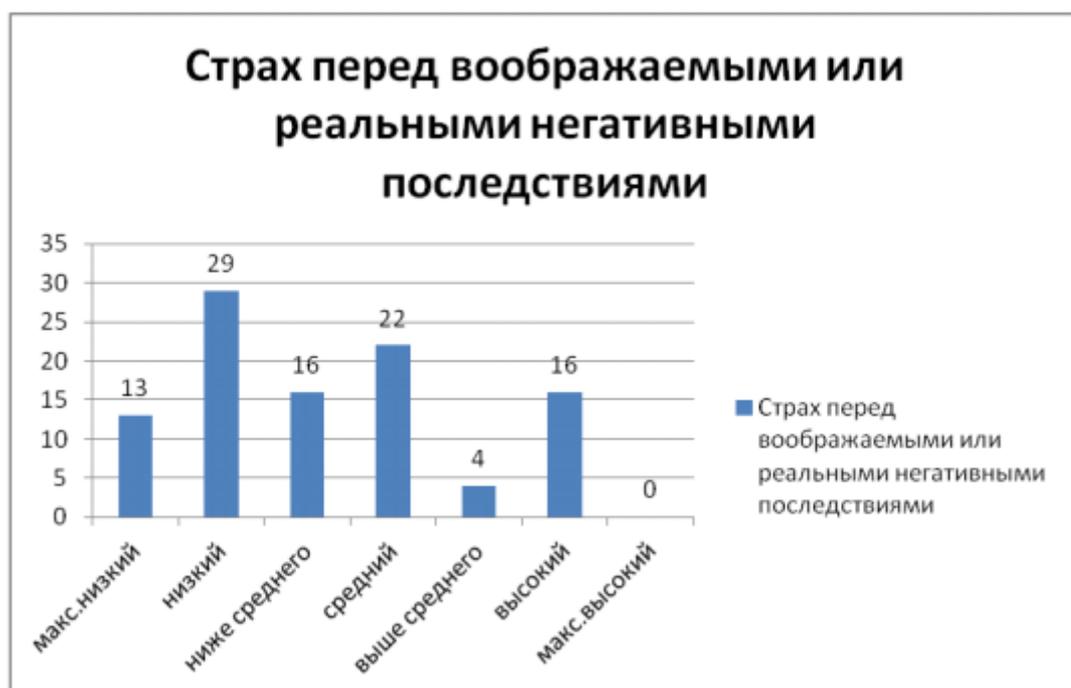


Рис. 2.3 Показатели страха перед воображаемыми или реальными негативными последствиями, %

Исходя из рисунка 2.3, мы видим, что у большинства сотрудников страх перед воображаемыми или реальными негативными последствиями выражен на низком уровне (29%) либо средне (22%).

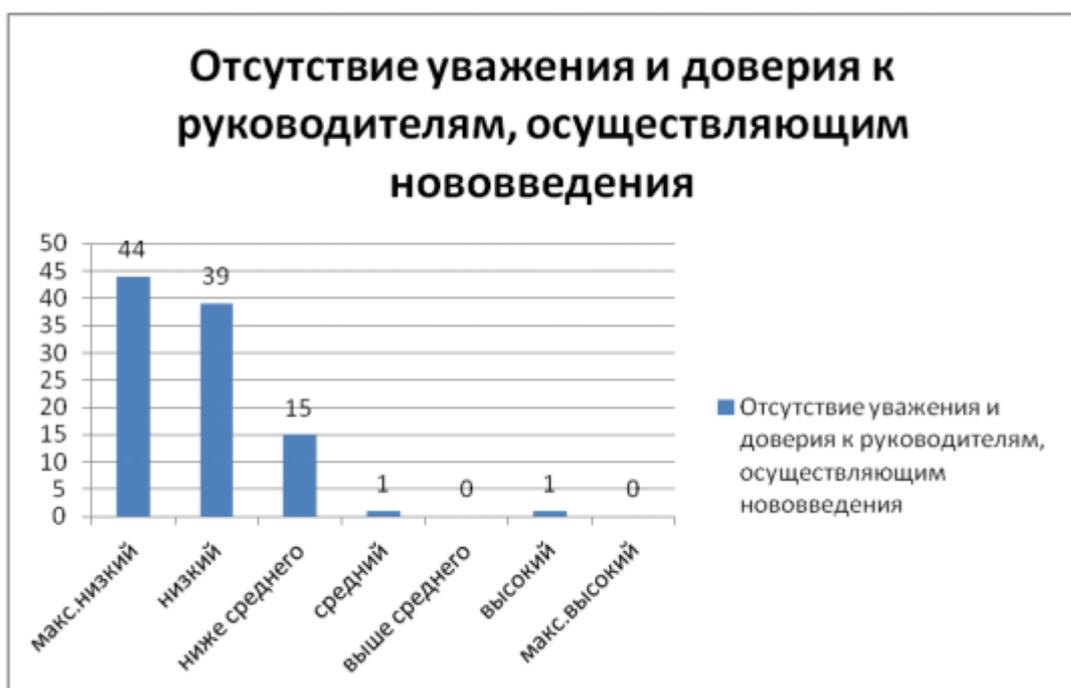


Рис. 2.4 Показатели отсутствия уважения и доверия к руководителям, осуществляющим нововведения, %

Итак, мы видим, что показатель отсутствия уважения и доверия к руководителям, осуществляющим нововведения у сотрудников либо максимально низкий (44%) либо низкий (39%).

В таблице 2.17, отраженной ниже показаны средние значения сопротивления персонала по каждому из трех факторов, относящихся к группе индивидуальных. Парное статистическое сравнение средних значений интенсивности сопротивления между собой показывает, что между парой «Инертность» и «Отсутствие уважения и доверия к руководителям, осуществляющим нововведения» существуют значимые различия (при  $p < 0,05$ ). Разница между двумя другими факторами незначительна. При этом наибольшее влияние на сопротивление организационным изменениям оказывает фактор инертности, менее всего среди респондентов распространен фактор недоверия к руководству.

