

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

**Управление поведением персонала в условиях
организационных изменений отдела главного метролога АО «НПК
«Уралвагонзавод»**

Выпускная квалификационная работа

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

« ____ » _____ 2017 г.

Руководитель ОПОП
_____ Ю.А. Горбунова
(подпись)

« ____ » _____ 2017 г.

Нормоконтролер
_____ А.Б. Хрусталев
(подпись)

« ____ » _____ 2017 г.

Исполнитель:
Булгак Екатерина Дмитриевна
Обучающаяся группы БМ-54z,
5 курса, заочного отделения,
направление «38.03.03.
Управление персоналом»

(подпись)

Научный руководитель:
Симонова И.А.,
канд. философских наук

(подпись)

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1. УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ ОТДЕЛА № 34 АО «НПК «УРАЛВАГОНЗАВОД»	6
1.1. Характеристика деятельности отдела № 34 АО «НПК «Уралвагонзавод»	6
1.2. Анализ системы управления персоналом отдела № 34 АО «НПК «Уралвагонзавод»	13
1.3. Организационные изменения в отделе № 34 АО «НПК «Уралвагонзавод»	20
Выводы по первой главе	26
ГЛАВА 2. МЕРОПРИЯТИЯ ПО УПРАВЛЕНИЮ ПОВЕДЕНИЕМ ПЕРСОНАЛА ОТДЕЛА № 34 АО «НПК «УРАЛВАГОНЗАВОД» В УСЛОВИЯХ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ	28
2.1. Разработка мероприятий по управлению поведением персонала в условиях организационных изменений	28
2.2. Нормативно-правовое обеспечение мероприятий по управлению поведением персонала в условиях организационных изменений	33
2.3. Социально-экономическая эффективность мероприятий по управлению поведением персонала в условиях организационных изменений	38
Выводы по второй главе	43
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	45
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	49
ПРИЛОЖЕНИЕ 1	54
ГЛОССАРИЙ	55

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность и значимость темы выпускной квалификационной работы состоит в следующем.

Российское общество осуществляет трудную, во многом противоречивую, но исторически неизбежную и необходимую трансформацию. В связи с этим организационная структура предприятия и управление им должны корректироваться и совершенствоваться в соответствии с изменяющимися условиями, что актуализирует проблему адаптации персонала к условиям реструктуризации предприятия.

Во внешней среде происходят изменения, которые обусловлены развитием экономики, ужесточением конкурентной среды и др., в связи с чем способность к нововведениям и изменениям начинает приобретать определяющее значение. Способность организации к изменению – ключевой фактор, определяющий ее успех в краткосрочной и долгосрочной перспективе. Однако на уровне управления предприятием менеджмент не всегда готов соответствовать данным условиям деятельности.

Актуальность темы исследования для АО «НПК «Уралвагонзавод» обусловлена тем, что в условиях проводимых организационных изменений (реструктуризации отдела № 34), деятельность по управлению поведением персонала в условиях организационных изменений не проводится, либо неэффективна, на что указывает высокий уровень текучести кадров в период организационных изменений.

Разработанность проблемы в науке. Поведение человека на рабочем месте является предметом исследования такой дисциплины как организационное поведение. Организационное поведение аккумулирует опыт не только прикладной психологии, но и опыт менеджмента (а еще шире – науки управления) в решении проблем поведения человека на рабочем месте.

Вопросы управления поведением персонала в организации широко освещены в научных публикациях следующих авторов:

– в области организационного поведения – Д.А. Аширов, Л.В.Карташова, Т.В. Никонова, Т.О. Соломанидина, В.А. Спивак;

– в области управления персоналом – Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремин, А.Я.Кибанов, В.А. Спивак и др.

Организационное поведение действительно стало четко обозначенным предметом научных исследований и имеет определенное влияние на эффективность управления человеческими ресурсами в современных сложных организационных системах.

Противоречие состоит между проводимыми организационными изменениями и отсутствием управления поведением персонала.

Проблема исследования – необходимость управления поведением персонала в условиях организационных изменений.

Цель исследования – разработать мероприятия по управлению поведением персонала отдела № 34 в условиях организационных изменений.

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

1. изучить теоретические основы управления поведением персонала;
2. проанализировать систему управления персоналом на предприятии;
3. проанализировать управление поведением персонала на предприятии;
4. разработать мероприятия по управлению поведением персонала отдела № 34 в условиях организационных изменений;
5. разработать нормативно-правовое обеспечение и социально-экономическую эффективность мероприятий по управлению поведением персонала отдела № 34 в условиях организационных изменений.

