

Министерство образования и науки Российской Федерации
ФГБОУ ВО «Уральский государственный педагогический университет»
Институт менеджмента и права
Кафедра философии и акмеологии

«Управление поведением персонала в условиях организационных изменений (на примере ООО «Интербизнес-Урал»)»

Выпускная квалификационная работа

Выпускная квалификационная
работа допущена к защите
Зав.кафедрой
_____ О.В.Кружкова
(подпись)

«__» _____ 201__ г.

Исполнитель:
Федоров Анатолий Сергеевич
обучающийся группы БМ-51z,
5 курса, заочного отделения,
направление «38.03.03 -
Управление персоналом»

(подпись)

Руководитель ОПОП
_____ Ю.А.Горбунова
(подпись)

«__» _____ 201__ г.

Научный руководитель:
О.В.Кружкова
кандидат психологических
наук, доцент, зав.кафедрой

(подпись)

Нормоконтролер

_____ А.Б.Хрусталева
(подпись)

«__» _____ 201__ г.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1. Изучение состояния проблемы поведения персонала, в условиях организационных изменений в ООО «Интербизнес-Урал».....	6
1.1. Характеристика деятельности ООО «Интербизнес-Урал».....	6
1.2. Анализ системы управления персоналом в ООО «Интербизнес-Урал» ..	12
1.3. Анализ поведения персонала в условиях организационных изменений в ООО «Интербизнес-Урал».....	16
Вывод по главе 1	24
ГЛАВА 2. Опыт внедрения мероприятий по управлению поведением персонала в условиях организационных изменений в ООО «Интербизнес-Урал».....	27
2.1. Разработка мероприятий для преодоления сопротивления персонала организационным изменениям	27
2.2. Разработка нормативно-правовых актов для внедрения и реализации мероприятий по управлению поведением персонала	32
2.3. Показатели улучшения социально-экономической эффективности после реализованных мероприятий в ООО «Интербизнес-Урал»	38
Вывод по главе 2	44
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	46
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	52
ГЛОССАРИЙ	58
ПРИЛОЖЕНИЕ 1	61
ПРИЛОЖЕНИЕ 2	62
ПРИЛОЖЕНИЕ 4	67
ПРИЛОЖЕНИЕ 5	69
ПРИЛОЖЕНИЕ 6	71

ВВЕДЕНИЕ

Наш мир быстро меняется. Появляются новые технологии, новые продукты и изделия. Рынок находится в непрерывном движении. Объем информации растет с каждым днем. И в этих нелегких условиях российским предпринимателям приходится вести свой бизнес.

Современные предприятия вынуждены функционировать в условиях не простой, постоянно меняющейся среды – как внешней (проявление новых законов, технологий, рынков, потребностей покупателей), так и внутренней (снижение производительности труда, необходимости обучения сотрудников, возникающие конфликты среди персонала). Все это требует немедленного реагирования со стороны службы управления персоналом организации, принятия решений, направленных на обеспечение нормальной работы предприятия в новых условиях.

Перемены внутри организации обычно происходят как реакция на перемены внешней среды. Особенно остро этот вопрос стоит в современных российских условиях, когда предприятия оказались в условиях противостояния влиянию иностранных конкурентов, росту себестоимости продукции вследствие действия ряда факторов.

Соппротивление переменам, является неизбежным явлением. Бесконфликтное внедрение изменений в условиях сотрудничества всего коллектива является скорее исключением, чем правилом. Согласно ряду авторов, любое изменение традиционных методов создает сопротивление у всех людей, которых эти изменения касаются. Чтобы справиться с этой часто возникающей проблемой, руководство должно понять, почему люди не хотят перемен, и предпринять соответствующие шаги по управлению поведением персонала.

Актуальность: Обусловлена правильным подходом в управлении поведением персонала, в условиях организационных изменений, данная тема актуальна при любых экономических, социальных, политических условиях, потому что охватывает весь спектр человеческого существования, от перво-

бытного человека, до человека разумного. В нашем быстрорастущем мире регулярно происходили и продолжают происходить изменения, и то, как мы будем на них реагировать, приспособливаться, или сопротивляться зависит наше дальнейшее существование.

Вопросы управления поведением персонала в условиях организационных изменений, широко освещены у следующих авторов: Н. Г. Куцевол, Т.Ю. Иванова, Л. В. Згонник, Л. Горьканова, А.О. Блинов, Э. Ш. Шаймиева, и у других отечественных и зарубежных авторов.

Тема «Управлением поведением персонала в условиях организационных изменений» актуальна для ООО «Интербизнес-Урал», так как руководство организации задумало расширить свое производство, под давлением внешней среды - ростом конкуренции, и значительным уменьшением объема заказов на услуги по электромонтажу, руководитель предприятия принял решение расширить сферу деятельности организации. Персонал организации негативно встретил предстоящие изменение, тем самым началось сопротивление изменениям. Отсутствие четкого плана реализации проекта изменений, и преодоление сопротивление персонала, влечет за собой возникновение серьезных проблем, сказывающихся на производительности труда и всей организации в целом.

Проблема исследования заключается в необходимости поиска путей по преодолению сопротивления персонала организационным изменениям, для повышения производительности труда предприятия, и улучшения социально-экономических показателей ООО «Интербизнес-Урал».

Целью выпускной квалификационной работы является изучение поведения персонала в условиях организационных изменений и разработка мероприятий по снижению сопротивления персонала в ООО «Интербизнес-Урал».

Для реализации данной цели были поставлены следующие **задачи**:

1. Изучить состояние проблемы поведения персонала в условиях организационных изменений.

2. Провести анализ системы управления персоналом в ООО «Интер-бизнес-Урал».
3. Выявить проблемы в системе управления поведением персонала в ООО «Интербизнес-Урал».
4. Разработать мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом в условиях организационных изменений.

Объектом исследования является поведение персонала в условиях организационных изменений.

Предметом является управление поведением персонала при организационных изменениях в ООО «Интербизнес-Урал».

При написании выпускной квалификационной работы использовались следующие **методы**: анкетирование, анализ, изучение литературных источников, сравнение, устный опрос, наблюдение. Так, например метод анализа использовался при изучении управленческого процесса ООО «Интербизнес-Урал», анализа поведения персонала в условиях организационных изменений. Метод анкетирования использовался при изучении отношения персонала к предстоящим переменам, метод сравнение использовался в основных кадровых показателях, показателях текучести кадров, и технико-экономических показателях, сравнение происходило между 2014-2016 годами. Метод устного опроса и наблюдения использовался во время анализа управленческого процесса. Метод изучение литературных источников использовался на протяжении всей выпускной квалификационной работы.

Структура работы. Выпускная квалификационная работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка использованной литературы, приложения. Текст работы проиллюстрирован одним рисунком, шестнадцатью таблицами и шестью приложениями.

ГЛАВА 1. Изучение состояния проблемы поведения персонала, в условиях организационных изменений в ООО «Интербизнес-Урал»

1.1. Характеристика деятельности ООО «Интербизнес-Урал»

ООО «Интербизнес-Урал» организация, выполняющая электромонтажные работы в городе Екатеринбурге. История создания организации началась в 2010 году в городе Екатеринбурге, компания была создана местным предпринимателем Дороховым Виктором Анатольевичем. Цель создание организации: «Обеспечение населения качественным и надежным выполнением электромонтажных работ, и полное удовлетворение запросов потребителя услуг». Миссия организации: Состоит в создании эффективного предприятия, местного и регионального уровня с максимального выгодой для компании и потребителя. Стратегией развития организации на 2017 год, является высокое качество обслуживание потребителей, а так же расширение производственной деятельности, и выход на рынок услуг Свердловской области. В данной организации используется принцип плановости - принцип установления основных направлений, задач, планов развития организации в перспективе.

Электромонтажные работы — важнейший этап работ, формирующих комфортные и безопасные условия для жизни и работы. Переоценить важность таких работ практически невозможно: некачественно выполненная работа может привести к выходу из строя дорогостоящего оборудования, отключению подачи электроэнергии и многим другим проблемам. Команда «Интербизнес-Урал» состоит из высококвалифицированных специалистов, прошедших строгий отбор и обладающих богатым опытом работы.

Современные системы электроснабжения представляют собой целый комплекс разнообразных технических средств. В условиях резко возросшего количества энергопотребляющих приборов, энергоснабжение, работающее без перебоев, стало одним из главных условий комфортного проживания

и работы. Организация выполняет полный спектр электромонтажных работ для жилых, коммерческих и промышленных объектов: монтаж отопления, вентиляции, канализации, установка кондиционеров, кровельные работы.

Предприятие оказывает спектр услуг связанных с электромонтажом, в г.Екатеринбурге, потребителями данных услуг, являются как физические лица, так и предприятия города (юр.лица).

В ООО «Интербизнес-урал» развиты шесть бизнес направлений:

1. Комплекс электромонтажных работ

Все работы, обычно, проводятся в три этапа: составление проектной документации и сметы на материалы, закупка необходимых материалов, проведение электромонтажных работ.

Выполнение электромонтажных работ также проводится поэтапно. Сначала, одновременно с общестроительными работами, проводится подготовка, включающая следующие работы: установка крепежных деталей, к которым будет крепиться электрооборудование, создание отверстий под выключатели и розетки, проделывание штроб для прокладки проводов в стенах, фундаменте и перекрытиях.

Эти работы выполняются до отделки квартиры. После этого начинается самый объемный этап работы – транспортировка, сборка и установка электрооборудования, прокладка проводов. В завершение электромонтажных работ проводится тестирование готовой электрической сети, проверка исправности работы автоматического управления и релейной защиты различных электроприводов.

2. Кровельные работы

Кровля – важный элемент здания, защищающий его от внешних воздействий. Качество и надежность кровли определяют сохранность и долговечность всего сооружения, в том числе его внутренней отделки и установленного оборудования.

Кровля – сложная конструкция, которая состоит из многих компонентов, слоями уложенных друг на друга. Среди них находятся пароизоляцион-

ная пленка, утеплители, ветрозащитный слой, кровельное покрытие и другие. Только правильная конструкция кровли обеспечит защиту подкровельного пространства от потерь тепла или образования конденсата. В первую очередь необходимо определиться с видом крыши и типом кровельного покрытия. Конструктивно крыши делятся: Односкатные, двухскатные, четырехскатные, многоскатные. Метод возведения кровли зависит от вида конструкции и кровельного материала.

Установка кровли происходит в три этапа: сборка каркаса будущей крыши – устройство системы стропил, поддерживающих балок и прочих деталей, в соответствии с конструкцией и особенностями крыши; монтаж защитного покрытия – создание многослойной системы, обеспечивающей защиту здания от влаги, шума и потерь тепла; создание кровельного покрытия – завершающий этап работ, при котором на поверхность кровли наносят наружное покрытие, защищающее изоляционную систему от внешних воздействий и выполняющее декоративную функцию.

3. Установка кондиционеров

Микроклимат дома или офиса – важный фактор, который определяет наше самочувствие и работоспособность. Современные кондиционеры и сплит-системы помогают улучшить атмосферу в помещении, обеспечив приток свежего воздуха заданной температуры. Но только выбрать хорошее оборудование недостаточно, его необходимо правильно установить, ведь некачественный монтаж кондиционера может привести к его поломке.

Стандартный монтаж кондиционера может быть проведен как до отделочных работ, так и после. Но нужно учитывать, что сверление отверстий сопровождается выделением пыли и бетонной крошки, поэтому рекомендуется убрать из помещения предметы, поверхность которых может быть повреждена. Для снижения загрязнения помещения используют защитные чехлы и пылесосы.

Стандартный монтаж кондиционера происходит в два этапа: установка внутреннего блока на стену, примыкающую к окну; установка внешнего бло-

ка на наружной стене непосредственно под окном комнаты, в которой расположен внутренний блок. Для крепления используют специальные кронштейны. Расстояние между внутренним и внешним блоком кондиционера не должно превышать пяти метров. При установке следует учитывать некоторые нюансы, которые обеспечат беспрепятственное удаление конденсата из внутреннего блока и бесперебойную работу оборудования. В некоторых случаях стандартная установка технически невозможна, в других — клиент имеет ряд дополнительных требований к установке кондиционера. Если при этом монтажные работы требуют использования дополнительных материалов и оборудования, установка называется нестандартной. Иногда специалистам приходится решать достаточно сложные технические задачи с помощью дорогостоящего профессионального оборудования, привлекая услуги автовышки или промышленных альпинистов.

4. Монтаж отопления

Выбор подходящей отопительной системы и ее монтаж для каждого дома проводится индивидуально, в зависимости от особенностей планировки и требований владельцев. Оптимальный вариант – разработка системы отопления на этапе проектирования и строительства, что позволит наилучшим образом продумать разводку труб отопления, размещение радиаторов и помещение для установки котла. Но современные технологии позволяют провести качественный монтаж систем отопления и в уже готовом доме.

Монтаж трубопровода отопительной системы должен обеспечить достаточную степень гидравлической и тепловой устойчивости труб для длительной безаварийной эксплуатации. Для отопления домов и квартир используют различные виды труб (медные, полипропиленовые, металлопластиковые, трубы из сшитого полиэтилена).