Таблица 2.17

Средние показатели значений факторов сопротивления, относящихся к категории личных

Факторы сопротивления	Средние значения, ед	Стандартное отклонение
Инертность	4,41	1,473
Страха перед воображаемыми или реальными негативными последствиями	3,24	1,994
Отсутствие уважения и доверия к руководителям, осуществляющим нововведения	1,75	1,938

Можно сделать вывод, что у большинства респондентов неприятие перемен обосновано нежеланием полноценно изучать и применять нововведения. Тот факт, что последний пункт оценен как низкий по влиянию на отношение к новшествах, свидетельствует о благоприятной атмосфере в коллективе и уважении руководителей с одной стороны, с другой же существует вероятность того, что опрашиваемые побоялись открыто

выразить свое мнение по данному вопросу. Тот факт, что у большинства отсутствует страх потери работы, обусловлен тем, что конкуренция на кадровом рынке данной области не высока.

Подводя итоги всего вышеизложенного во второй главе мы можем сделать вывод, что компания ООО «ГК Агро-Белогорье» активно развивается и систематически внедряет инновации. Большинство инноваций инициированы отделом кадров, который пользуется уважением со стороны сотрудников. Однако, в компании существует проблема связанная с нежеланием полноценно изучать и применять нововведения, поэтому, зачастую, предлагаемые инновации являются не результативными. В связи с этим, мы разработали ряд мероприятий, направленный на работу с персоналом для устранения этой проблемы.

## ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО ПОВЫШЕНИЮ УРОВНЯ ЗАИНТЕРЕСОВАННОСТИ ПЕРСОНАЛА В НОВОВВЕДЕНИЯХ

### 3.1 Разработка мероприятий, направленных на повышение уровня заинтересованности персонала в нововведениях

Анализ отношения персонала к нововведениями в ООО «ТД Агро-Белогорье» позволил выявить ряд проблем, влияющих на эффективность внедрения инноваций. В рамках написания выпускной квалификационной работы был разработан ряд мероприятий, направленных на снижение уровня сопротивляемости персонала инновациям и повышение эффективности внедрения новых проектов (табл.3.1).

Таблица 3.1

Проблемные зоны заинтересованности персонала ООО «ТД Агро-Белогорье»  
в нововведениях

Параметры	Компоненты мероприятий
1	2
Основные проблемы, выявленные в организации	<ul style="list-style-type: none"> <li>- инертность сотрудников;</li> <li>- страх перед воображаемыми или реальными негативными последствиями;</li> <li>- отсутствие уважения и доверия к руководителям, осуществляющим нововведения.</li> </ul>
Причины проблемных зон в организации	<p>Большая часть сотрудников не понимает значения внедрения инноваций для организации. В связи с этим наблюдается отсутствие интереса со стороны сотрудников к внедрению новшеств в компанию.</p> <p>Зачастую, страх перед воображаемыми или реальными негативными последствиями не позволяет сотрудникам реализовывать большую часть проектов, что мешает развитию предприятия.</p> <p>Инициаторами новых проектов в основном выступают руководители организации. Однако, сотрудники считают, что инновации необходимы для улучшения качества жизни руководства, но никак не самих сотрудников, что вызывает сопротивление со стороны персонала.</p>

## Продолжение таблицы 3.1

1	2
Способы достижения целей (мероприятия)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- поощрение активных участников проекта;</li> <li>- открытие корпоративной библиотеки;</li> <li>- «окно возможностей»;</li> <li>- создание шаблонов документов;</li> <li>- открытие нового раздела на корпоративном портале.</li> </ul>
Результаты	<ul style="list-style-type: none"> <li>- повысится интерес сотрудников к участию в инновационных проектах;</li> <li>- снизится уровень страха перед воображаемыми или реальными негативными последствиями;</li> <li>- повысится уровень уважения и доверия к руководителям, инициирующим нововведения.</li> </ul>
Риски	<ul style="list-style-type: none"> <li>- отсутствие желающих принимать участие в разработках и внедрении нововведений;</li> <li>- низкий интерес сотрудников к самообразованию;</li> <li>- не выполнение руководителями организации нового пункта должностной инструкции</li> <li>- не соблюдение правил составления документов;</li> <li>- отсутствие обратной связи от инициаторов проекта.</li> </ul>
Пользователи	Сотрудники ООО «ТД Агро-Белогорье»

В первую очередь, рассмотрим мероприятия направленные на повышение заинтересованности сотрудников в разработке и внедрении инноваций. На планерках инициатор проекта обязан будет фиксировать, кто и как проявляет инициативу по разработке и внедрению инновации. По результатам внедрения инновации, инициатор проекта подводит итоги активности участников проекта. Поощряться будут от 1 до 10 активистов. Награждение для всех сотрудников будет одинаковое, чтобы не вызвать разногласий на почве справедливости поощрения. Поощряться сотрудники будут по итогам внедрения инновации, публично. В рамках поощрения сотрудникам будут вручаться благодарственные письма, за активное участие в жизнедеятельности компании и денежные вознаграждения.

Данное мероприятие позволит не только повысить интерес сотрудников к внедрению инноваций, но и повысит их лояльность к организации в целом. Дополнительным плюсом данного метода, является то, что среди сотрудников пойдет «цепная реакция». Видя, что активисты

получают публичное моральное и материальное поощрения, сотрудники будут стремиться проявить активность и тоже получить вознаграждение.