Объект исследования – управление поведением персонала.

Предмет исследования – управление поведением персонала в условиях организационных изменений.

При написании выпускной квалификационной работы использовались **методы** анализа, синтеза, описания, статистические методы количественных

показателей, наблюдение, анкетирование. Так, например, метод анкетирования использовался для оценки уровня сопротивления изменениям.

Структура выпускной квалификационной работы обусловлена поставленными целью и задачами, состоит из введения, двух глав, выводов по каждой главе, заключения, списка использованных источников, включающего 52 источника, и приложения. Работа проиллюстрирована 6 рисунками и 10 таблицами.

Во введении представлен научный аппарат исследования.

В первой главе «Управление персоналом отдела № 34 АО «НПК «Уралвагонзавод» представлена характеристика деятельности отдела № 34 АО «НПК «Уралвагонзавод», проведен анализ организационной структуры управления Дирекции по персоналу, анализ системы управления персоналом отдела № 34, а также проведен анализ управления поведением персонала отдела № 34.

Во второй главе «Мероприятия по управлению поведением персонала отдела № 34 АО «НПК «Уралвагонзавод» в условиях организационных изменений» разработаны соответствующие мероприятия по управлению поведением персонала отдела № 34, разработано нормативно-правовое обеспечение и социально-экономическая эффективность предложенных мероприятий по управлению поведением персонала отдела № 34 в условиях организационных изменений.

В заключении содержатся основные выводы по задачам исследования.

ГЛАВА 1. УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ ОТДЕЛА № 34

АО «НПК «УРАЛВАГОНЗАВОД»

1.1. Характеристика деятельности отдела № 34 АО «НПК «Уралвагонзавод»

АО «Научно-производственная корпорация «Уралвагонзавод» – крупнейший в России многопрофильный машиностроительный комплекс, обладающий передовой научной, интеллектуальной и производственной базой, и единственный отечественный производитель современных танков.

АО «Научно-производственная корпорация «Уралвагонзавод» включено в перечень стратегических предприятий России (Указ Президента РФ от 04.08.2004 №1009).

Компания зарегистрирована по адресу: Российская Федерация, 622007, Свердловская область, город Нижний Тагил, Восточное шоссе, дом 28.

Миссия предприятия: «Укрепление обороноспособности и развитие транспортной инфраструктуры Российской Федерации путем создания высокотехнологичных инновационных продуктов военного, специального и гражданского назначения».

В корпорацию входят научно-исследовательские институты, конструкторские бюро и производственные предприятия. Головное предприятие – завод «Уралвагонзавод», расположенный в Нижнем Тагиле Свердловской области, при этом около 50 % всего среднесписочного состава предприятий корпорации занято именно на указанной площадке.

Основной деятельностью Группы является производство и продажа железнодорожного подвижного состава, коммунальной и сельскохозяйственной техники, а также военной техники на заводах, расположенных преимущественно в Уральском регионе. Продукция Группы реализуется в Российской Федерации и за ее пределами.

Данная Группа полностью принадлежит Российской Федерации в лице Федерального агентства по управлению государственным имуществом.

Уралвагонзавод возглавляет интегрированную структуру, объединяющую более 20 промышленных предприятий, научно-исследовательских институтов и конструкторских бюро в России и Европе. На протяжении многих лет он лидирует в отечественном грузовом железнодорожном машиностроении и обладает мощным техническим и интеллектуальным потенциалом.

Год основания предприятия – 1936.

Уралвагонзавод имеет разветвленную инфраструктуру, в которую входит трамвайный цех с годовым объемом перевозок около 15 млн. пассажиров; жилищно-коммунальное хозяйство, в ведении которого находится жилье площадью 1,6 млн. м², что составляет 80% от общей жилой площади района; службы тепловодоканализации и электросети.

В настоящее время перед предприятием стоит задача запустить первую очередь новой заводской поликлиники к началу 2018 г., планируется расширение перечня предлагаемых для оздоровления путевок с привлечением здравниц корпорации «Ростех», продолжатся работы по строительству детского парка.

Общая площадь предприятия составляет 996,7 тыс.м², площадь производственных корпусов – 827 тыс.м².