Монтаж систем отопления может выполняться различными способами, в зависимости от количества радиаторов и типа разветвленности системы. Сегодня один из популярных способов монтажа отопления – устройство теплого пола. Этот вид работ требует полной замены напольного покрытия, по-

этому лучше их запланировать заранее, до окончательной отделки помещения. Если в помещении предусмотрен теплый пол, можно обойтись без радиаторов.

Котел – основа индивидуальной системы отопления дома. Котлы различаются размером, мощностью, видом топлива и теплоносителя, конструкцией. В первую очередь необходимо провести расчет необходимой мощности, при этом учитывается отапливаемая площадь, количество радиаторов, объемы горячего водоснабжения и другие факторы. После прокладки труб проводят ремонт помещения и устанавливают радиаторы отопления. Сегодня доступен большой выбор радиаторов, различающихся конструкцией и материалом изготовления.

5. Монтаж вентиляции

Система вентиляции – это совокупность оборудования, которая обеспечивает постоянный доступ свежего воздуха в помещение. Только при профессионально проведенном монтаже вентиляционное оборудование будет работать исправно в течение долгих лет. Качественная вентиляция обеспечит удаление из помещения загрязненного воздуха и обеспечит равномерную подачу и постоянную циркуляцию чистого, поддерживая оптимальную температуру и влажность.

Монтаж вентиляции должен проводиться строго в соответствии с разработанной в составе проекта технической документацией. Система вентиляции – один из элементов общего инженерного комплекса здания по управлению климатическим, противопожарным и охранно-сигнализационным оборудованием, поэтому она не должна нарушать работу других технологических устройств, при этом органично вписываясь в дизайн помещения.

Монтаж системы вентиляции жилого дома осуществляется в следующей последовательности: выезд специалистов на объект, осмотр помещения; пробивка отверстий в стенах, куда будут установлены трубы вентиляционной системы; установка вентиляционного оборудования – наиболее трудоемкий и важный этап работ; установка электрического щита, к которому подсоединя-

ется все вентиляционное оборудование; тестирование готовой системы, при необходимости, устранение недостатков; финишная отделка помещения.

6. Монтаж канализации

В производственных и жилых зданиях прокладывают внутреннюю канализационную сеть для отведения сточных вод от сантехнических и бытовых приборов на очистные сооружения или в центральную канализационную сеть.

Непосредственно монтажу канализации должна предшествовать разработка проекта системы канализации, в который входят: генеральный план участка, профиль локальной сети; поэтажные планы здания; чертежи узлов системы.

Монтаж внутренней канализации дома проводят в несколько основных этапов: установка горизонтальных и вертикальных трубопроводов в подвале или под полом от точки выхода из фундамента трубы; монтаж стояков в подвале и горизонтальных отводных труб на этажах здания; исполнение вытяжной части трубопроводов на чердаке; гидравлическое испытание трубопроводов; установка санитарных приборов и оборудования.

Только если монтаж системы канализации проведен с соблюдением всех норм и требований, при ее эксплуатации и техническом обслуживании не будут возникать различные проблемы. Качественное проведение работ позволит избежать трудностей при прочистке труб, замене труб при деформации, излишнего шума от движения стоков или неприятного запаха.

На основании финансово-экономических показателей представленных в таблице 1, можно сделать следующий вывод, что в ООО «Интербизнес-Урал» в период с 2014 по 2016 годы, наблюдается негативная экономическая ситуация. В сравнении 2016 года к 2014 году, выручка предприятия упала на 4.606 т.р., себестоимость продукции, услуг выросла на 1.601 т.р., чистая прибыль сократилась на 6.207 т.р, дебиторская задолженность перед предприятием выросла на 2.171 т.р, в свою очередь долг предприятия, т.е кредиторская задолженность выросла на 131 т.р., данная финансовая ситуация в орга-

низации связана с кризисом и ростом конкуренции в данной сфере деятельности.

Таблица 1 - Финансово-экономические показатели ООО «Интербизнес-Урал»

Показатели	Годы			Изменение (+,-) 2016 к 2014 гг.
	2014	2015	2016	
Выручка от продажи товаров и услуг, тыс.руб	10.964	8.439	6.358	- 4.606
Себестоимость продукции, услуг, тыс.руб.	3.031	3 043	4.632	1.601
Чистая прибыль, тыс.руб.	7.933	5.396	1.726	-6.207
Дебиторская задолженность, тыс.руб.	1.564	2.824	3.735	2.171
Кредиторская задолженность, тыс.руб.	2.190	1.854	2.321	131

1.2. Анализ системы управления персоналом в ООО «Интербизнес-Урал»

За время прохождения учебной, производственной, и преддипломной практики, нами были изучены и проанализированы следующие документы, ООО «Интербизнес-Урал»:

1. Трудовой кодекс РФ.
2. Документы, оформляющие отношение с работниками.
3. Правила внутреннего трудового распорядка (ПВТР).
4. Положение о защите персональных данных работника.
5. Инструкция по технике безопасности.
6. Штатное расписание.
7. График отпусков.
8. График сменности.
9. Положение о структурных подразделениях.
10. Должностные инструкции.

11. Инструкция по кадровому делопроизводству.

12. Положение о персонале.

Все формы документов, подтверждающие трудовую деятельность конкретного работника, хранятся в кадровом отделе организации. Нами были проанализированные основные кадровые показатели в ООО «Интербизнес-Урал» за 2014 - 2016 года [38]. Данные представлены в таблице 2.

Таблица 2 - Основные кадровые показатели в 2014 - 2016 гг.

ПОКАЗАТЕЛЬ	2014 г.	2015 г.	2016 г.	2016 г. в к 2014 г.
Численность персонала	30	20	15	0,5
Удельный вес рабочих	3	2,5	2,5	0,83
Удельный вес АУП	6	4	5	0,83
Удельный вес специалистов	2	2,86	2,5	1,25
Средний возраст работающих	33	32	29	-
Коэффициент прибытия	(2 чел.) 0,06	(4 чел.) 0,2	(3 чел.) 0,2	(1 чел.) 3
Коэффициент выбытия	(12 чел.) 0,4	(9 чел.) 0,45	(3 чел.) 0,2	(9 чел.) 0,5

На основании вышеизложенных данных, можно сделать следующий вывод, что показатели численности персонала в сравнении 2016 года к 2014, ухудшился на 50%, или на 15 человек, удельный вес рабочих и АУП составил: 0,83%, удельный вес специалистов - 0,83%, коэффициент прибытия 3%, коэффициент выбытия: 0,5. Показатель численности персонала, удельного веса рабочих и АУП, свидетельствует об ухудшении ситуации на предприятии. Показатели удельного веса специалистов, коэффициент прибытия и выбытия по сравнению 2016 к 2014 году – находятся в пределах нормы. По основным кадровым показателям в организации за 2014-2016 гг., можно наблюдать отрицательную динамику численности персонала.

Текучестью кадров называют показатель, демонстрирующий частоту устройства и увольнение сотрудника.

$$\frac{\text{Число уволенных за отчетный период}}{\text{Средняя численность персон. за от.период}} * 100\% = \text{Коэффиц. тек. кадров} \quad (1)$$

Для того чтобы определить коэффициент текучести кадров в процентах, используем формулу (1), рассчитаем и представим в таблице 3.

Таблица 3 - Показатель текучести кадров

Показатель	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Средний показатель текучести за 2014- 2016 гг.
Число уволенных за отчетный период, чел.	12	9	3	8
Средняя численность персонала за отчетный период, чел.	30	20	15	21
Коэффициент текучести кадров, %	40	45	20	35

В 2014 году на предприятии текучесть кадров составила 12 человек или 40% от всего персонала организации, в 2015 году, текучесть кадров составила 9 человек или 45% от всего персонала организации, а в 2016 году, текучесть кадров составила 3 человека или 20% от всего персонала организации. Средний показатель текучести кадров с 2014 по 2016 года, составил - 21 человек, или 35%.

На основании данных представленных в таблице 3, можно сделать следующий вывод, что причина столь большой текучести кадров в период 2014 и 2015 года, являлся финансовый кризис, от чего уменьшение объема заказов, нестабильные заработки, неудовлетворительная мотивация персонала, что впоследствии и привело к массовым увольнениям в коллективе.

В ООО «Интербизнес-Урал» действует линейная структура управления. Методы управления организационно-распорядительные (административные). Управленческий персонал организации состоит из заместителя директора, службы управления персоналом (отдела кадров), отдела продаж и

маркетинга. В подчинении у заместителя директора находится отдел продаж и маркетинга, служба управления персоналом, бухгалтер, специалисты по монтажу оборудования. Списочная численность организации на 2016 год составляла пятнадцать человек, а именно:

1. Генеральный директор
2. Заместитель директора
3. Бухгалтер
4. Отдел продаж и маркетинга (три человека)
5. Служба управления персоналом (два человека)
6. Специалисты по установке и монтажу оборудования (семь человек)

Для того чтобы судить, насколько эффективно используются основные фонды в организации существует ряд показателей, среди которых важнейшими являются фондоемкость, фондоотдача и фондовооруженность. Данные показатели за 2014-2016 гг. в ООО «Интербизнес-Урал» представлены в таблице 4. Вышеизложенные данные были получены из бухгалтерского отчета [7].

Таблица 4 - Техничко-экономические показатели деятельности

Показатели	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Отклон. в абсолютном выражении 2016 к 2014г. (+/-)	Отклон. в относит. выражении. 2016 к 2014 г. (%)
Среднесписочная численность работников, чел.	30	20	15	-15	2
Среднегодовая стоимость ОПФ, т.р.	4632	3031	3043	-1589	65
Годовой оборот оказываемых услуг, т.р.	10964	8439	6358	-4606	58
Фондоотдача, т.р.	3,59	2,78	2,89	-0,7	80
Фондоемкость, т.р.	0,62	0,36	0,48	-0,14	77
Фондовооруженность т.р/чел.	195,2	168,4	190,2	-5	1,03

По данным представленным в таблице 4, можно сделать следующий вывод: Отклонение в показателях среднесписочная численность работников в абсолютном выражении составила: 15 чел., в относительном 2%, среднегодовая стоимость основных производственных фондов (ОПФ) снизилась по и составила: -1589 т.р, годовой оборот составил -4606 т.р, фондовооруженность снизилась на 5 т.р/чел, или на 1,03%. Данные показатели свидетельствуют о неблагоприятной экономической ситуации на предприятии, по соотношению 2016 года к 2014 году.

1.3. Анализ поведения персонала в условиях организационных изменений в ООО «Интербизнес-Урал»

Руководство «Интербизнес-Урал», положили начало реализации плана по расширению сферы деятельности предприятия, под давлением внешней среды - ростом конкуренции, и значительным уменьшением объема заказов на услуги по электромонтажу. Расширить сферу деятельности организации решили путем ввода новых продуктов, таких как установка системы охранно-пожарной сигнализации, монтаж пластиковых окон, дверей, а так же работ по установке навесных потолков и теплого пола. На общем собрании, коллективу организации было объявлено о предстоящих изменениях в компании:

1. Смена расположения офиса.
2. Аренда производственных помещений за чертой города.
3. Расширение должностных обязанностей персонала.
4. Прием новых сотрудников.
5. Изменение системы оплаты труда (переход на почасовую оплату, изменение в премирование).

Большинство сотрудников компании восприняли предстоящие изменения, отрицательно.

Люди всегда сопротивляются изменениям и это закономерно. Установить причины любого социального явления – важная и ответственная задача.

В любой, даже в очень сплоченной и испытанной временем группе, реакции индивидов на предстоящие изменения могут существенно отличаться [9].

После внедрения изменений, на предприятии за первый квартал 2017 года по сравнению со вторым кварталом 2017 года, наблюдается рост текучести кадров на 18%.

В организации действует неблагоприятная социально-психологическая обстановка, показатель текучести кадров после внедрения изменений на предприятии рассчитан по формуле (1) и представлен в таблице 5, вышеизложенные данные были получены из отчета по движению кадров [38].

Таблица 5 - Показатель текучести кадров после внедрения изменений

Показатель	2017 г. 1 квартал	2017 г. 2 квартал	Показатель текучести 2 кварта- ла к 1 кварталу 2017 г. (+,-)
Число уволенных за отчетный период, чел.	3	5	2 (1,6%)
Средняя численность персонала за отчетный период, чел.	15	13	17
Коэффициент текучести кадров, %.	20	38	18

На основании представленных данных в таблице 5, можно сделать следующий вывод: рост текучести кадров за первые два квартала 2017 года наблюдается из-за происходящих изменений внутри организации. Мы можем наблюдать это в таблице 5, в первом квартале 2017 года коэффициент текучести составил 20%, но после внедрения изменений, вырос, и уже во втором квартале 2017 года, составил 38%, к концу 2017 года, данный показатель мог вновь возрасти. Данная ситуация с текучестью кадров, негативно сказывается на производительности труда и социально-экономических показателях организации, из-за нехватки персонала в сфере монтажа, предприятие не успевает обработать, поступающие количество заявок, и упускает возможность полу-

чения прибыли, данные показатели свидетельствуют о неудовлетворительной работе службы управления персоналом. Отдел кадров не проводит должной работы с коллективом предприятия, по удержанию сотрудников компании, в организации действует неэффективная система адаптации персонала, из-за чего наблюдается высокая текучесть кадров.