Помимо мероприятий направленных на стимулирование инновационной деятельности сотрудников, мы предлагаем усовершенствовать организационную культуру и отношение к нововведениям. Мы предлагаем создать условия для сотрудников, чтобы они самостоятельно стремились к получению новых знаний. В рамках данного мероприятия мы предлагаем открыть корпоративную библиотеку, в которой будут как бумажные, так и электронные источники для повышения квалификации сотрудников. Корпоративная библиотека должна будет содержать книги и видео курсы для всех специальностей, имеющих в организации, для того, что бы каждый сотрудник мог заниматься повышением своей квалификации. Открытый доступ к информации позволит повысить интерес сотрудников к новому, и когда в организации будут внедряться нововведения, сотрудники компании будут к этому психологически готовы. Дополнительной мотивацией для сотрудников, повышающих самостоятельно свою квалификацию будут занесение в кадровый резерв и у таких работников будет более высокая вероятность занять вышестоящую должность, чем у тех, кто не занимается самообразованием.

Для снижения уровня сопротивления персонала инновациям необходимо провести работу по совершенствованию нормативно-правовой базы предприятия. В первую очередь добавить в должностные инструкции руководителей пункт об обязательном информировании сотрудников своих подразделений и внедряемых инновациях. Информирование сотрудников должно проводиться в формате собрания, на котором руководитель будет рассказывать о нововведениях, их важности и значимости для организации и роли сотрудников в этих нововведениях. Особенность данного мероприятия заключается в том, что на собраниях сотрудники смогут не только получить информацию о нововведениях, но и получить разъяснения, если какие-то

пункты инноваций покажутся непонятными. Факт ознакомления сотрудников с предстоящими нововведениями должен быть подтвержден приказом, который подписывает каждый сотрудник в конце собрания. Если сотрудник, по каким либо причинам не смог присутствовать на собрании, руководитель обязан ознакомить его в индивидуальном порядке. Контролировать выполнение данного пункта должностной инструкции будет менеджер по персоналу. В его обязанности будет входить периодическое присутствие на собраниях и проверка приказов с подписями сотрудников. Также, менеджер по персоналу имеет право вызвать на беседу любого сотрудника и узнать у него, насколько понятно и доступно была предоставлена информация руководителем.

Каждое нововведение должно быть проработано документально. Данный документ предлагается назвать «Паспорт проекта», в котором будет указываться вся основная информация инновациям: цели и задачи проекта, его краткое описание, основные тезисы и т.д. «Паспорт проекта» будет составляться инициаторами проекта. По итогам составления и утверждения «Паспорта проекта» сотрудники организации должны быть ознакомлены с документом следующими способами: получают документ на электронную почту; получают копию документа на бумажном носителе; знакомятся с документом на информационной доске. За ознакомление сотрудников с паспортом проекта отвечает руководитель подразделения. После ознакомления сотрудников с информацией о новом проекте они расписываются в приказе. Все документы архивируются и хранятся в отделе кадров.

«Окно возможностей» мероприятие предполагает выделение определенного времени инициатором проекта с сотрудниками, у которых появились вопросы по проекту. Вопросы по проекту могут задаваться двумя способами: личным посещением инициатора проекта или отправлением инициатору проекта электронного письма с вопросом по проекту. При отсутствии обратной связи от инициатора проекта сотрудники могут

обратиться к менеджеру по управлению персоналом, который в свою очередь обязуется выяснить причины отсутствия обратной связи и устранить данную проблему. Периодически менеджер по управлению персоналом должен самостоятельно получать обратную связь от сотрудников о выполнении правила «окно возможностей». Обратная связь должна быть получена в форме беседы с сотрудниками.

Ознакомив сотрудников с будущими нововведениями необходимо привлечь их к внедрению инновации. Для этого, руководитель обязан проанализировать, какую работу из нового проекта он может делегировать своим подчиненным. Распределив обязанности между сотрудниками, руководителю необходимо донести до сотрудников значимость выполнения ими задания для успешного внедрения проекта. По результатам проделанной работы сотрудники обязаны предоставить, отчет руководителю, в котором будут отражаться результаты их работы. Руководитель проверяет соответствие данным в отчете фактическим показателям.

Разрабатывая и внедряя инновации необходимо активно использовать средства внутренней коммуникации для ознакомления сотрудников с нововведениями. Внутренними средствами коммуникации в рассматриваемой организации является информационная доска, корпоративная газета и корпоративный портал

Инициатором внедрения инноваций может быть каждый сотрудник. Для того, чтобы способствовать инициативе сотрудников по внедрению инноваций предлагается создать раздел на корпоративном портале, на котором каждый сотрудник сможет оставить свое предложение по улучшению работы организации на рассмотрение вышестоящему руководству. Ознакомившись с новыми идеями сотрудников, руководители могут разместить, предложения на корпоративном форуме для общего обсуждения. Существует высокая вероятность того, что другие сотрудники проявят инициативу и смогут усовершенствовать предложенную ранее идею. Данное мероприятие позволит развить культуру инноваций, создать единую

платформу управления знаниями, а также повысить качество внутренних коммуникаций, увеличить вовлеченность сотрудников в работу организации, обеспечить быструю и эффективную реализацию инновационных инициатив персонала.

Нельзя забывать о стимулировании и поддержке персонала. Экспертная группа в результате обсуждения интересных предложений выявляет лучшие идеи. Поощрением за участие в инновационной деятельности будет являться премирование сотрудника при финальной оценке генеральным директором и дальнейшем внедрении инновации в организацию.

Таким образом, данный комплексный подход раскроет креативный потенциал персонала, пробудит инициативу и создаст стимул для творчества, направленного на пользу общего дела.

Для успешной реализации и внедрения новых мероприятий предлагается разработать структуру мероприятий по снижению сопротивления персонала инновациям.