Каналы сбыта продукции: министерство обороны РФ, АО «Российские железные дороги», вагоностроительные заводы РФ, предприятия ТЭК и их подразделения, РАО «Газпром», негосударственные компании – железнодорожные перевозчики, предприятия дорожного и строительного комплекса, иностранные заказчики.

В таблице 1 представлены данные для анализа динамики показателей отчета о прибылях и убытках АО «НПК «Уралвагонзавод».

Таблица 1 – Динамика, состав и структура прибыли

АО «НПК «Уралвагонзавод»

Показатель	2014 г.		2015 г.		2016 г.	
	сумма, тыс.руб.	доля, %	сумма, тыс.руб.	доля, %	сумма, тыс.руб.	доля, %
Прибыль от продажи продукции	408509	95,95	1243655	108,26	2855919	149,44
Проценты к получению	27	0,01	193	0,02	4704	0,25
Проценты к уплате	77483	18,20	109216	9,51	245692	12,86
Сальдо прочих операционных доходов и расходов	-3048	-0,72	33028	2,87	-22522	-1,18
Внереализационные доходы	124356	29,21	232529	20,25	319877	16,74
Внереализационные расходы	26601	6,25	251420	21,89	1001191	52,39
Прибыль до налогообложения	425760	100,00	1148769	100,00	1911095	100,00
Чистая прибыль	320064	75,17	862769	75,10	1381968	72,31

По данным таблицы 1 в динамике балансовая прибыль в 2015 г. возросла на 723009 тыс.руб. или на 169,82% по сравнению с 2014 г. В 2016 г. балансовая прибыль составила 1911095 тыс.руб. Это на 762326 тыс.руб. больше, чем в 2015 г. Значительно уменьшили общую сумму полученной прибыли внереализационные расходы, т.е. расходы, возникающие в связи с хозяйственными операциями и фактами хозяйственной жизни, не относящимися к обычным видам деятельности и прочей операционной деятельности. В связи с тем, что внереализационные расходы не относятся к числу расходов, объективно необходимых для ведения хозяйственной деятельности, снижают возможности предприятия в финансировании расширенного воспроизводства, специалистам планово-экономических служб следует изучить состав и структуру внереализационных расходов, изыскать резервы их оптимизации и принять необходимые управленческие решения. Прибыль от продаж в 2016 г. выросла по сравнению с 2014 г. почти в 7 раз, что объясняется погашением долга заказчиками за поставленную военную технику.

В 2016 г. головное предприятие корпорации УВЗ по экономическим показателям вышло на уровень показателей рекордного 2012 г. Изготовлено товарной продукции на сумму более 101 млрд. руб. К уровню 2015 г. рост составил 23,7%. В 2016 г. продуктовая линейка подвижного состава была расширена модельным рядом цистерн для перевозки сжиженных углеводородных газов (модель 15-588-01) и метанола (модель 15-150-05). Налажено производство бункерного вагона для перевозки зерна (модель 19-6870). Всего освоено производство шести новых изделий подвижного состава. В рамках государственного оборонного заказа в 2016 г. проведены капитальный ремонт и модернизация спецтехники. Поставка запчастей и комплектующих военного назначения по спецкооперации осуществлялась в соответствии с заключенными договорами. Выполнялись работы в рамках экспортных контрактов.

Основными элементами системы корпоративного управления в Корпорации являются:

– Общее собрание акционеров – высший орган управления, через который акционеры реализуют своё право на управление Корпорацией;

– Совет директоров – коллегиальный орган управления, отвечающий за разработку стратегии Корпорации, определяет общее руководство и основные принципы и подходы к организации в Корпорации системы корпоративного управления, дает рекомендации исполнительным органам и контролирует их деятельность;

– Генеральный директор – единоличный исполнительный орган управления, возглавляет Корпорацию, осуществляет руководство текущей деятельностью и реализует стратегию, определенную Советом директоров Корпорации.

Базой исследования является отдел № 34 (метрологическая служба), цель деятельности которого – метрологическое обеспечение производства (обеспечение точности измерений на предприятии и соблюдения требований производственных процессов).

Схема организационной структуры управления отдела № 34 изображена на рисунке 1.