Для объективного анализа основных финансово-экономических показателей на предприятии, мы изучили отчет о движении денежных средств и отчет о прибыли и убытках после внедрения организационных изменений, данные о финансово-экономических показателях ООО «Интербизнес-Урал» представлены в таблице 6.

Таблица 6 - Финансово-экономические показатели ООО «Интербизнес-Урал» после внедрения организационных изменений

Показатели	Годы		Изменение (+,-) 2 квартал к 1 кварталу 2017 г.
	2017 1 квар- тал	2017 2 квар- тал	
Выручка от продажи товаров,услуг, тыс.руб	1.470	1.110	- 360
Себестоимость продукции, услуг, тыс.руб.	1.110	900	-210
Чистая прибыль, тыс.руб.	360	210	-150
Дебиторская задолженность, тыс.руб.	320	350	30
Кредиторская задолженность, тыс.руб.	535	500	-35

На основании финансово-экономических показателей, представленных в таблице 6, полученных из бухгалтерского (финансового) отчета организации [7]. Можно сделать вывод, что в период внедрения изменений во втором квартале 2017 года, в организации наблюдается снижение выручки на 360 т.р., чистой прибыли на 150 т.р., по сравнению с первым кварталом 2017 года. Дебиторская задолженность возросла на 30 т.р., кредиторская задолжен-

ность уменьшилась на 35 т.р., себестоимость продукции была снижена на 210 т.р.

На наш взгляд негативная экономическая ситуация на предприятии связана, с высокой текучесть кадров, социально-психологической напряженностью в коллективе, вследствие организационных изменений.

С целью исследования отношения персонала к изменениям, нами была разработана анкета (приложение 1) и проведено анкетирование персонала организации. Задача анкетирования - проанализировать отношения персонала к изменениям, выявление тенденций групповой динамики образовавшиеся группировки, и их количественного состава. В анкетировании приняли участие 10 человек. Из них 7 мужчин и 3 женщины. Возраст респондентов от 20-25 – 2 человека, от 26-30 – 4 человека, от 30-45- 2 человека, от 45-50 - 2 человека. Имеют высшее образование – 4 человека, среднее – профессиональное - 4 человека, среднее (полное) -1 человек, и основное (общее) -1 человек. Все респонденты ответили, что были честны в ответах на вопросы. На вопрос «Знаете ли вы об изменениях?» Семь человек ответили утвердительно, не знают два респондентов, и что-то слышали – один человек. На вопрос «Как вы относитесь к любым изменениям в жизни?» - четыре респондента ответили отлично, три ответили - хорошо, два человека ответило удовлетворительно и один неудовлетворительно. На вопрос «Нуждается ли, ООО «Интербизнес-Урал» в реорганизации?» Респонденты ответили: да нуждается – шесть человек, нет не нуждается – два человека, и не знаю ответило – два человека. На вопрос «Вы видите себя в ООО «Интербизнес-Урал» через несколько лет?» Два человека ответило утвердительно, два респондента ответило - не знаю, и шесть сотрудников, не видят себя через несколько лет в этой компании. На вопрос «Гибкий ли вы человек?» три респондента считают себя гибкими, семь человек считают, что они не гибкие. На вопрос «Что для вас важно на вашем рабочем месте?» Два респондентов выбрали отношение с коллегами, три- карьерный рост, пять – заработную плату. На вопрос «Как вы оцениваете предстоящие изменения?» Положительно оценивают изменения

три респондента, нейтрально относятся один сотрудник, и шесть человек негативно отнеслись к предстоящим изменениям. Результаты анкетирования представлены в таблице 7.

Таблица 7 - Результаты анкетирования во время внедрения организационных изменений в ООО «Интербизнес-Урал»

Кол-во респондентов Чел.	Пол		Возраст	Образование	Результаты
	М	Ж			
10	7	3	-	-	-
3	-	-	20-25	-	-
2	-	-	26-30	-	-
3	-	-	30-45	-	-
2	-	-	45-50	-	-
4	-	-	-	ВО.	-
4	-	-	-	СПО.	-
1	-	-	-	Среднее (полное)	-
1	-	-	-	Среднее (общее)	-
10	Были честны в ответы на вопросы				100%
2	Считают, что компания нуждается в реорганизации				20%
6	Считают, что компания не нуждается в реорганизации				60%
2	Не определились, нужна ли реорганизация компании				20%
3	Положительно оценивают внедряемое изменение				30%
6	Негативно оценивают внедряемое изменение				60%
1	Нейтрально оценивают внедряемое изменение				10%
2	Видят себя в компании через несколько лет				20%
6	Не связывают свое будущее с организацией через несколько лет				60%
2	Не определились, видят себя в компании или нет, через несколько лет				20%
7	Знают о происходящих изменениях в организации				70%
2	Не знают, о происходящих изменениях				20%
1	Что-то слышали о происходящих изменениях				10%

Разобраться и правильно оценить ситуацию, по проведенному анкетированию в организации поможет специальная матрица (рисунок 1) [16].



Рис. 1 - Матрица «Отношение к нововведениям»

«Союзники» желают осуществления нововведений. Они доверяют опыту руководителя и ожидают положительного результата для организации и для себя лично. Эти сотрудники осознают необходимость перемен и готовы к деятельному участию в инновационном процессе [16].

По данным проведенного анкетирования в ООО «Интербизнес-Урал», три респондента положительно оценивают изменение внутри организации, и их можно отнести в данную категорию «союзники»

«Резервисты» открыто не высказывают своего отношения к изменениям, но дают понять, что поддерживают их. Возможно, они не полностью уверены в благоприятном исходе проекта или сомневаются в его целесообразности. Руководитель должен проявить уважение к их осторожной реакции и попытаться вовлечь в процесс путем дополнительного информирования, обсуждения деталей, оказания помощи и поддержки [16].

По данным анкетирования в организации один респондент нейтрально отнесся к изменениям, и его можно отнести в данную категорию «резервист».

«Оппоненты» в категорической форме отвергают нововведения. Здесь мы имеем дело с консерваторами либо с аналитиками, усматривающими явные изъяны в предлагаемых организационных изменениях. Наилучшим способом взаимодействия с этой группой будет предоставление ей возможности изложить свою позицию и аргументировать положения, по которым возникли разногласия. Возможно, внесение некоторых изменений в программу преобразований станет компромиссом в работе с данной группой [16].

По данным проведенного анкетирования негативно к предстоящим изменениям отнеслись шесть респондентов, на основании этого их можно отнести в данную категорию «оппоненты».

«Шпионы» отрицательно относятся к нововведениям, не демонстрируя этого публично. Выявлять и проводить индивидуальную работу, призывая, их открыто высказываться и приводя в пример честную тактику оппонентов, - таков оптимальный подход к сотрудникам данного рода [16].

По данным проведенного анкетирования не удалось обнаружить сотрудников подходящих к данной категории «шпионы».

«Болото» - это сотрудники, не имеющие четкой позиции. Возможно, им безразлична судьба компании, или же они не планируют оставаться в ней на длительный срок, или же это реалисты, не желающие оказаться причастными к проекту в случае его провала [16].

По данным проведенного анкетирования не удалось обнаружить сотрудников, которые не имеют четкой позиции по вопросу – изменений в ООО «Интербизнес-Урал».

Общие данные по всем позициям матрицы «отношения к нововведениям», представлены в таблице 8.

Таблица 8 – Результаты анализа отношения к нововведениям в ООО «Интербизнес-Урал»

Форма поведения	Результаты	
	Чел.	%
Союзники	3	30
Резервисты	1	10
Оппоненты	6	60
Шпионы	-	-
Болото	-	-

На основе проведенного нами анализа анкетирования ООО «Интербизнес-Урал», можно сделать следующий вывод: В организации 60% сотрудников, так называемые «оппоненты», не поддерживают происходящие измене-

ния. В свою очередь это сказывается на производительности труда, и социально-психологическом климате организации, 30% сотрудников, так называемые «союзники» поддерживает происходящие изменения, скорей всего это административный персонал, 10% респондентов, так называемые «резервисты» открыто не высказывают своего отношения к изменениям или не имеют четкой позиции по данному вопросу. Данное безразличие персонала, который не определился с позицией, негативно сказывается на реализации организационных изменений, так как для успешного внедрения мероприятий, требуется вовлеченность всего коллектива организации в происходящие изменения в ООО «Интербизнес-Урал».

Согласно проведенному анализу текучести кадров, финансово-экономических показателей деятельности, и анкетированию в ООО «Интербизнес-Урал», можно сделать следующий вывод: В связи с организационными изменениями действующая система управления персоналом показывает себя с наихудшей стороны, служба управление персоналом не проводит должной работы с коллективом по внедрению и реализации организационных изменений. Из-за недостаточного внимания службы управления персоналом к коллективу - ООО «Интербизнес-Урал» на стадии реализации организационных изменений, сотрудники предприятия не могут адаптироваться к изменяющейся среде, вследствие чего увольняются. В ООО «Интербизнес-Урал» наблюдается напряженный социально-психологический климат, рост текучести кадров, что в свою очередь отражается на финансовой деятельности предприятия. В связи с вышеизложенными фактами, перед службой управления персоналом были поставлены следующие задачи – повысить производительность труда, сократить текучесть кадров, разработать мероприятий направленных на разработку нового положения по адаптации персонала, так как действующее положение по адаптации, не отвечает современным требованиям организации.

В ходе анализа системы управления персоналом, текучести кадров, социально-экономических показателей, отношения к нововведениям в ООО

«Интербизнес-Урал», нами были выделены следующие проблемы в организации:

1. Сопротивление персонала связано с нехваткой информации по организационным изменениям.
2. Отсутствует обратная связь между руководством и персоналом организации.
3. В организации устарели нормативно-правовые акты.
4. Персонал организации оказывает сопротивление внедряемым изменениям.

Для решения выделенных проблем в ООО «Интербизнес-Урал», нами была поставлена цель - разработать мероприятия по совершенствованию управленческого процесса и снижению сопротивления персонала в условиях организационных изменений.

Вывод по главе 1

Данная глава посвящена изучению состояния проблемы поведения персонала в условиях организационных изменений в ООО «Интербизнес-Урал». В ней дана характеристика деятельности организации, проведен анализ службы управления персоналом, управленческого процесса, и анализ поведения персонала в условиях организационных изменений.

В ходе анализа системы управления персоналом, текучести кадров, социально-экономических показателей, отношения к нововведениям в ООО «Интербизнес-Урал», нами были выделены следующие проблемы:

1. Сопротивление персонала связано с нехваткой информации по организационным изменениям.
2. Отсутствует обратная связь между руководством и персоналом организации.
3. В организации устарели нормативно-правовые акты.
4. Персонал организации оказывает сопротивление внедряемым изменениям.

Так же, было отмечено, что на предприятии действует авторитарный стиль управления, к мнению сотрудников никто не прислушивается. На этапе организационных изменений – служба управление персоналом, не проводит должной работы с коллективом, по сглаживанию сопротивления, что провоцирует новые конфликты, и тем самым, создает еще большее сопротивление работников. Проанализировав систему адаптации персонала на предприятии можно сделать следующий вывод, основная часть уволившегося персонала в первые два квартала 2017 года, ушли из-за того, что не смогли адаптироваться к изменениям в организации, При изучении социально-психологической обстановки, было выявлено, слабое удовлетворение работников собственным трудом. Общий уровень управления адаптацией организации – неудовлетворительный

В данной главе мы наблюдаем, что в организации за период 2014-2015 года высокая текучесть кадров. В 2016 году на предприятии прослеживается положительная тенденция - текучесть кадров сократилось, и составила всего 3 человека или 20% от всего коллектива организации. В целом средний показатель текучести за три года, составляет 35%. Причина столь большой текучести кадров в 2014-2015 годах, являются нестабильная экономическая ситуация, отсутствие адаптации персонала, неудовлетворительная работа службы управление персоналом. Согласно анализу технико-экономических показателей 2016 года к 2014 году, на предприятии прослеживается отрицательное экономическое положение, на основании вышеизложенного можно сделать вывод, что ООО «Интербизнес-Урал» находится в глубоком кризисе.

После реализации организационных изменений за первый квартал 2017 года, по сравнению со вторым кварталом 2017 годом, на предприятии наблюдается рост текучести кадров на 18%, что негативно сказывается на производительности труда, социально-психологической обстановке, что впоследствии отражается на финансовой деятельности компании.

На основании финансово-экономических показателей организации, можно сделать следующий вывод, что в ООО «Интербизнес-Урал» в период

реализации организационных изменений во втором квартале 2017 года, наблюдается снижение выручки на 360 т.р, и чистой прибыли на 150 т.р, по сравнению с первым кварталом 2017 года, на наш взгляд негативная экономическая ситуация в организации связана, с высокой текучесть кадров, социально-психологической напряженностью, вследствие организационных изменений.

Поэтому необходимо разработать мероприятий по совершенствованию деятельности службы управления персоналом и преодолению сопротивления персонала.