Таблица 3.2

Структура предлагаемых мероприятий по снижению сопротивления инновациям и сроки их реализации в ООО ТД «Агро-Белогорье»

Название задачи	Длительность, дни	Дата начало работ	Дата окончания работ
1	2	3	4
<b>1. Поощрение инноваторов</b>			
Разработка положения по поощрению инноваторов	14	5.09.2018	19.09.2018
Ознакомление сотрудников с новым положением	1	20.09.2018	20.09.2018
Согласование бюджета	1	21.09.2018	21.09.2018
Закупка инвентаря, необходимого для поощрения сотрудников (рамки, грамоты, конверты для денег)	1	22.09.2018	22.09.2018
Получение обратной связи от сотрудников	1	23.09.2018	23.09.2018
Подведение итогов	1	24.09.2018	24.09.2018
<b>2. Открытие корпоративной библиотеки</b>			
Составление и согласование списка книг	3	25.09.2018	28.09.2018
Закупка книг согласно списку	3	28.09.2018	1.10.2018

## Продолжение таблицы 3.2

1	2	3	4
Разработка проекта по организации места под корпоративную библиотеку	7	2.10.2018	9.10.2018
Оборудование корпоративной библиотеки	21	10.10.2018	31.10.2018
Разработка и утверждение положения о пользовании корпоративной библиотекой	14	1.11.2018	14.11.2018
Торжественное открытие корпоративной библиотеки	1	15.11.2018	15.11.2018
Ознакомление сотрудников со списком литературы находящимся в библиотеке, а также условиями пользования	1	16.11.2018	16.11.2018
Анализ активности пользования сотрудниками корпоративной библиотекой	30	17.11.2018	17.12.2018
3. Внесение изменений в должностную инструкцию руководителей			
Доработка должностной инструкции	3	18.12.2018	20.12.2018
Согласование и утверждение новой должностной инструкции генеральным директором	1	21.12.2018	21.12.2018
Ознакомление сотрудников с новым пунктом должностной инструкции	1	22.12.2018	22.12.2018
4. Разработка шаблона «Паспорта проекта»			
Разработка шаблона паспорта проекта	14	23.12.2018	29.12.2018
Утверждение разработанного шаблона	1	30.12.2018	20.12.2018
Ознакомление сотрудников компании с шаблоном составления «Паспорта проекта»	1	15.01.2019	15.01.2019
5. «Окно возможностей»			
Разработка регламента по соблюдению мероприятия «Окно возможностей»	7	16.01.2019	23.01.2019
Утверждение разработанного регламента	1	24.01.2019	24.01.2019
Ознакомление сотрудников компании с регламентом «Окно возможностей»	1	25.01.2019	25.01.2019
6. Составить шаблон отчета			
Составить шаблон отчета о проделанной работе	7	26.01.2019	3.02.2019
Утвердить составленный документ	1	4.02.2019	4.02.2019
Ознакомить сотрудников организации с новым документом	1	5.02.2019	5.02.2019
7. Создание раздела по инновациям на корпоративном портале			
Создание раздела по инновациям на корпоративном портале	7	6.02.2019	13.02.2019
Оповещение сотрудников о запуске работы нового раздела на корпоративном портале	1	14.02.2019	14.02.2019
Итого	142	5.09.2018-14.02.2019	

Предложенные мероприятия будут внедряться в организацию планомерно на протяжении 142 дней. Начало реализации программ запланировано на 5 сентября 2018 года. Анализ затрат по реализации мероприятий представлен в таблице 3.3.

Таблица 3.3

## Затраты на реализацию предложенных мероприятий

Проектное мероприятие в зависимости от выявленной проблемы	Ресурсы	Затраты, руб.
Поощрение инноваторов	Временные; денежные; информационные; человеческие	150000
Открытие корпоративной библиотеки	Временные; информационные; денежные; человеческие	115000
Внесение изменений в должностную инструкцию руководителей	Временные; денежные; информационные; человеческие	5000
Разработка шаблона «Паспорта проекта»	Временные; денежные; информационные; человеческие	5000
Разработка регламента «Окно возможностей»	Временные; денежные; информационные; человеческие	5000
Составить шаблон отчета	Временные; денежные; информационные; человеческие	5000
Создание нового раздела на корпоративном портале	Временные; денежные; информационные; человеческие	15000
Итого		300000

Таким образом, общая сумма затрат на проведение проектных мероприятий по снижению уровня сопротивления персонала инновациям составит 300 000 рублей. Фонд заработной платы сотрудников будет увеличен на 150 000 рублей, которые будут выплачиваться инноваторам. Открытие корпоративной библиотеки включает в себя следующие затраты: закупка книг (40 000 рублей), оборудование библиотеки (60 000 рублей), премиальный фонд организаторам корпоративной библиотеки (15 000 рублей). Разработки новых документов, изменения в уже имеющей нормативно-правовой базе предприятия, создание шаблонов подразумевают затраты на премирование сотрудников, занимающихся данной работой в размере 5 000 рублей на каждое мероприятие. Новый корпоративный портал будет разрабатываться специалистами ИТ отдела, в связи с этим, затраты на технические возможности портала составят 10 000 рублей, и премия ИТ специалисту за разработку и поддержание нового раздела – 5 000

рублей. Также проанализируем возможные риски от реализации предложенных проектных мероприятий (табл. 3.4).

Таблица 3.4

### Мероприятия по предотвращению рисков

Мероприятие 1	Риск 2	Действие по предотвращению 3
Поощрение инноваторов; разработка нового раздела на корпоративном портале	Отсутствие желающих принимать участие в разработках и внедрении нововведений	Разработка системы поощрения и ознакомление с ней всех сотрудников организации
Открытие корпоративной библиотеки	Низкий интерес сотрудников к самообразованию	Дополнительное стимулирование сотрудников к самостоятельному повышению квалификации
Внесение изменений в должностную инструкцию руководителей	Не выполнение руководителями организации нового пункта должностной инструкции	Проведение бесед с руководителями о важности выполнения нового пункта должностной инструкции
Разработка шаблона «Паспорта проекта»; составление отчета о проделанной работе	Не соблюдение правил составления документа	Проверка «Паспорта проекта» и отказ от реализации нововведений при несоблюдении правил составления документа
Разработка регламента «Окно возможностей»	Отсутствие обратной связи от инициаторов проекта	Наложение штрафных санкций на инициаторов проекта, не предоставляющих обратную связь сотрудникам

Своевременное предупреждение рисков позволит избежать негативных последствий при их наступлении.