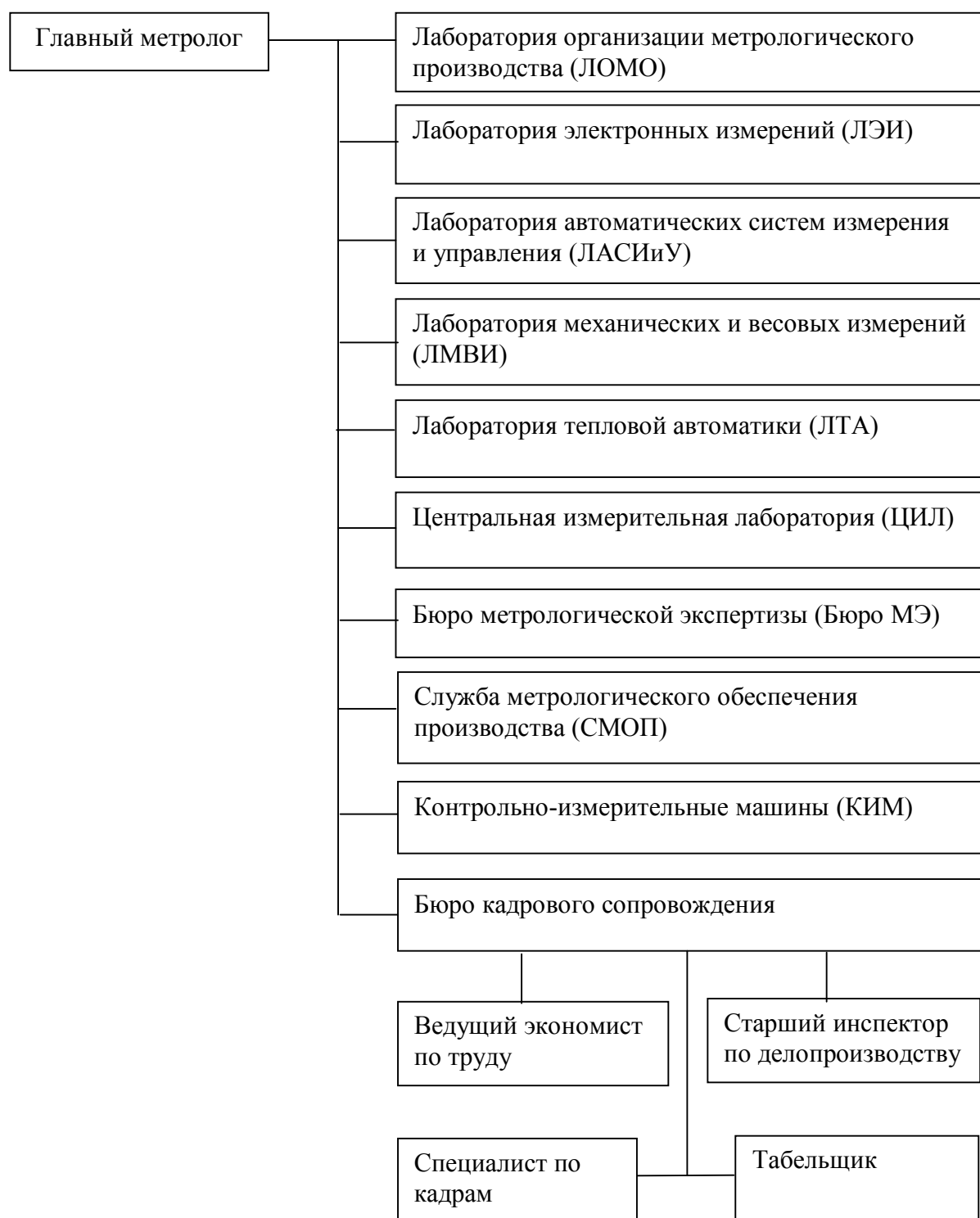


Рис. 1 – Схема организационной структуры управления отдела № 34

Как видно по данным рисунку 1, в структуру отдела № 34 входят следующие подразделения:

- Лаборатория организации метрологического производства (ЛОМО);
- Лаборатория электронных измерений (ЛЭИ);
- Лаборатория автоматических систем измерения и управления (ЛАСИиУ);
- Лаборатория механических и весовых измерений (ЛМВИ);
- Лаборатория тепловой автоматики (ЛТА);
- Центральная измерительная лаборатория (ЦИЛ);
- Бюро метрологической экспертизы (Бюро МЭ);
- Служба метрологического обеспечения производства (СМОП);
- Контрольно-измерительные машины (КИМ).

Отдел № 34 возглавляет главный метролог, который несет ответственность за деятельность метрологической службы в целом. Каждую лабораторию возглавляет начальник лаборатории. Используемый тип организационной структуры – линейно-функциональный.