ГЛАВА 2. Опыт внедрения мероприятий по управлению поведением персоналом в условиях организационных изменений в ООО «Интер-бизнес-Урал»

2.1. Разработка мероприятий для преодоления сопротивления персонала организационным изменениям

Современные организации, действующие в сложной, динамичной среде с высоким уровнем неопределенности, должны непрерывно изменяться [10]. В нашем быстрорастущем мире изменение служит толчком в развитии, чтобы постоянно иметь конкурентное преимущество, нужно регулярно совершенствовать свою организационную структуру, но не нужно забывать, что при любом изменении в жизни, или организации, люди будут сопротивляться.

В ООО «Интербизнес-Урал» менеджеры недооценивают, с каким разнообразием, люди могут реагировать на изменения в организации, и тем самым не уделяют должного внимания проблеме адаптации персонала в условиях изменяющейся среды, что негативно сказывается на показателях текучести кадров, и всей организации в целом.

В связи с предстоящими изменениями нами была поставлена цель по разработке мероприятий направленных на снижение сопротивления изменениям со стороны сотрудников, разработки системы адаптации персонала в условиях организационных изменений, мотивации персонала, и повышению производительности труда коллектива.

На первом этапе для достижения целей организационных изменений руководитель компании назначил ответственных за реализацию мероприятий по совершенствованию организационной структуры и преодолению сопротивления персонала в условиях изменяющейся среды - службу управления персоналом. Контроль за исполнение распоряжения был возложен на заместителя директора.

Для решения проблемы - неэффективности действующих нормативно-правовых актов в организации, нами совместно со службой управления персоналом, был разработан поэтапный план по преодолению сопротивления организационным изменениям, на первом этапе разработаны положения по адаптации (приложение 2), мотивации персонала (приложение 3).

Срок реализации первого этапа один календарный месяц. Затраты на данный период составили - 15000 рублей, данные деньги были направлены на премию службе управления персоналом, за оперативную разработку мероприятий по преодолению сопротивления персонала.

Для решения проблемы - отсутствия обратной связи между руководством организации и сотрудниками, на втором этапе организационных изменений проведено общее собрание коллектива, заслушаны замечания и предложения, намечены пути преодоления разногласий. Данный этап затратил один календарный день, без дополнительных вложений, собрание проводилось после рабочего дня, в личное время сотрудников.

На третьем этапе организационных изменений, была внедрена новая система мотивации персонала, за достижение целей по организационным изменениям, сотрудникам компании выплачивается премия в размере 5000 рублей, и выдается почетная грамота. Данный этап внедрения затратил 14 календарный дней, 1750 рублей - на оформления нормативно-правовой документации.

Для достижения поставленных целей и реализации мероприятий на четвертом этапе организационных изменений в ООО «Интербизнес-Урал», служба управление персоналом выявила неформальных лидеров в организации, и провела с ними дополнительную работу, включая их в процесс организационных изменений, используя при этом разработанную систему стимулирование как материальную, так и социальную. Данный этап внедрения затратил 7 календарный дней, и 10800 рублей, на поощрения двух инициативных сотрудников, премией в размере 5000 рублей каждому и грамоты на сумму 400 рублей каждому.

Для решения проблемы – преодоления сопротивления персонала, на пятом этапе нам потребуется проведение обучения. На основании этого была разработана программа обучения, наиболее эффективный вид обучения в данной ситуации это тренинги по повышению уровня сотрудников компании, и выработке определенных управленческих навыков. В ООО «Интербизнес-Урал» был приглашен специалист по тренингам. Также с целью повышение эффективности работы менеджеров компании и других сотрудников, было предложено в начале рабочего дня проводить десяти минутные совещания, где все сотрудники излагают свои рабочие планы на день, а так же открыто высказывают свои предложения по совершенствованию рабочего процесса. Данный этап был реализован за один календарный месяц, сумма затрат составила - 80 000 рублей, 10000 - на программу обучения, и 70000 рублей, заработная плата специалисту по тренингам.

С целью проверки, уровня, эффективности службы управления персоналом, на шестом этапе была разработана и внедрена оценка данного подразделения по специальным показателям эффективности, деятельности, службы управления персонала (таблица 9).

Таблица 9 - Показатель эффективности деятельности службы управления персоналом

Показатель	Измерение показателя	Корректирующий коэффициент	Условие применения корректирующего коэффициента
Выполнения плана мероприятия по повышению квалификации персонала	Тыс.руб	1,0	При достижении
		0	Показатель не достигнут
Соблюдения бюджета стимулирования труда	Тыс.руб	1,0	При достижении от 95% до 105%
		0	При достижении менее чем 95% или более чем на 105%
Отсутствие санкции за нарушение трудового законодательства в работе с персоналом	Количество санкции	1,0	При достижении
		0	Показатель не достигнут

Данные оценочные показатели эффективности службы управления персоналом показывают, насколько служба управления персоналом в организации справляется со своими должностными обязанностями.

На седьмом этапе служба управления персоналом представила памятку для руководителей организации, по методам устранения сопротивления изменениям (таблица 16, приложение 4).

Общие затраты на мероприятия по внедрению организационных изменений в ООО «Интербизнес-Урал» представлены в таблице 10.

Таблица 10 - Затраты на мероприятия по внедрению организационных изменений в ООО «Интербизнес-Урал»

Проблема	Мероприятия (решение, этапы)	Временные затраты	Финансовые затраты	Ответственные
1	2	3	4	5
В организации устарели нормативно правовые акты.	1.Разработка новых положений по адаптации (приложение №5) мотивации персонала (приложение №6), для преодоления организационных изменений.	30 дней	15000 рублей (премия службе УП)	Служба УП
Отсутствует обратная связь; Сопротивление персонала связано с нехваткой информации по организационным изменениям;	2.Общее собрание коллектива организации, знакомство с планом реализуемых мероприятий, обсуждение проблем и вопросов, для снижения сопротивления персонала.	1 день	0 рублей	Служба УП, заместитель директора
В организации устарели нормативно правовые акты.	3.Внедрение новой системы мотивации и адаптации персонала.	14 дней	1750 рублей (оформление нормативно-правовой документации)	Служба УП

Продолжение таблицы 10

1	2	3	4	5
Сопротивление персонала связано с нехваткой информации по организационным изменениям;	4. Поиск и поддержка неформальных лидеров (Поиск на общем собрании, в устных опросах, и т.д.) Для донесения позиции руководства до персонала, через неформальных лидеров.	7 дней	10800 рублей, (премия двум сотрудникам по 5000 руб., грамота двум сотрудникам по 400 руб.)	Служба УП
Персонал организации оказывает сопротивление внедряемым изменениям.	5. Разработка программы обучения, приглашение специалиста по тренингам.	30 дней	10000 рублей (программа обучения) 70000 рублей (заработная плата за тренинг) =80000 руб	Служба УП, специалист по тренингу
Неудовлетворительная работа службы УП, при организационных изменениях	6. Внедрения оценки службы УП, по специальным показателям эффективности, деятельности	5 дней	724 рубля Бумажные расходы	Служба УП
Сопротивление персонала связано с нехваткой информации по организационным изменениям; Неудовлетворительная работа службы УП, при организационных изменениях.	7. Внедрение методички для руководства компании по устранению сопротивления персонала в условиях организационных изменений (таблица №9)	3 дня	Печать методички 20 экземпляров 3245 рублей	Служба УП
-	ИТОГО	90 дней	111 519 рублей	Служба УП, зам. директора

Предложенный план по преодолению сопротивления персонала в условиях организационных изменений приемлем в данной ситуации, так как он позволяет поэтапно реализовывать мероприятия по снижению сопротивления персонала. Вовлекает персонал в сам процесс изменений, тем самым наименьшими потерями позволяет руководству управлять поведением персона-

ла, что в свою очередь повышает активность и самостоятельность самих работников, и способствует дальнейшему процветанию компании.

2.2. Разработка нормативно-правовых актов для внедрения и реализации мероприятий по управлению поведением персонала

Для внедрения мероприятий по преодолению сопротивления персонала в условиях организационных изменений в ООО «Интербизнес-Урал», нами были разработаны и изменены следующие нормативно-правовые акты: приказы о внесении изменений в штатное расписание (приложении 5), и о внесении изменений в систему оплаты труда и премирования (приложение 6).

В связи с организационными изменениями была изменена форма оплаты труда сотрудников организации, со сдельно-премиальной оплаты труда на почасовую оплату.

Заработок работника определяется умножением часовой или дневной тарифной ставки на количество отработанных им часов или дней. В организации обязательно ведется табель учета использования рабочего времени формы Т-12 «Табель учета использования рабочего времени и расчета заработной платы» и формы Т-13 «Табель учета использования рабочего времени», а также личная карточка работника (форма Т-2), в которой указываются размер тарифной ставки или оклада и размер надбавки к зарплате (в процентах или сумме) данные документы являются основными для начисления заработной платы при повременной системе оплаты труда.

Изменения внесены в пункте «оплата труда» в правилах внутреннего трудового распорядка в соответствии с действующей на предприятии системой оплаты труда, закрепленной в положении об оплате труда, состоит из почасовой оплаты и премирования. Размер тарифной ставки устанавливается на основании штатного расписания Общества. Работникам, которым установлена сокращенная продолжительность рабочего времени, оплата труда производится в размере, предусмотренном для нормальной продолжительности рабочего времени, за исключением работников в возрасте до 18 лет. Ра-

ботникам в возрасте до 18 лет труд оплачивается с учетом сокращенной продолжительности работы. Сотрудникам, у которых условие разъездного характера в положении закреплена компенсация на транспортные расходы в порядке и на условиях, определенных этим положением.

Заработная плата выплачивается сотрудникам ООО «Интербизнес-Урал» каждые полмесяца: 10-го и 25-го числа каждого месяца. При совпадении дня выплаты с выходным или нерабочим праздничным днем, выплата заработной платы производится перед наступлением этих дней. Оплата времени отпуска производится не позднее трех дней до начала отпуска. Выплата заработной платы производится в валюте РФ в кассе общества. Заработная плата так же может быть переведена в кредитную организацию, которая указана в заявлении сотрудника организации на условиях, определенных трудовым договором.

Внесенные изменения в части заработной платы организации регулируются трудовым кодексом Российской Федерации, а так же положением об оплате труда в ООО «Интербизнес-Урал»

«Работодатель обязан выплачивать заработную плату не реже чем каждые полмесяца. Дата выплаты заработной платы должна определяться конкретной датой не позднее 15 календарных дней со дня окончания периода, за который она начислена » [20].

«Иные сроки могут быть установлены для отдельных категорий работников федеральным законом» [21].

«Если день выплаты заработной платы совпадает с выходным или нерабочим праздничным днем, ее необходимо выплатить накануне этого дня. Такое правило предусмотрено» [22].

Основные изменения были внесены в премиальную систему организации, на индивидуальное поощрение для сотрудников, в конце каждого квартала, генеральный директор выбирает лучшего сотрудника компании, сравнивая финансовые показатели за квартал, и показатели каждого работника в

частности, после, на общем собрании объявляет лучшего сотрудника, и вручает ему денежную премию.

«Работодатель поощряет работников, добросовестно исполняющих трудовые обязанности (объявляет благодарность, выдает премию, награждает ценным подарком, почетной грамотой, представляет к званию лучшего по профессии).

Другие виды поощрений работников за труд определяются коллективным договором или правилами внутреннего трудового распорядка, а также уставами и положениями о дисциплине. За особые трудовые заслуги перед обществом и государством работники могут быть представлены к государственным наградам» [23].

В пункте «Рабочее время и время отдыха» были внесены изменения в правила внутреннего трудового распорядка организации. Теперь, для работников с нормальной продолжительностью рабочего времени устанавливался следующий режим рабочего времени:

- пятидневная рабочая неделя с двумя выходными днями - субботой и воскресеньем;
- продолжительность ежедневной работы составляет 8 часов;
- время начала работы - 9.00, время окончания работы - 18.00;
- перерыв для отдыха и питания продолжительностью один час с 13.00 до 14.00. Данный перерыв не включается в рабочее время и не оплачивается.

Изменения в области рабочего времени и времени отдыха регулируются статьями 100-105 ТК РФ.

«Режим рабочего времени должен предусматривать продолжительность рабочей недели (пятидневная с двумя выходными днями, шестидневная с одним выходным днем, рабочая неделя с предоставлением выходных дней по скользящему графику, неполная рабочая неделя), работу с ненормированным рабочим днем для отдельных категорий работников, продолжительность ежедневной работы (смены), в том числе неполного рабочего дня (смены), время начала и окончания работы, время перерывов в работе, число

смен в сутки, чередование рабочих и нерабочих дней, которые устанавливаются правилами внутреннего трудового распорядка в соответствии с трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права, коллективным договором, соглашениями, а для работников, режим рабочего времени которых отличается от общих правил, установленных у данного работодателя, - трудовым договором» [24].

В случае необходимости, руководитель организации или его заместитель имеет право привлечь работника к работе за пределами продолжительности рабочего времени, установленной для данного работника, в случае производственной необходимости. В случае сверхурочной работы - по инициативе работодателя, за пределами установленной для работника продолжительности рабочего времени - ежедневной работы, а при суммированном учете рабочего времени, сверх нормального числа рабочих часов за учетный период, руководитель организации обязан получить письменное согласие работника на привлечение его к сверхурочной работе.