Разработанный проект по повышению уровня интереса сотрудников к внедрению инноваций позволит повысить ряд показателей эффективности деятельности организации. Положительные изменения внутри организации приведут и к внешним изменениям, например к увеличению прибыли компании.

### **3.2 Социально-экономическая оценка эффективности предлагаемых проектных мероприятий**

Согласно изученному теоретическому материалу, эффективность от внедрения инноваций определяется по ряду показателей. Проведем экономический анализ по основным показателям эффективности внедрения инноваций обозначенных в пункте 1.3.

В первую очередь, необходимо определить коэффициент экономической эффективности капитальных затрат. Всего на проект планируется затратить 300 000 рублей. Снижение уровня сопротивления персонала организации инновациям позволит увеличить производительность труда на 0,3%. Следовательно:

$$15923740 * 0,3 / 100 = 477\ 712,2$$

Определив сумму, на которую увеличится прибыль предприятия за счет внедрения инноваций, можно просчитать коэффициент экономической эффективности:

$$477712,2 / 300000 = 1,5$$

Рациональность вложение денежных средств в реализацию новых программ определяется не только увеличением прибыли, но и сроком окупаемости:

$$1 / 1,5 = 0,6$$

Срок окупаемости разработанной программы составляет 6 месяцев.

Разработанные мероприятия направлены на то, что бы ежегодно увеличивать прибыль предприятия, таким образом, можно рассчитать годовой экономический эффект от реализации мероприятий:

$$477\ 712,2 - 1,5 * 300000 = 27\ 712,2$$

Среднегодовая прибыль составит:

$$1/1 * (477\ 712,2 - 300000) = 177\ 712,2$$

Таким образом, можно сделать вывод, что после внедрения предложенных мероприятий прибыль организации ежегодно будет увеличиваться.

Рентабельность инвестиций:

$$477712,2/300000 = 1,5$$

Согласно формуле, если коэффициент рентабельности инвестиций больше 1, то мероприятия можно считать рациональными для внедрения.

Расчеты указывают на рентабельность разработанных мероприятий для реализации.

После 1 месяца начала реализации мероприятий было проведено повторное анкетирование сотрудников, направленное на определение динамики изменений показателей факторов сопротивления относящихся к личным. Сравнительный анализ проведен в таблице 3.5.

Таблица 3.5

Сравнительный анализ показателей значений факторов сопротивления относящихся к категории личных до и после реализации проекта

Факторы сопротивления	До	После	Отклонения, %
Инертность	4,41	2,1	47,6
Страха перед воображаемыми или реальными негативными последствиями	3,24	1,3	40,1
Отсутствие уважения и доверия к руководителям, осуществляющим нововведения	1,75	0,5	28,5

Повторное проведение анализа, показателей значений факторов сопротивления относящихся к категории личных указывает на изменение всех показателей практически в два раза в положительную сторону.

Снижение уровня сопротивления персонала нововведениям будет способствовать увеличению числа инновационных проектов на предприятии, что приведет к следующим положительным социальным эффектам: повышение качества труда, улучшение условий труда, сокращение текучести кадров, повышение сознательности кадров, повышение культурного уровня,

совершенствование структуры работающих, повышение трудовой активности.

Подводя итоги социально-экономического анализа эффективности предложенных мероприятий можно сделать следующие выводы:

Затраты на реализацию мероприятий составят 300 000 рублей, при этом, они будут способствовать увеличению прибыли на 477 712,2 рублей. Срок окупаемости предложенных мероприятий составляет 6 месяцев. Расчет рентабельности вложенных инвестиций показал, что предлагаемые мероприятия являются выгодными с экономической точки зрения, т.к. коэффициент рентабельности больше 1. Помимо экономической эффективности проект имеет и социальную эффективность, что положительно влияет на показатели эффективности деятельности предприятия в целом.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Инновационная деятельность характеризуется сложностью и высоким риском. Для инициации инновации бывает недостаточно наличия внутренних стимулов и потенциала. Здесь решающей движущей силой могут стать внешние стимулы и в частности государственная поддержка. Научные идеи не могут быть непосредственно использованы в хозяйственной деятельности, целью которой является прибыль. Поэтому государство во многом берет на себя функцию обеспечения бизнеса одним из важнейших ресурсов инновационного процесса - научными знаниями и идеями.

Потенциала организации - это ее возможность для осуществления инновации, в которую может перерасти та или иная инвенция.

Каждая организация имеет какие-то особенности, которые могут одну и ту же инновационную идею сделать либо возможной для реализации, причем с большим коммерческим успехом, либо абсолютно не возможной.

Для успешной инновационной деятельности требуется наличие такой сильной стороны организации, как восприимчивость ее работников к нововведениям.

В рамках написания выпускной квалификационной работы мы изучили сопротивление персонала нововведениям на примере ООО «ТД Агро-Белогорье». Наше исследование показало, что сотрудники оказывают пассивное сопротивление внедрениям инновациям, а именно не принимают участия в разработке и внедрению новых проектов, и как следствие, новшества не приносят прогнозируемых результатов. Сопротивление персонала нововведениям влечет за собой снижение уровня производительности труда и ежегодные финансовые убытки.