Руководитель ООО «Интербизнес-Урал» вправе привлекать сотрудника к сверхурочной работе без его согласия в следующих случаях:

- при производстве общественно необходимых работ по устранению непредвиденных обстоятельств, нарушающих нормальное функционирование централизованных систем горячего водоснабжения, холодного водоснабжения и (или) водоотведения, систем газоснабжения, теплоснабжения, освещения, транспорта, связи.

«Сверхурочная работа - работа, выполняемая работником по инициативе работодателя за пределами установленной для работника продолжительности рабочего времени: ежедневной работы (смены), а при суммированном учете рабочего времени - сверх нормального числа рабочих часов за учетный период.

Привлечение работодателем работника к сверхурочной работе допускается с его письменного согласия в следующих случаях:

1. При необходимости выполнить (закончить) начатую работу, которая вследствие непредвиденной задержки по техническим условиям производства не могла быть выполнена (закончена) в течение установленной для работника продолжительности рабочего времени, если невыполнение (незавершение) этой работы может повлечь за собой порчу или гибель имущества работодателя (в том числе имущества третьих лиц, находящегося у работодателя, если работодатель несет ответственность за сохранность этого имущества), государственного или муниципального имущества либо создать угрозу жизни и здоровью людей.

2. При производстве временных работ по ремонту и восстановлению механизмов или сооружений в тех случаях, когда их неисправность может стать причиной прекращения работы для значительного числа работников.

3. Для продолжения работы при неявке сменяющего работника, если работа не допускает перерыва. В этих случаях работодатель обязан немедленно принять меры по замене сменщика другим работником.

Привлечение работодателем работника к сверхурочной работе без его согласия допускается в следующих случаях:

1. При производстве работ, необходимых для предотвращения катастрофы, производственной аварии либо устранения последствий катастрофы, производственной аварии или стихийного бедствия.

2. При производстве общественно необходимых работ по устранению непредвиденных обстоятельств, нарушающих нормальное функционирование централизованных систем горячего водоснабжения, холодного водоснабжения и (или) водоотведения, систем газоснабжения, теплоснабжения, освещения, транспорта, связи.

В других случаях привлечение к сверхурочной работе допускается с письменного согласия работника и с учетом мнения выборного органа первичной профсоюзной организации.

Продолжительность сверхурочной работы не должна превышать для каждого работника 4 часов в течение двух дней подряд и 120 часов в год.

Работодатель обязан обеспечить точный учет продолжительности сверхурочной работы каждого работника» [25].

В пункте «Время отдыха» в ООО «Интербизнес-Урал», произошли следующие изменения: было дано определение основным понятиям, перечислены виды времени отдыха, перечислены выходные и праздничные дни, а так же был добавлен пункт об установлении иных выходных дней в соответствии с трудовым договором, а так же другое время для отдыха и питания.

«Время отдыха - время, в течение которого работник свободен от исполнения трудовых обязанностей и которое он может использовать по своему усмотрению» [26].

«В течение рабочего дня (смены) работнику должен быть предоставлен перерыв для отдыха и питания продолжительностью не более двух часов и не менее 30 минут, который в рабочее время не включается. Правилами внутреннего трудового распорядка или трудовым договором может быть предусмотрено, что указанный перерыв может не предоставляться работнику, если установленная для него продолжительность ежедневной работы (смены) не превышает четырех часов.

Время предоставления перерыва и его конкретная продолжительность устанавливаются правилами внутреннего трудового распорядка или по соглашению между работником и работодателем.

На работах, где по условиям производства (работы) предоставление перерыва для отдыха и питания невозможно, работодатель обязан обеспечить работнику возможность отдыха и приема пищи в рабочее время. Перечень таких работ, а также места для отдыха и приема пищи устанавливаются правилами внутреннего трудового распорядка » [27].

«Всем работникам предоставляются выходные дни (еженедельный непрерывный отдых). При пятидневной рабочей неделе работникам предоставляются два выходных дня в неделю, при шестидневной рабочей неделе - один выходной день.

Общим выходным днем является воскресенье. Второй выходной день при пятидневной рабочей неделе устанавливается коллективным договором или правилами внутреннего трудового распорядка. Оба выходных дня предоставляются, как правило, подряд» [28].

Все нормативно-правовые акты в ООО «Интербизнес-Урал» приведены в соответствие с трудовым кодексом и законодательством Российской Федерации.

2.3. Показатели улучшения социально-экономической эффективности после реализованных мероприятий в ООО «Интербизнес-Урал»

Для объективного анализа основных финансово-экономические показатели на предприятии, мы изучили отчет о движении денежных средств, и отчет о прибыли и убытков, после реализации мероприятий по организационным изменениям, данные о финансово-экономических показателях ООО «Интербизнес-Урал» представлены в таблице 11.

Таблица 11 - Финансово-экономические показатели ООО «Интербизнес-Урал» после реализации организационных изменений

Показатели	Годы		Изменение (+,-) 3 квартал к 2 кварталу 2017 г.
	2017 2 квар- тал	2017 3 квар- тал	
Выручка от продажи товаров,услуг. тыс.руб	1.110	1.200	90
Себестоимость продукции, услуг, тыс.руб.	900	910	10
Чистая прибыль, тыс.руб.	210	290	80
Дебиторская задолженность, тыс.руб.	350	320	-30
Кредиторская задолженность, тыс.руб.	500	470	-30

На основании финансово-экономических показателей, представленных в таблице 11, можно сделать следующий вывод, что в ООО «Интербизнес-Урал» после реализации изменений наблюдается положительная тенденция,

в третьем квартале 2017 года, рост выручки на 90 т.р, и чистой прибыли на 80 т.р, по сравнению со вторым кварталом 2017 года, дебиторская задолженность снизилась на 30 т.р, а кредиторская задолженность уменьшилась на 30 т.р, себестоимость продукции повысилась на 10 т.р, на наш взгляд после проведенных мероприятий по внедрению организационных изменений и снижению сопротивления персонала, экономическая ситуация в компании улучшилась.

После проведения мероприятий по управлению поведением персонала, нами проведен сравнительный анализ показателей текучести кадров, в период внедрения второй квартал 2017 и после реализации мероприятий, третий квартал 2017 года, по формуле (1). Данные представлены в таблице 12.

Таблица 12 - Показатель текучести кадров после реализации мероприятий в ООО «Интербизнес-Урал»

Показатель	2017 г 2 квартал	2017 г 3 квартал	Показатель текучести 3 квартала к 1 кварталу 2017 г. (+ /-)
Число уволенных за отчетный период, чел.	5	1	1 (0,2)
Средняя численность персонала за отчетный период, чел.	13	16	15
Коэффициент текучести кадров, %.	38	6,25	-31,7

На основании представленных данных в таблице 12, можно сделать следующий вывод: после реализации мероприятий по снижению сопротивления персонала, в организации наблюдается снижение текучести кадров на 31,7%, по соотношению третьего квартала 2017 года ко второму кварталу 2017 года. Данная ситуация с текучестью кадров, позитивно сказывается на производительности труда и социально-экономических показателях ООО «Интербизнес-Урал», предприятие стало успевать обрабатывать поступающие заявки, данные показатели свидетельствуют о правильном подходе службы управления персоналом, во внедрении управленческого решения, и

работе службы управления персоналом в целом. На основании полученных данных, можно сделать следующий вывод разработанные программы адаптации персонала, мотивации, и проведенные тренинги с персоналом, оказали положительный эффект, об этом свидетельствует резкое снижение текучести, а так же финансово-экономические показатели организации.

Социальная эффективность после реализации мероприятий по управлению поведением персонала и снижению сопротивления в организации заключается в расширении сферы деятельности производственного и управленческого персонала, путем повышения уровня квалификации, получение новых знаний, об особенностях по установке навесных потолков, монтаже окон, и пожарно-охранных сигнализаций. У управленческого персонала в повышении навыков управлением поведением персонала, в условиях организационных изменениях, так же социальная эффективность от реализуемого управленческого решения, заключается в появлении новых рабочих мест, оплаты налогов, ростом благосостояния сотрудников компании, а так же повышением качеств оказываемых услуг, для населения и предприятий города Екатеринбурга.

Одним из видов оценки организационных изменений является планирование персонала. Это весьма серьезный и ответственный процесс, так как именно от персонала зависит достижение организацией своих целей и эффективная работа предприятия в целом.

В ООО «Интербизнес-Урал» используется нормативный метод планирования численности персонала. Нормативный метод планирования состоит в том, что основой плановых заданий на определенный период становятся нормы затрат различных ресурсов. К нормам труда относятся нормы выработки, времени, обслуживания, численности. Они устанавливаются для работников в соответствии с достигнутым уровнем развития техники, технологии, организации производства и труда. В условиях коллективных форм организации и оплаты труда могут применяться укрупненные комплексные нормы. По мере проведения аттестации, рационализации рабочих мест, вне-

дрения новой техники, технологии, осуществления организационно-технических мероприятий, обеспечивающих рост производительности труда, нормы подлежат обязательному пересмотру. Нормативный метод планирования используется как самостоятельно, так и одновременно с балансовым методом.

Для того чтобы рассчитать нормативную численность производственного персонала, нам потребуется посмотреть баланс рабочего времени одного среднесписочного работника в ООО «Интербизнес-Урал». Баланс рабочего времени одного работника представлен в таблице 13.

Таблица 13 - Баланс рабочего времени одного среднесписочного работника, ООО «Интербизнес-Урал» за 2017 год

Элементы рабочего времени	План	Отчет
1.Календарный фонд рабочего времени, дней	365	365
2.Выходные и праздничные дни	118	118
3.Номинальный фонд времени, дней(п.1-п.2)	247	247
4.Невыходы, дней	31,2	32,5
-В том числе: очередные и дополнительные отпуска	19,5	19,5
-по болезни	9,2	9,7
5.Фактически используемое время, дней (п.3-п.4)	215,8	214,5
6.Потери рабочего времени в связи с сокращением продолжительности рабочего дня, часов, всего.	0,10	0,12
-Праздничные дни	0,10	0,10
7. Фактическая продолжительность дня, часов (нормальная продолжительность за вычетом потерь)	7,9	7,88
8.Полезный фонд рабочего времени, часов (п.5 x п.7)	1704,8	1690,2

На основе баланса рабочего времени одного среднесписочного работника, рассчитаем численность производственного персонала (табл.14).

Таблица 14 - Расчет численности производственного персонала на основе данных о трудоемкости рабочего процесса

Показатель	Вид работы «а»	Вид работы «б»
Трудоемкость изделия, ч.	0,5	0,8
Производственная программа, шт.	1000	1000
Итого, трудоемкость программы, ч.	500	800
Время для изменения остатка незавершенного производства, ч.	150	100
Итого, трудоемкость валовой продукции по программе для обоих изделий, ч.	1250	1430
Планируемый процент выполнения норм, %	105	104
Время, необходимые для выполнения программы, ч.	1190,5	1375
Нормативный (полезный) фонд времени одного работника, ч.	432,5	432,5
Расчетная численность персонала, ч.	2,8	3,2
Принимаемая численность персонала, чел.	3	3

По расчетным данным, приведенным в таблице 14, планируемая численность производственного персонала в организации в 2017 году, составляет три человека, что соответствует трудоемкости рабочего процесса организации.

После расчетов экономической эффективности реализованных мероприятий по преодолению сопротивления персонала в ООО «Интербизнес-Урал», мы провели повторное анкетирование по форме, представленной в приложении 1. В анкетировании приняли участие 13 человек. Из них 9 мужчин и 4 женщины. Возраст респондентов от 20-25 – 3 человек, от 26-30 – 3 человека, от 30-45- 5 человек, от 45-50 - 2 человека. Имеют высшее образование – 4 человека, среднее – профессиональное - 5 человек, среднее (полное) -3 человека, и основное (общее) -1 человек. Результаты анкетирования представлены в таблице 15.

Таблица 15 – Результаты повторного анкетирования

Кол-во респондентов, чел.	Пол		Возраст	Образование	Результаты
	М	Ж			
13	9	4	-	-	-
3	-	-	20-25	-	-
3	-	-	26-30	-	-
5	-	-	30-45	-	-
2	-	-	45-50	-	-
4	-	-	-	ВО.	-
5	-	-	-	СПО.	-
3	-	-	-	Среднее (полное)	-
1	-	-	-	Среднее (общее)	-
13	Были честны в ответы на вопросы				100%
12	Считают, что компания нуждается в реорганизации				92%
1	Считают, что компания не нуждается в реорганизации				8%
10	Положительно оценивают внедряемое изменение				77%
1	Негативно оценивают внедряемое изменение				8%
2	Нейтрально оценивают внедряемое изменение				15%
6	Видят себя в компании через несколько лет				46%
2	Не связывают свое будущее с организацией через несколько лет				15%
5	Не определились, видят себя в компании или нет, через несколько лет				39%
13	Знают о происходящих изменениях в организации				100%

Все респонденты ответили, что были честны в ответах на вопросы. На вопрос «Знаете ли вы о предстоящих изменениях?» Все респонденты ответили утвердительно. На вопрос «Как вы относитесь к любым изменениям в жизни?» - десять респондентов ответили отлично, один ответил - хорошо, два человека ответило удовлетворительно. На вопрос «Нуждается ли, ООО «Интербизнес-Урал» в реорганизации?» Респонденты ответили: да нуждается – двенадцать человек, нет не нуждается – один человек. На вопрос «Вы видите

себя в ООО «Интербизнес-Урал» через несколько лет?» Шесть человек ответило утвердительно, пять респондентов ответило - не знаю, и два сотрудника, не видят себя через несколько лет в этой компании. На вопрос «Гибкий ли вы человек?» семь респондентов считают себя гибкими, шесть человек считают, что они не гибкие. На вопрос «Что для вас важно на вашем рабочем месте?» Пять респондентов выбрали отношение с коллегами, три - карьерный рост, пять - заработную плату. На вопрос «Как вы оцениваете изменения?» Положительно оценивают изменения десять респондентов, нейтрально относятся два сотрудника, и один человек негативно отнеслись к предстоящим изменениям.

Сравнивая результаты повторного анкетирования в ООО «Интербизнес-Урал», можно сделать следующий вывод: Большинство опрошенных не против изменений, и даже 77% положительно относятся к внедрению или реализации изменений, увеличилось число сотрудников, которые связывают свое будущее с этой компанией, так изменились и приоритеты персонала, на первый план на рабочем месте вышло отношение с коллегами, что свидетельствует о слаженности персонала в условиях организационных изменений.

Социальная эффективность после реализованных мероприятий:

1. Повышение квалификации сотрудников организации.
2. Повышение навыков управления поведением персонала.
3. Появление новых рабочих мест.
4. Повышение качества оказываемых услуг.
5. Повышение оплаты налогов в бюджет РФ.

Вывод по главе 2

Вторая глава посвящена поэтапному процессу преодоления сопротивления персонала организационным изменениям в ООО «Интербизнес-Урал», путем реализации мероприятий по совершенствованию структуры управления и преодолению сопротивления персонала, в данной главе были разрабо-

таны и изменены нормативно-правовые акты, проведен расчет социально-экономических показателей до и после реализации мероприятий. Так же представлен поэтапный план преодоления сопротивления персонала в организации.

На первых этапах организационных изменений директор предприятия назначил, службу управление персоналом ответственным за реализацию мероприятий по совершенствованию организационной структуры.

Для внедрения плана по преодолению сопротивления персонала в условиях организационных изменений в ООО «Интербизнес-Урал», службой управления персоналом были изменены следующие нормативно-правовые акты:

1. Приказ о внесении изменений в штатное расписание;
2. Приказ об изменении форм оплаты труда и премирования;
3. Изменение Правил внутреннего трудового распорядка – в пунктах: «Оплата труда» и «Рабочее время и время отдыха»;

После реализации мероприятий по снижению сопротивления персонала, совершенствованию системы управления персоналом в организации нами были рассчитаны социально-экономические показатели эффективности за два квартала 2017 года.

На основании социально-экономических показателей, можно сделать следующий вывод, что после внедрения изменений на предприятии наблюдается положительная тенденция, в третьем квартале 2017 года, рост выручки составил 90 т.р, чистой прибыли 80 т.р, по сравнению со вторым кварталом 2017 года. Экономическая ситуация в компании улучшилась. Так же после внедрения управленческого решения, нами был проведен сравнительный анализ показателей текучести кадров, в период внедрения второй квартал 2017 и после реализации мероприятий по снижению сопротивления персонала, третий квартал 2017 года, данные показатели о текучести кадров свидетельствуют, о благоприятной экономической и социальной ситуации на

предприятия. Текучесть кадров в сравниваемые периоды снизилась на 31,7%. Социальная эффективность после внедрения и реализации мероприятий по организационным изменениям и преодолению сопротивления им, заключается в снижении сопротивления персонала, повышении квалификации сотрудников, появлению новых рабочих мест, и повышением оплаты налогов в бюджет Российской Федерации.

На внедрение и реализацию плана по организационным изменениям и преодолению сопротивления им, было потрачено 111 519 рублей, мероприятия были реализованы за 90 календарных дней.

В ходе нашей работы в ООО «Интербизнес-Урал» были разработаны и реализованы мероприятия по совершенствованию организационной структуры и управлению поведением персонала в условиях организационных изменений, сопротивление персонала организационным изменениям снижено, социально-экономические показатели организации улучшились. Таким образом, все поставленные задачи были последовательно реализованы, цель работы достигнута.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В мировой практике накоплен значительный теоретический опыт управления изменениями в организации, построены модели наиболее оптимального управления этим процессом. В современных российских условиях этот опыт становится все более востребованным, хотя и применяется слабо. Изменения на большинстве предприятий идут медленно, болезненно, и подчас не соответствуют требованиям рынка, совершаются досадные ошибки и просчеты. Сказывается недостаточная подготовка менеджеров, отсутствие у большинства из них серьезного практического опыта в области управления организационными изменениями.

Процесс управления представляет собой совокупность логически связанных между собой управленческих действий, осуществляемых менеджерами в определенной последовательности и комбинации и направленных на достижение цели.

В ходе выпускной квалификационной работы мы изучили состояние проблемы поведения персонала в условиях организационных изменений. На основе проведенного нами анкетирования, 60% персонала отвергали нововведение.

В ходе анализа системы управления персонала, текучести кадров, социально-экономических показателей, отношения к нововведениям в ООО «Интербизнес-Урал», нами были выделены следующие проблемы в организации:

1. Сопротивление персонала связано с нехваткой информации по организационным изменениям.
2. Отсутствует обратная связь.
3. В организации устарели нормативно-правовые акты.
4. Персонал организации оказывает сопротивление внедряемым изменениям.

В организации действует авторитарный стиль управления, к мнению сотрудников никто не прислушивается, отсутствует обратная связь, между руководством и подчиненными. На этапе организационных изменений – служба управления персоналом, не проводит должной работы с коллективом, по сглаживанию сопротивления, что провоцирует новые конфликты, и тем самым, создает еще большее сопротивление работников. Проанализировав систему адаптации персонала - можно сделать следующий вывод, основная часть уволившегося персонала в первые два квартала 2017 года, ушли из-за того, что не смогли адаптироваться к изменениям в организации, При изучении социально-психологической обстановки, было выявлено, слабое удовлетворение работников собственным трудом. Общий уровень управления адаптацией организации – неудовлетворительный

Для решения выделенных проблем в организации была поставлена задача - разработать мероприятия по совершенствованию управленческого процесса и снижению сопротивления персонала в условиях организационных изменений.

При анализе управленческого процесса, мы наблюдаем, что в организации за период 2014,2015 года высокая текучесть кадров. В 2016 году на предприятии наблюдается улучшение показателя текучести кадров, данный показатель составил всего 3 человека или 20% от всего коллектива организации. В целом средний показатель текучести за три года, составляет 35%. Причина столь большой текучести кадров, является нестабильная экономическая ситуация, отсутствие адаптации персонала, неудовлетворительная работа службы управления персоналом. Согласно анализу технико-экономических показателей ООО «Интербизнес-Урал», в организации по отношению 2016 года к 2014 году наблюдается отрицательное экономическое положение, организация находится в кризисе.

После внедрения изменений в ООО «Интербизнес-Урал», на предприятии, за первый квартал 2017 года, по сравнению со вторым кварталом 2017 годом. Наблюдается рост текучести кадров на 18%, что негативно сказыва-

ется на производительности труда, социально-психологической обстановки, что впоследствии отражается на финансовой деятельности компании.

На основании финансово-экономических показателей организации, можно сделать следующий вывод, что в период внедрения изменений во втором квартале 2017 года, на предприятии наблюдается снижение выручки на 360 т.р, и чистой прибыли на 150 т.р, по сравнению с первым кварталом 2017 года, на наш взгляд негативная экономическая ситуация в ООО «Интербизнес-Урал» связана, с высокой текучесть кадров, социально-психологической напряженностью, вследствие организационных изменений.

Организационное изменение чаще всего вызывает сопротивление со стороны рядовых работников, поэтому топ - менеджерам совместно со службой управления персоналом приходится преодолевать это сопротивление. Умение осуществлять изменения, перестраиваться, адаптироваться к постоянно меняющейся среде функционирования или, что еще более важно, способность изменять саму среду является важнейшей характеристикой современных организаций, обеспечивающей их конкурентоспособность и выживание в долгосрочной перспективе. Многие менеджеры недооценивают, с каким разнообразием, люди могут реагировать на изменения в организации, но и то, какое положительное влияние эти изменения могут оказывать на отдельных людей и коллективы.

Вторая глава, была посвящена поэтапному процессу преодоления сопротивления персонала организационным изменениям в организации, путем принятия управленческого решения, разработки нормативно-правовых актов для реализации управленческого решения, а так же расчету показателей улучшения социально-экономического климата на предприятии, после реализации мероприятий по управлению поведением персонала.

В данной главе, нами совместно со службой управления персоналом был представлен поэтапный план по преодолению сопротивления персонала в ООО «Интербизнес-Урал». На первых этапах организационных изменений директор предприятия назначил, службу управление персоналом ответствен-

ным, за реализацию мероприятий по совершенствованию организационной структуры.

Для внедрения мероприятий по преодолению сопротивления персонала в условиях организационных изменений в ООО «Интербизнес-Урал», службой управления персоналом были изменены следующие нормативно-правовые акты:

1. Приказ о внесении изменений в штатное расписание;
2. Приказ об изменении форм оплаты труда и премирования;
3. Изменение Правил внутреннего трудового распорядка – в пунктах: «Оплата труда» и «Рабочее время и время отдыха»;

После внедрения управленческого решения для ООО «Интербизнес-Урал» нами были рассчитаны социально-экономические показатели эффективности за два квартала 2017 года.

На основании социально-экономических показателей, можно сделать следующий вывод, что в ООО «Интербизнес-Урал» после внедрения и реализации изменений наблюдается положительная тенденция, в третьем квартале 2017 года, рост выручки составил - 90 т.р, а чистой прибыли 80 т.р, по сравнению со вторым кварталом 2017 года. Экономическая ситуация в компании улучшилась. Так же после внедрения и реализации управленческого решения, нами был проведен сравнительный анализ показателей текучести кадров, в период внедрения второй квартал 2017 и после внедрения управленческого решения, третий квартал 2017 года, данные показатели о текучести кадров свидетельствуют, о благоприятной экономической и социальной ситуации на предприятии. Текучесть кадров в сравниваемые периоды снизилась на 31,7%. Социальная эффективность после внедрения и реализации управленческого решения в ООО «Интербизнес-Урал», заключается в расширении сферы деятельности производственного и управленческого персонала, путем повышения уровня квалификации, получение новых знаний, и навыков, появлении новых рабочих мест, и повышением оплаты налогов. На

проект по реализации организационных изменений и сопротивления персонала им, было потрачено 111 519 рублей, проект был реализован за 90 календарных дней.

Предложенный нами план организационных изменений в ООО «Интербизнес-Урал» наиболее приемлем, так как он позволяет поэтапно реализовывать организационные изменения, вовлекает персонал в сам процесс изменений, тем самым наименьшими потерями позволяет руководству управлять поведением персонала, что в свою очередь повышает активность и самостоятельность самих работников, и способствует дальнейшему процветанию компании.

В ходе нашей работы в ООО «Интербизнес-Урал» нами были реализованы мероприятия по совершенствованию организационной структуры и управлению поведением персонала, сопротивление изменениям в организации снижено, социально-экономические показатели улучшились. Таким образом, все поставленные задачи были последовательно реализованы, цель работы достигнута.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Авдеев, В.В. Управление персоналом: Оптимизация командной работы. Реинжиниринговая технология / В.В. Авдеев. - учеб. пособие. - М.: Финансы и статистика, 2014. - 960 с.
2. Базаров, Т.Ю. Технология центров оценки персонала: процессы и результаты/ Т.Ю.Базаров. – практич. пособие. – М.:КноРус,2014.-302 с.
3. Блинов, А.О. Управление изменениями: учебник/ А.О.Блинов, Н.В. Угрюмова. - М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2017-304 с.
4. Боколеева, Ч.Б. Организационное изменение в системе HR - менеджмента / Ч.Б.Боколеева, А.К.Базарбаева // Вестник Кыргызско-Российского славянского университета. – 2014.-№2.-С.13-15.
5. Божко, Л.М. Применение проектного подхода в управлении организационными изменениями: ограничения и перспективы/ Л.М.Божко// Известия ТулГУ. Экономические и юридические науки.-2014.-№1-1.-С.108-113.
6. Бурганова, Л.А. Управление человеческими ресурсами и проектирование организационных изменений / Л.А.Бурганова.- учеб-метод. пособие. - М.:КНИТУ,2013.- 84 с.
7. Бухгалтерская (финансовая) отчетность предприятия за 2014-2017 гг.
8. Гросс, А.Ф. Концептуальная модель кадровой политики в условиях организационных изменений: учебник / А.Ф.Гросс.- М.: Лабораторные книги, 2012. – 131 с.
9. Грачев, С.М. Сборник должностных инструкций. Более 350 образцов./ С.М.Грачев. – М.:Проспект, 2015. - 832 с. [Электронный ресурс]: - Режим доступа: <http://e.lanbook.com/book/54876>.
10. Горьканова, Л.В. Организационное поведение / Л.В.Горьканова, Р.М.Прытков.- учебн.пособие.-М.:ОГУ,2011.-242 с.
11. Дорофеева, Л.И. Организационное поведение / Л.И.Дорофеева.- учебно-метод.пособие.-М.:Директ-Медиа,2015.-406 с.