Мы разработали ряд мероприятий, направленных на повышение интереса к разработке и внедрению инноваций в ООО «ТД Агро-Белогорье». Мы предлагаем внедрить в компании следующие мероприятия:

1. Разработать систему материального и морального стимулирования активных участников при разработке и внедрении инноваций.
2. Создать корпоративную библиотеку для повышения квалификации сотрудников.
3. Получение обратной связи от руководителей по средствам программы «окно возможностей».
4. Создание шаблонов документов «Паспорт проекта» и отчетов, что позволит регламентировать внедрение новых программ.
5. Открытие нового раздела на корпоративном портале.

В результате внедрения и реализации предлагаемых нами мероприятий компания снизит уровень сопротивляемости персонала нововведениям, за счет чего увеличится производительность труда и убытки снизятся на 50%. Затраты на внедрение мероприятий будут включать в себя повышения фонда заработной платы сотрудникам, участвующим в проекте по снижению уровня сопротивляемости персонала нововведениям и затраты на создание корпоративной библиотеки. Затраты на проект окупятся через год после начала его реализации, за счет повышения уровня вовлеченности сотрудников в создание и внедрение новых проектов.

Эффективность предложенных мероприятий будет отражаться в изменениях показателей экономической деятельности предприятия, таких как: коэффициент экономической эффективности капитальных затрат, срок окупаемости капиталовложений; годовой экономический эффект от реализации проекта; среднегодовая прибыль; рентабельность вложения; период окупаемости инвестиции; чистый дисконтированный доход; индекс рентабельности инвестиций.

Сравнительный анализ показателей значений факторов сопротивления относящихся к категории личных показал, что фактор инертности снизится до 2,1. Страх перед воображаемыми или реальными негативными последствиями уменьшится в два раза и составит коэффициент 1,3 и

наконец, фактор отсутствия уважения и доверия к руководителям, осуществляющим нововведения снизиться до 0,5. Позитивная тенденция к снижению коэффициентов негативных факторов указывает на эффективность предложенных мероприятий.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Об архивном деле в Российской Федерации [Электронный ресурс]: федеральный закон Рос. Федерации от 22 октября 2004 № 125-ФЗ // КонсультантПлюс : справ.правовая система. – Электрон.дан. – М., 2015 – URL: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 30.05.2015).
2. Об утверждении Методических рекомендаций по разработке инструкций по делопроизводству в федеральных органах исполнительной власти [Электронный ресурс] : приказ Федерального архивного агентства от 23 декабря 2009 г. № 76 // КонсультантПлюс : справ.правовая система. – Электрон.дан. – М., 2015 – URL: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 30.05.2015).
3. Об утверждении Инструкции по делопроизводству в Министерстве образования и науки Российской Федерации власти [Электронный ресурс] : приказ Министерства образования и науки РФ от 30 декабря 2010 г. № 2232// КонсультантПлюс : справ.правовая система. – Электрон.дан. – М., 2015 – URL: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 21.05.2015).
4. Об образовании в Российской Федерации [Электронный ресурс]: федеральный закон Рос. Федерации от 29.12.2012 № 273-ФЗ // КонсультантПлюс : справ.правовая система. – Электрон.дан. – М., 2015 – URL: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 18.05.2015).
5. ГОСТ Р 7.0.8-2013. Делопроизводство и архивное дело. Термины и определения. - М.: Изд-во стандартов, 2013 - 8 с.
6. ГОСТ Р 6.30-2003. Унифицированная система организационно-распорядительной документации. Требования к оформлению документов. - М.: Изд-во стандартов, 2013. - 16 с.
7. ГОСТ Р ИСО 15489-1-2007. Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Управление документами. Общие требования. – М.: Изд-во стандартов, 2017. – 22 с.
8. Гражданский кодекс Российской Федерации. Части первая,

вторая, третья и четвертая: офиц. текст. - М.: Эксмо, 2017. - 656 с. - (Российское законодательство).

9. Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих: утв. Постановлением Минтруда РФ от 21 августа 1998 г. № 37. - М.: Гросс-Медиа, 2015. - 192 с.

10. Об обществах с ограниченной ответственностью: федеральный закон от 08.02.1998 N 14-ФЗ. - М.: Омега-Л, 2016. - 48 с.

11. Анри, Ж. П. От идеи до рынка: семь ступеней инноваций / Ж. П. Анри // Инновации. 2000 - № 3\4. - С. 88-92.

12. Бабинцева, Е.И., Серкина Я.И. Причины сопротивления инновациям в современном менеджменте // Общество: политика, экономика, право. - 2016. - №12.-С.78-81

13. Багдсарьян, Н.Г. Инновации в ценностных ориентациях студентов / Н.Г. Баг-дсарьян, Л.В. Кансузян, А.А. Немцов, // Социологические исследования. -2015.-№ 4.-С. 126-127.

14. Багратиони, К.А., Томас Тернер Сопротивление инновациям в энергетической отрасли // Инновации. - 2016. - №11 (217). – С.199-210.

15. Балина, Т.Н. Психологические причины сопротивления инновациям в вузе // Вестник ТИУиЭ. - 2018. - №1. – 112-114.

16. Бухалова, Н.А., Бухалов М.А. Инновационная инертность организации: причины и факторы развития антиинновационного поведения персонала // Вектор науки Тольяттинского государственного университета. Серия: Педагогика, психология. - 2014. - №2. – С.48-50

17. Варзанова, М.А. Диагностика подготовленности педагогов к преодолению сопротивлений инновационной деятельности // Ярославский педагогический вестник. -2016. - №5. – С.51-56

18. Варзанова, М.А. Педагогические условия подготовки работников профессионального образования к преодолению сопротивлений инновационной деятельности // Ярославский педагогический вестник. - 2016. - №1. – С.148-153.