12. Десслер, Г. Управление персоналом./ Г. Десслер.- М.: Лаборатория знаний, 2013.- 351 с. [Электронный ресурс]: – Режим доступа: <http://e.lanbook.com/book/42622>.
13. Дебердиева, Е.М. Управление организационными изменениями: методические указания по изучению дисциплины и самостоятельной работе студентов, обучающихся по направлению 080200.68 «Менеджмент» очной и заочной форм обучения./ Е.М. Дебердиева, Э.И. Асланова.- М.: Тюм ГНГУ, 2014.- 22 с. [Электронный ресурс]: – Режим доступа: <http://e.lanbook.com/book/73752>.
14. Джон П. Коттер. Впереди перемен./ П. Коттер.- М.: Олимп-Бизнес, 2011.- 256 с.
15. Жук, С.С. Управление качеством человеческих ресурсов: теория и практика/ С.С. Жук. - М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2015.- 232 с. [Электронный ресурс]: – Режим доступа: <http://e.lanbook.com/book/70591>.
16. Згонник, Л.В. Организационное поведение: учебник / Л.В. Згонник. - М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2017. – 232 с.
17. Иванова, Т.Ю. Теория организации: учебник/ Т.Ю. Иванова, В.И. Приходько. - М.: КноРус, 2012.- 432 с.
18. Исаченко, И.И. Системный подход к организации и управление организационными изменениями: учебник/ И.И. Исаченко.- М.: МГУП им. Ивана Федорова, 2012.- 123 с.
19. Ивасенко, А.Г. Организационное поведение: 100 экзаменационных ответов/ А.Г. Ивасенко, Я.И. Никонова, В.В. Цевелев. – учеб. пособие. - М.: Флинта, 2011.- 296 с.
20. Информационный - правовой портал КонсультантПлюс [Электронный ресурс]: "Трудовой кодекс Российской Федерации" от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 29.07.2017) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.10.2017), гл. 6. ч. 6. ст. 136.

21. Информационный - правовой портал КонсультантПлюс [Электронный ресурс]: "Трудовой кодекс Российской Федерации" от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 29.07.2017) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.10.2017), гл. 6. ч. 7. ст. 136.
22. Информационный - правовой портал КонсультантПлюс [Электронный ресурс]: "Трудовой кодекс Российской Федерации" от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 29.07.2017) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.10.2017), гл. 6. ч. 8. ст. 136.
23. Информационный - правовой портал КонсультантПлюс [Электронный ресурс]: "Трудовой кодекс Российской Федерации" от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 29.07.2017) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.10.2017), гл. 30. ст. 191.
24. Информационный - правовой портал КонсультантПлюс [Электронный ресурс]: "Трудовой кодекс Российской Федерации" от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 29.07.2017) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.10.2017), гл. 16. ст. 100.
25. Информационный - правовой портал КонсультантПлюс [Электронный ресурс]: "Трудовой кодекс Российской Федерации" от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 29.07.2017) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.10.2017), гл. 15. ст. 99.
26. Информационный - правовой портал КонсультантПлюс [Электронный ресурс]: "Трудовой кодекс Российской Федерации" от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 29.07.2017) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.10.2017), гл. 17. ст. 106.
27. Информационный - правовой портал КонсультантПлюс [Электронный ресурс]: "Трудовой кодекс Российской Федерации" от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 29.07.2017) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.10.2017), гл. 18. ст. 108.
28. Информационный - правовой портал КонсультантПлюс [Электронный ресурс]: "Трудовой кодекс Российской Федерации" от 30.12.2001 N 197-

ФЗ (ред. от 29.07.2017) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.10.2017), гл. 18. ст. 111.

29. Куцевол, Н.Г. Организационное развитие и управление изменениями/ Н.Г. Куцевол .- учеб. Пособие.- М.: КПФУ,2011.-103 с.

30. Кибанов, А.Я. Служба управления персоналом (для бакалавров) / А.Я.Кибанов, В.Г.Коновалова, М.В.Ушакова.- учеб.пособие.-М.:КноРус, 2012.- 416 с. [Электронный ресурс]: – режим доступа: <http://e.lanbook.com/book/53540>.

31. Краснова, С.В. Основы управления персоналом / С.В.Краснова. – практикум.-М.:ПГТУ,2013.-132 с. [Электронный ресурс]: - Режим доступа: <http://e.lanbook.com/book/74797>.

32. Максимчук, В.Н. Стимулирование и мотивация персонала: учебник / В.Н.Максимчук. - М.: Лаборатория книги,2012.-99 с.

33. Мюльнер, Б.З. Концепция организационных изменений в современных компаниях / Б.З. Мюльнер // Проблемы теории и практики управления.- 2012.-№1.

34. Макаренченко, М.А. Управление организационными изменениями: Методические указания к самостоятельной работе, домашним заданиям, контрольным работам по дисциплине для студентов спец. 080502 всех форм обучения. / М.А.Макаренченко.-учеб. метод. пособие. - М.: НИУ ИТ-МО,2012.-19 с. [Электронный ресурс]: - Режим доступа: <http://e.lanbook.com/book/71150>.

35. Москвин, С.Н. Управление стратегическими организационными изменениями в условиях экономики, основанной на знаниях – СФУ/ С.Н.Москвин - учеб.пособие.- М.: СФУ,2011.- 98 с.

36. Нормативно-правовая документация ООО «Интербизнес-Урал» (ПВТР, должностные инструкции, положение о персонале, устав).

37. О'Райли, Ч. Победить с помощью инноваций: Практическое руководство по управлению организационными изменениями и обновлениями /

- Ч.О'Райли, М.Ташмен-учеб.пособие.- М.: Альпина Паблишер,2014.- 285 с.
[Электронный ресурс]: - Режим доступа: <http://e.lanbook.com/book/60360>.
38. Отчет о движение кадров в ООО «Интербизнес-Урал» за период 2014-2017 гг.
39. Петрова, В.Н. Организация трудовой деятельности / В.Н.Петрова – учеб.пособие.-М.:ТГУ,2014.-128 с. [Электронный ресурс]: – Режим доступа: <http://e.lanbook.com/book/76711>.
40. Половинко, В.С. Использование теории ожиданий в управлении персоналом: Монографии / В.С. Половинко, Д.С. Иванов. - М.: ОмГУ,2013.- 143 с. [Электронный ресурс]: – Режим доступа: <http://e.lanbook.com/book/61887>.
41. Панфилов, Н.В. Методы управления изменениями / Н.В.Панфилов – учеб.пособие. - М.: Лаборатория книги,2013.-82 с.
42. Рябова, Т.Г. Управление человеческими ресурсами: курс лекций для студентов направления 080200.62 Менеджмент очной, заочной и очно - заочной форм обучения / Т.Г.Рябова – учеб.пособие.-М.: СибГТУ,2014.- 108 с. [Электронный ресурс]: – Режим доступа: <http://e.lanbook.com/book/72959>.
43. Свистунова, И.Н. Организационная культура и управление изменениями / И.Н.Свистунова – учеб. пособие.-М.: ИЭО САУ,2011. -335 с. [Электронный ресурс]: - Режим доступа: <http://e.lanbook.com/book/63967>.
44. Уварова, С.С. Организационно-экономические изменения системы управления инвестиционно - строительным комплексом: Монография / С.С. Уварова, В.С. Канхва. - М.: МИСИ – МГСУ, 2013. - 244 с. [Электронный ресурс]: - Режим доступа: <http://e.lanbook.com/book/73633>.
45. Хасанова, Г.Б. Психология управления трудовым коллективом / Г.Б. Хасанова, Р.Р. Исхакова. – учеб.пособие. - М.: КНИТУ, 2012. - 260 с. - [Электронный ресурс]: Режим доступа: <http://e.lanbook.com/book/73391>.

46. Чиркова, Т.В. Управление человеческими ресурсами: учебник / Т.В.Чиркова. - М.: ИЭО САУ, 2012.- 263 с. [Электронный ресурс]: — Режим доступа: <http://e.lanbook.com/book/64060>.
47. Шаймиева, Э.В. Управление изменениями: учебник / Э.В. Шаймиева.- М.: Познание,2014.-136 с.
48. Шпак, Е.М. Предпосылки осуществления организационных изменений на промышленных предприятиях/ Е.М.Шпак // Вестник Балтийского федерального университета им. И. Канта. - 2013. - № 3. - С. 94-99. [Электронный ресурс]: - Режим доступа: <http://e.lanbook.com/journal/issue/288568>.
49. Шапиро, С.А. Поведение в организации / С.А.Шапиро, Е.К. Самраилова, П.И. Ананченкова. - учеб.пособие. –М.: Директ-Медиа,2015.-307 с.
50. Шапиро, С.А. Управление человеческими ресурсами (для бакалавров) / С.А.Шапиро. – Учеб. пособие. - М.: КноРус, 2015. - 352 с. [Электронный ресурс]: - Режим доступа: <http://e.lanbook.com/book/53576>.
51. Шимшилов, С. Влияние предпринимательской компоненты на управление персоналом: учебник / С.Шимшилов. - М.: Палеотип, 2014. - 188 с. [Электронный ресурс]: - Режим доступа: <http://e.lanbook.com/book/55061>.
52. Шлендер, П. Э. Управление персоналом / П.Э.Шлендер, В.В Лукашевич. – Учеб. пособие - М.: Юнити-Дана, 2012 -320 с.
53. Яхонтова, Е.С. Стратегическое управление персоналом / Е.С.Яхонтова. – Учеб. пособие.- М.: Издательский дом "Дело" РАНХиГС, 2013. -384 с. - [Электронный ресурс]: -Режим доступа: <http://e.lanbook.com/book/74827> .

ГЛОССАРИЙ

Понятие	Определение понятий	Источник
1. Адаптация	Привыкание работника на новом месте, от того насколько успешно пройдет адаптация зависит производительность и качество работы работника.	Шлендер, П. Э. Управление персоналом / П.Э.Шлендер, В.В Лукашевич. – Учеб. пособие - М.: Юнити-Дана, 2012 -320 с.
2. Внешняя среда организации	Совокупность элементов, существенным образом влияющих на организацию, но не подвластных ее руководству.	Основы менеджмента: Учебно методический комплекс/Л.А.Захарова; ГОУ ВПО «Урал.гос.пед ун-т-Екатеринбург,221 с.
3. Зарботная плата	Является материальным стимулом для работников, создающих материальные и духовные блага.	Шлендер, П. Э. Управление персоналом / П.Э.Шлендер, В.В Лукашевич. – Учеб. пособие - М.: Юнити-Дана, 2012 -320 с.
4. Мотивация	Побуждение человека к действию для достижения своих личных целей и целей организации.	Шлендер, П. Э. Управление персоналом / П.Э.Шлендер, В.В Лукашевич. – Учеб. пособие - М.: Юнити-Дана, 2012 -320 с.
5. Норма численности	Численность работников, необходимая для выполнения конкретного объема работ.	Шлендер, П. Э. Управление персоналом / П.Э.Шлендер, В.В Лукашевич. – Учеб. пособие - М.: Юнити-Дана, 2012 -320 с.
6. Неформальная группа	Группа людей, не связанных должностной иерархией и объединенных на основе дружеских отношений.	Шлендер, П. Э. Управление персоналом / П.Э.Шлендер, В.В Лукашевич. – Учеб. пособие - М.: Юнити-Дана, 2012 -320 с.
7. Организация	Объединение людей, совместно реализующих некоторую программу или цель и действующих на основе определенных процедур и правил.	Блинов, А.О. Управление изменениями: учебник/ А.О.Блинов, Н.В. Угрюмова. - М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2017-304 с.

Понятие	Определение понятий	Источник
8. Организационное изменение	Это перемены направленные на повышение эффективности управления и, как правило, связаны с преобразованием стратегии бизнеса, выходом на новые рынки сбыта или слиянием и поглощением других компаний.	Блинов, А.О. Управление изменениями: учебник/ А.О.Блинов, Н.В. Угрюмова. - М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2017-304 с.
9. Обратная связь	Ответ получателя на послание, коммуникация с помощью обратной связи превращается в двустороннее движение и динамический процесс.	Основы менеджмента: Учебно методический комплекс/Л.А.Захарова; ГОУ ВПО «Урал.гос.пед ун-т-Екатеринбург,221 с.
10. Планирование	Непрерывный процесс установления и конкретизации целей развития всей организации и ее структурных подразделений, определение средств их достижения, сроков и последовательность реализации, распределение ресурсов.	Основы менеджмента: Учебно методический комплекс/Л.А.Захарова; ГОУ ВПО «Урал.гос.пед ун-т-Екатеринбург,221 с
11. Правила внутреннего трудового распорядка	Обязательный локальный нормативный акт компании независимо от ее организационно-правовой формы и численности (ст. 189,190 ТК РФ).	http://www.garant.ru/article/708305/
12. Производительность	Отношение количества единиц на выходе к количеству единиц на входе.	Основы менеджмента: Учебно методический комплекс/Л.А.Захарова; ГОУ ВПО «Урал.гос.пед ун-т-Екатеринбург,221 с.
13. Трудовой договор	Соглашение между работодателем и работником, в соответствии с которым работодатель обязуется предоставить работнику работу по обусловленной трудовой функции, обеспечить условия труда, своевременно и в полном размере выплачивать заработную плату, а работник обязуется лично выполнять определенную этим соглашением трудовую функцию, соблюдать действующую в организации правила внутреннего распорядка.	Шлендер, П. Э. Управление персоналом / П.Э.Шлендер, В.В Лукашевич. – Учеб. пособие - М.: Юнити-Дана, 2012 -320 с.
14. Социальная эффективность	Степень удовлетворения спроса, населения на товары и услуги.	Основы менеджмента: Учебно методический комплекс/Л.А.Захарова; ГОУ ВПО «Урал.гос.пед ун-т-Екатеринбург,221 с.
15. Социально-психологический климат	Эмоциональный тон, межличностных отношений в группе, имеющий субъективную значимость для каждого члена группы.	Основы менеджмента: Учебно методический комплекс/Л.А.Захарова; ГОУ ВПО «Урал.гос.пед ун-т-Екатеринбург,221 с.

Понятие	Определение понятий	Источник
16. Управленческое решение	Развернутый во времени логико-мыслительный, эмоционально-психологический и организационно-правовой акт выбора альтернативы, выполняемый руководителем в пределах своих полномочий единолично или с привлечением других лиц.	Основы менеджмента: Учебно методический комплекс/Л.А.Захарова; ГОУ ВПО «Урал.гос.пед ун-т-Екатеринбург,221 с.
17. Формальная группа	Группа внутри организации, которая создается и существует по воле руководителя в рамках конкретной деятельности.	Основы менеджмента: Учебно методический комплекс/Л.А.Захарова; ГОУ ВПО «Урал.гос.пед ун-т-Екатеринбург,221 с.
18. Эффективность управления	Относительная характеристика результативности деятельности конкретной управляющей системы, отражающейся в различных показателях как объекта управления, так и собственно управленческой деятельности, причем эти показатели могут быть как количественными, так и качественными.	Основы менеджмента: Учебно методический комплекс/Л.А.Захарова; ГОУ ВПО «Урал.гос.пед ун-т-Екатеринбург,221 с.
19. Эффективность управленческого решения	Ресурсная результативность, полученная по итогам разработки или реализации управленческого решения в организации	Основы менеджмента: Учебно методический комплекс/Л.А.Захарова; ГОУ ВПО «Урал.гос.пед ун-т-Екатеринбург,221 с.

Анкетирование

Здравствуйте, потратьте несколько минут на заполнение следующей анкеты. Данная анкета предназначена для выявления, отношения персонала на предстоящие изменения в организации. Анкета является анонимной.

1. Пол (М/Ж)
2. Возраст
3. Образование
4. Вы знаете о предстоящих изменениях в компании?
(Знаю/ Не знаю/ Что-то слышал)
5. Как вы оцениваете предстоящие изменения?
(Положительно/Нейтрально/ Негативно)
6. Что для вас важно на вашем рабочем месте?
(Отношение с коллегами/ Карьерный рост/ Заработная плата/
Ничего не важно)
7. Вы гибкий человек? (Да/ Может быть / Нет)
8. Вы видите себя в ООО «Интербизнес-Урал» через несколько лет? (Да / Нет/ Не знаю)
9. Как вы считаете ООО «Интербизнес-Урал» нуждается в реорганизации? (Да / Не знаю / Нет)
10. Как вы относитесь любым изменениям в жизни?
(Отлично/ Хорошо/ Удовлетворительно/ Неудовлетворительно)
11. Вы были честны в ответы на вопросы? (Нет/ Да)

Большое спасибо за участие, всего доброго!

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

Положение об адаптации персонала в ООО «Интербизнес-Урал»

1. Общие положения

1.1. Настоящее Положение предназначено для внедрения единой процедуры адаптации во всех структурных подразделениях ООО «Интербизнес-Урал»

1.2. Процедура адаптации работников в ООО «Интербизнес-Урал» направлена на обеспечение более быстрого вхождения в должность нового сотрудника, а так же адаптацию уже принятых сотрудников в условиях организационных изменений происходящих на предприятии.

1.3. Функция управления адаптацией вновь принятых работников и уже работающих сотрудников ООО «Интербизнес-Урал» возлагается на менеджера по персоналу.

2. Порядок проведения адаптации

2.1. Программа адаптации сотрудников состоит из двух основных частей – общей, и индивидуальной.

2.2. Общая часть предполагает формирование общего представления о компании, особенностях взаимоотношений компании и работника. Проводится в 1-й день работы сотрудника и состоит из 3-х этапов.

2.2.1. Оформление документов о приеме на работу. Основной задачей данного этапа является оформление трудовых отношений с сотрудником.

2.2.2. Введение в организацию. В течение этапа введения в организацию новые сотрудники должны быть ознакомлены с организационной структурой

компании, правилами внутреннего трудового распорядка организации, иными локальными нормативными актами, имеющими отношение к трудовым функциям работника, порядком оплаты и стимулирования труда, порядком оплаты отпуска и больничных листов, с краткой историей, основными положениями корпоративной культуры ООО «Интербизнес-Урал».

2.2.3. Введение в подразделение. После знакомства с компанией, сотрудник отдела персонала представляет нового сотрудника коллективу компании и показывает основные помещения офиса. Руководитель подразделения обязан ознакомить сотрудника с функциями и структурой отдела, порядком взаимодействия отдела с другими подразделениями компании, должностными обязанностями вновь принятого сотрудника.

3. Индивидуальная часть

Индивидуальная часть включает в себя более детальное ознакомление с деятельностью ООО «Интербизнес-Урал», более детальное ознакомление с должностью и спецификой предстоящей работы, приобретение конкретных навыков, специфичных для данной должности. Индивидуальная программа адаптации рассчитана на оставшийся период прохождения испытательного срока и на период организационных изменений, определяется непосредственным руководителем, и включает 2 этапа.

3.1. Назначение наставника. Для надлежащей организации процесса адаптации вновь принятому работнику из числа персонала структурного подразделения по представлению руководителя этого подразделения, может назначаться наставник. По окончании испытательного срока наставник (либо непосредственный руководитель) оценивает работу нового сотрудника, заполняет Бланк аттестации и передает в Отдел персонала.

3.2. Вхождение в должность. Этот этап предполагает полное освоение сотрудником своих должностных обязанностей, хорошую ориентацию в компании, ее деятельности и структуре.

4. Аттестация по результатам испытательного срока.

4.1. В целях подведения итогов адаптации менеджер по персоналу организует проведение аттестации.

4.2. Сотрудник компании ООО «Интербизнес-Урал» проходит аттестацию на компьютере менеджера по персоналу, путем тестирования.

4.3. Адаптация считается успешной, если работник усвоил и закрепил необходимый объем знаний и навыков, требующихся для работы, принят коллективом, принимает и разделяет корпоративные ценности Компании.

4.4. Если работник, проходящий первичную адаптацию, не справляется со своими обязанностями во время срока испытания и соответственно адаптационного периода, то по ходатайству руководителя структурного подразделения он может быть уволен (как не выдержавший испытания).

ПРИЛОЖЕНИЕ 3

Положение о мотивации персонала в ООО «Интербизнес-Урал»

1. Общие положения

1.1. Настоящее положение о мотивации сотрудников распространяется на работников ООО «Интербизнес-Урал».

1.2. В организации принята система моральных и материальных стимулов. Все работники могут поощряться за достигнутые экономические, материальные и другие результаты.

1.3. В компании применяются поощрения в индивидуальном порядке, а также материальное вознаграждение работников по результатам труда за отчетный период.

2. Назначение и цели положения

2.1. Настоящее положение описывает принципы и правила распределения материального вознаграждения.

2.2. Процесс мотивации персонала направлен на стимулирование и поощрение сотрудников, повышение уровня лояльности к организации, преодолению сопротивления персонала в условиях организационных изменений, увеличение производительности и повышение удовлетворенности трудом сотрудников.

3. Виды поощрения работников

3.1. Принцип формирования поощрения работников: каждый сотрудник дополнительно к основной части оплаты труда, получает часть материальных и нематериальных благ (стимулов), которые зависят от продолжительности ра-

боты сотрудника в компании, своевременного и качественного исполнения обязанностей, и новых трудовых достижений.

3.2. Виды поощрения и основания их применения:

- За достижение целей по организационным изменениям, сотрудникам компании выплачивается премия в размере 5000 рублей;

- За выдающиеся заслуги сотрудником компании выдается почетная грамота.

4. Компетенция руководства

4.1. Решение о поощрении сотрудника принимает руководство ООО «Интер-бизнес-Урал» и служба управления персонала;

5. Заключительные положения

5.1. Настоящее положение вступает в действие с момента его утверждения.

5.2. Применение мер поощрения производится в торжественной обстановке руководителем организации, на общем собрании коллектива ООО «Интер-бизнес-Урал».

Методы устранения сопротивления изменениям

Таблица 16 - Памятка для руководителей организации, по методам устранения сопротивления изменениям

Тактика	Рекомендуется	Плюсы	Минусы
Образование и передача информации	При сопротивлении, основанном на отсутствии информации или на неточной информации и анализе	Может помочь получить согласие на перемены со стороны людей, когда их убедят	Может потребовать много времени, если в этот процесс вовлечь много людей
Вовлечение работников в принятие решений	В ситуациях, где инициаторы не обладают всей необходимой информацией для разработки новшеств и где другие имеют значительные возможности для сопротивления	Может помочь людям осознать необходимость проведения перемен и их обязательство помогать этому; может интегрировать имеющуюся информацию для составления плана инноваций	Может потребовать много времени и привести к ошибкам в проведении перемен
Облегчение и поддержка	Для случаев, когда имеешь дело с людьми, оказывающими сопротивление только из страха перед личными проблемами	Оптимальная тактика для решения личных проблем	Может отнять много времени, дорого стоить и все же принести результаты
Переговоры	В ситуациях, где кто-то один или группа явно проигрывают при введении новшеств и где они имеют большие возможности оказывать сопротивление	Может быть сравнительно легким способом избежать основного сопротивления	Во многих случаях может быть слишком дорогим; может настроить других добиваться согласия уговорами
Кооптация	Для специфических ситуаций, в которых другая тактика связана со слишком большими расходами или вообще неосуществима	Может помочь найти поддержку в проведении перемен, но меньшую, чем участие трудящихся в принятии решений.	Может создать проблемы, если люди создают кооптацию

Продолжение таблицы 16

Тактика	Рекомендуется	Плюсы	Минусы
Маневрирование	В ситуациях, где другая тактика будет неэффективной или слишком дорогой	Может быть сравнительно быстро действующим и недорогим решением проблемы сопротивления	Может быть сравнительно быстро действующим и недорогим решением проблемы сопротивления
Принуждение	Для ситуаций, где необходима быстрота и где инициаторы перемен обладают значительной властью	Может быстро преодолеть любой вид сопротивления	Рискованная, может создать у людей сердитое отношение к инициаторам перемен

ПРИЛОЖЕНИЕ 5

Приказ о внесении изменений в штатное расписание

Приказ о внесении изменений
в штатное расписание в связи
с вводом новых должностей
и структурных подразделений

Общество с ограниченной ответственностью
«Интербизнес-Урал»
(ООО «Интребизнес-Урал»)

ПРИКАЗ

25.07.2017

№38ШТ

Екатеринбург

О внесении изменений в штатное расписание

В целях совершенствования организационной структуры

ПРИКАЗЫАЮ:

1. Внести в штатное расписание с 31.07.2017 следующие изменения:
 - 1.1. Ввести в бригаду «Специалистов по монтажу» со следующим штатным составом:
 - Начальник бригады – 3 шт.ед., должностной оклад 30 000 руб;
 - Специалисты по монтажу – 9 шт.ед., почасовая оплата;

1.2. Ввести в отдел «службы управления персоналом»

- помощника специалиста службы управления персоналом - 1 шт.ед.,
почасовая оплата;

2. Контроль за исполнением приказа возложить на начальника отдела кадров А.В. Комарова.

Директор

Дорохов.В.А

ПРИЛОЖЕНИЕ 6

Приказ об изменении форм оплаты труда и премирования

Приказ о внесении изменений
в положение об оплате труда
и премировании

Общество с ограниченной ответственностью
«Интербизнес-Урал»
(ООО «Интербизнес-Урал»)

ПРИКАЗ

25.07.2017

№23

Екатеринбург

О внесении изменений в положение об оплате труда и премировании

В целях совершенствования организационной структуры

ПРИКАЗЫАЮ:

1. Внести в положение об оплате труда и премировании с 31.07.2017 следующие изменения:
 - 1.1. Установить почасовую оплату труда со ставкой 125 рублей в час, для следующих должностей:
 - Специалист по монтажу;
 - Бухгалтер;
 - Секретарь;

2. Контроль за исполнением приказа возложить на начальника отдела кадров А.В. Комарова.

Директор

Дорохов.В.А