19. Вишнев, К.Е. О проблеме преодоления инновационного застоя в Российской экономике / К.Е. Вишнев, В.В. Коваленко //Инновации. 2017. - №4/5.-С. 48-51.
20. Власова, Н.М. Как нейтрализовать сопротивление / Н.М. Власова // Управление персоналом. 2016 - №9. - С.100-103
21. Герасимов, В.Н. Образование, знания, инновации / В.Н. Герасимов // Человек и труд. 2013. - №6. - С. 21-27.
22. Герчиков, В.И. Восприятие западных управленческих инноваций российским бизнесом / В.И. Герчиков //ЭКО. 2014. - № 10. - С. 151-160.
23. Гилилов, М.В. Кластерный анализ инновационного поведения российских предприятий // Статистика и экономика. - 2016. - №1. – С.155-161.
24. Глазьев, С.Ю. Переход к инновационной экономике условие будущего развития России / С.Ю. Глазьев //Инновации. - 2017. - № 3/4. -С. 46-52.
25. Гохберг, Л.М. Подготовка управленческих кадров в сфере инновационного менеджмента/ ЛМ. Гохберг, Н.В.Ковалева //Человек и труд. -2016.-№5.-С. 75-77.
26. Гонтовая, Н.В., Коваленко Н.В. Теоретические аспекты исследования механизма сопротивления инновациям // Экономика промышленности. - 2015. - №2-3 (54-55). – С.175-187.
27. Горшкова, Л.А., Поплавская В.А. Методика реализации изменений в системе управления промышленным предприятием // Экономический анализ: теория и практика. - 2016. - №11. – С.7-11.
28. Дружинин, Е. Менеджер-инноватор: от идеи к ее реализации / Е. Дружинин, Н. Кортьева //Управление персоналом. —2015. № 1. -С. 48-53.
29. Дибров, А.М. Сущность сопротивления инновационному процессу // Вестник науки Сибири. - 2014. - №1 (1). – С.425-428.
30. Егорова, Г.В., Дегтярева Н. М. Управление сопротивлением персонала стратегическим изменениям // Вестник Казанского

технологического университета. - 2018. - №4. – С.302-309.

31. Ершова, Н.Б., Насекина М.А. Проблема сопротивления инновациям и методы его нейтрализации // Перспективные разработки образования, науки и техники: мат-лыМеждунар. конф. Польша, 7-15 нояб. 2014 г.

32. Ершова, Н.Б. Признаки сопротивления инновациям на предприятии // Социально-экономические явления и процессы. - 2014. - №12. – 76-80

33. Ефимов, И. Внутрифирменные инновации: управление, сертификация, система качества / И. Ефимов, А. Попов, В. Попова, З. Федорова // Инновации. 2014. - № 1/2. - С. 52-55.

34. Желнина, Е.В., Ростова, А.В. Историко-социологический анализ проблемы инновационной открытости населения (конец XIX - середина XX В. ) // Вестник Тамбовского университета. Серия: Общественные науки. - 2016. - №2 (6). – С.19-27

35. Загвязинский, В.И., Строкова Т.А. Способы профилактики сопротивления инновациям // Инновационные проекты и программы в образовании. - 2014. - №6. – 29-35

36. Зиновьева, Н.М. Сопротивление инновациям управленческого персонала как проблема реализации инновационного потенциала предприятия // Инновационная наука. - 2016. - №2-1 (14).- С.127-128.

37. Иванова, Н.Л., Попова Е.П. Профессионалы и проблема внедрения инноваций в вузе // Вопросы образования. - 2017. - №1. – С.184-206.

38. Ижгузина, С.В. Сопротивление персонала на пути кадровых инноваций // Инновационная наука. 2016. №6-1. – С.113-115

39. Ильиных, С.А., Михайлова Е.В. Инновационная восприимчивость и сопротивление инновациям: социологический взгляд // Теория и практика общественного развития. - 2015. - №14.- С.12-14.

40. Ильиных, С.А. Инновация как предмет исследования в системе

научного знания. -[Текст]/ С.А.Ильиных. - Вестник ЗабГУ. - 2016. – С.118-124

41. Кармышев, Ю.А., Вострикова А.С. Направления совершенствования инфраструктуры инновационной деятельности в регионах // Вестник Тамбовского университета. Серия Гуманитарные науки. Тамбов, 2015. № 10. С. 477.

42. Каратаева, Н. Г. Психологические барьеры преподавателей на пути педагогических инноваций // Вестник ВГТУ. - 2013. - №3-2. – С.149-153.

43. Казакова, В.И. Инерция и власть: к вопросу о политических основаниях сопротивления инновациям // Вестник НГТУ им. Р.Е. Алексеева. Серия «Управление в социальных системах. Коммуникативные технологии». - 2013. - №1. – С.19-27.

44. Косурова, Л.Ю. Причины сопротивления персонала, вызванные внедрением инноваций // Научный форум: Экономика и менеджмент: сб. ст. по материалам XII междунар. науч.-практ. конф. — № 10(12). — М., Изд. «МЦНО», 2017. — С. 58-64.

45. Келле, В.Ж. Инновационные системы. Типология и эффективность / В.Ж. Келле // Свободная мысль. —2016. № 7. - С. 70-82.

46. Комаров, Е.И. Методика подготовки и проведения инновационного тренинга / Е.И. Комаров //Управление персоналом. 2015. - №2. -С. 34-37.

47. Косалс, Л .Я. Социальный механизм инновационных процессов / Л.Я. Косалс //Экон. наука соврем. России. -2015. №3/4. С. 85-96.

48. Крамаренко, Н.С., Квашнин А.Ю. Психологические и организационные аспекты введения цифрового образования, или как внедрение инноваций не превратить в «Цифровой колхоз» // Вестник МГОУ. - 2017. - №4. – С.8

49. Кристинсен, К. М. Дилемма инноватора: как из-за новых технологий погибают сильные компании [Текст]/ К. М. Кристинсен. - М. :

Альпина Бизнес Беке. - 2014.-238с.

50. Кривошапова, Н.М. Инновации в российском обществе в условиях современной глобализации // Вестник ГУУ. - 2013. - №11. – 152-155.

51. Косалс, Л. Я. Социальный механизм инновационных процессов[Текст] / Л. Я. Косалс. – Новосибирск к: Наука Сиб. Отделение. - 2018. -285с.

52. Кудрявцев, Д.И. Основные причины сопротивления управленческим инновациям в вузе // Общество: социология, психология, педагогика. 2016. №3-4. – С.38-44.

53. Кудрявцев, Д.И. Ресурсы преодоления сопротивления управленческим инновациям в вузовской организации // Теория и практика общественного развития. - 2017. - №1. – С.93-99.

54. Кудрявцев, Д.И. Сопротивление управленческим инновациям в вузе в контексте организационных изменений: теоретические подходы и проблемы социологического исследования // Теория и практика общественного развития. - 2013. - №3. – С.77-81.

55. Кудрявцев, Д.И. Традиционная организационная культура вуза как ресурс сопротивления управленческим инновациям // Теория и практика общественного развития. - 2015. - №2. – С.65-70.

56. Курбатов, С.В. Инновационный характер университетской деятельности: почему дистанционное образование в авангарде? // Вестник Нижегородского университета им. Н.И.Лобачевского. Серия: Социальные науки. - 2015. - №1 (37). – С.132-138.

57. Ламанов, А. Мотивация персонала в инновационном бизнесе / А, Ламанов // Человек и труд. 2013. - № 2. - С. 3.

58. Любина, О. Н. Культура государственной гражданской службы: проблемы сопротивления инновациям // Вестник ГУУ. -2015.- №6. – С. 280-283.

59. Маракушина И.Г. Психологические аспекты проблемы

сопротивления инновациям в сфере образования // Вестник Северного (Арктического) федерального университета. Серия: Гуманитарные и социальные науки. - 2015. - №5. – С.141-147.

60. Мерникова, Н.Б. Экономический подъем Запада и инновационное мышление / Н.Б. Мерникова // Управление персоналом. 2016. - № 12.-С. 20-27.

61. Морозов, Ю. Технологические инновации и их роль в современных экономических условиях России / Ю. Морозов //Инновации. 2015. -№ 1/2. - С. 59-63.

62. Мильнер, Б. Концепция организационных изменений в современных компаниях / Б. Мильнер // Проблемы теории и практики управления. 2006. - №1. - С. 27-34.

63. Нельсон, Р. Р. Эволюционная теория экономических изменений [Текст]/ Р. Р. Нельсон, С. Дж. Уинтер. - М.: Акад. Нар. Хозяйства при Правительства Рос. Федерации: Дело. - 2014. - 535С.

64. Нижегородцев, Р. Регулирование инновационного процесса в условиях кризиса / Р. Нижегородцев //Проблемы теории и практики управления. -2014.-№3.-С. 81-85.

65. Николаев, А.И. Инновационное развитие и инновационная культура / А.И. Николаев //Инновации. 2013. - № 4/5. - С. 79-84.

66. Новикова, Т.Г., Федотова Е.Е. Оценивание с помощью портфолио и изменение концепции деятельности школы, содержания и методов обучения // Инновационные проекты и программы в образовании. - 2014. - №2. – С.6-11.

67. Омельченко, М. А. Управленческие инновации: сущность, виды, особенности внедрения // Вестник ГУУ. 2017. №3. – С.154-157.

68. Панфилов, А.В. Внедрение управленческой инновации: роль лидера и мотивация персонала // Теория и практика общественного развития. - 2013. - №1. – С.75-78.

69. Першина, Т.Н. Проблема повышения инновационной активности

российских предприятий // Огарёв-Online. - 2014. - №16 (30). – С.6

70. Пригожин, А.Н. Нововведения: стимулы и препятствия [Текст]/ А.Н. Пригожин. - М. : Политиздат. - 2017.- 271 с.

71. Савеленок, Е. Идеология компании и изменения в организации//Проблемы теории и практики управления / Е. Савеленок. 2016.- № 16. - С. 107-120.

72. Саванович, С.В. Инновационный аспект формирования конкурентоспособного региона (на примере Калининградской области) // Вестник МИЭП.- 2017.-№1.-С.80-87.

73. Слонов, Н. «Русская дюжина» система управления инновационным процессом / Н. Слонов // Проблемы теории и практики управления. -2015. - № 2. - С. 107-114.

74. Стребел, П. Управленческие технологии внедрения инноваций // Маркетинг / П. Стребел. 2014. - № 1. - С.76-81.

75. Твисс, Б. Управление научно-техническими нововведениями [Текст]/ Б. Твисс. - М. : Экономика, 2018. -253с.

76. Усманов Б.Ф., Фальковская К.И. О разработке модели активизации инноваций в управленческой деятельности руководителя (на примере социальных учреждений) // Знание. Понимание. Умение. - 2014. - №3. – С. 176-187.

77. Хентце, Й. Как преодолеть противодействие запланированным организационным изменениям / И. Хентце, А. Каммель //Проблемы теории и практики управления. 2017.-№ 3. - С. 70-78.

78. Фатхутдинов, Р.А. Новый подход к инновационному менеджменту / Р.А. Фатхутдинов // Управление персоналом. 2016. - № 9. - С. 84-99.

79. Чайлд, Дж. Постоянно изменяющиеся организации [Текст]/ Дж. Чайлд, А. Кизер. - М. : 2016.-278с.

80. Якокка, Л. Карьера менеджера [Текст]/ Л. Якокка. – Тольятти: Изд. Дом «Довгань», 2015.-358 с.