В связи с освоением новой продукции АО «НПК «Уралвагонзавод» проводятся активная подготовка и освоение новых прогрессивных технологий контроля, закупка контрольно-измерительного оборудования с электронно-цифровым управлением, координатно-измерительного и эталонного оборудования.

Например, в подразделении под руководством начальника лаборатории по контролю деталей и эксплуатации КИМ и начальника центральной измерительной лаборатории самостоятельно, без привлечения сторонних организаций, осваиваются сложнейшие программно-вычислительные комплексы, которые позволяют не только проводить прямые измерения геометрических параметров, но и проводить оценку и анализ возникновения погрешности изготовления деталей и узлов, подробное изучение топографии обработанной поверхности, а также оценивать и выдавать рекомендации по исправлению каких-либо допущенных дефектов.

Текущие требования к производству и контролю качества спецтехники становятся все серьезнее. Сложные конструкторские решения должны

взаимодействовать с высоким качеством и точностью изготовления. Задача метрологов – обеспечить производство измерительными системами и оборудованием, позволяющими достоверно и безошибочно определять измерительные характеристики, поддерживать измерительное, эталонное и испытательное оборудование в должном состоянии, развивать технологии контроля.

На отдел № 34 возлагаются следующие задачи:

1. Обеспечение единства требуемой точности измерения, выполняемых на предприятии при проведении лабораторных и научных исследований, производстве продукции.
2. Экономия средств предприятия за счет обеспечения точности измерений.
3. Метрологическое обеспечение разработок, производства, испытаний и эксплуатации выпускаемой предприятием продукции.
4. Повышение качества метрологического обеспечения.
5. Повышение качества и конкурентоспособности продукции, ее соответствия требованиям международных стандартов.

Основные функции отдела № 34:

Обеспечение предприятия необходимыми средствами измерений.

Подготовка проектов перспективных и текущих планов внедрения новой измерительной техники, предложений к планам метрологического обеспечения производства и к планам организационно-технических мероприятий по совершенствованию метрологического обеспечения, средств и методов измерений.

Выбор средств и методов измерений.

Определение потребности подразделений предприятия в средствах измерений.

Составление заявок на приобретение новых средств измерения.

Контроль за состоянием и правильностью монтажа, установки и применения средств измерений.

Техническая приемка вновь поступающих на предприятие измерительных средств.

Учет средств измерений, их движения.

1.2. Анализ системы управления персоналом отдела № 34 АО «НПК «Уралвагонзавод»

Решение вопросов кадровой политики в АО «НПК «Уралвагонзавод» является функциональными обязанностями Дирекции по персоналу, самостоятельного структурного подразделения предприятия, которое подчиняется непосредственно директору и функционально по направлениям вышестоящим руководителям АО «НПК Уралвагонзавод».

Отдел по управлению персоналом (Дирекция по персоналу), организационная структура которого схематично представлена на рисунке 2, – это подразделение предприятия, которое обеспечивает набор и отбор, подготовку, расстановку кадров, контролирует исполнение руководителями подразделений распоряжений и приказов по вопросам работы с кадрами, осуществляет контроль за состоянием трудовой дисциплины в подразделениях предприятия.

В структуру отдела кадров входят 9 бюро. Начальник отдела кадров подчиняется непосредственно Директору по управлению персоналом.

В Бюро рабочих кадров оформляются документы и хранятся личные дела людей со средним образованием, в Бюро личного состава – со средним профессиональным образованием, а в Бюро кадров РСС (руководителей, специалистов, служащих) – с высшим образованием.

В Военно-учетном столе работает 4 чел. Здесь хранятся документы, связанные с военной обязанностью. Сами его работники должны также сохранять секретность в работе с документами.



Рис. 2 – Схема организационной структуры управления
Дирекции по персоналу АО «НПК «Уралвагонзавод»

В Пенсионном бюро работает 10 чел. Они занимаются оформлением пенсий по различным причинам (по инвалидности, по старости), а также оформляют социальные льготы.

Бюро учета и анализа движения кадров оформляет и хранит документы, в которых отражается перемещение работника по предприятию из одного подразделения в другое и смена должностей. В данном бюро работает 5 чел.

Таким образом, функция кадрового делопроизводства (формирование и ведение личных дел работников, внесение в них изменений, связанных с

трудовой деятельностью и персональными данными, оформление трудовых договоров, приказов по личному составу, взаимодействие с Пенсионным фондом РФ, ФСС, подготовка и предоставление различных справок, сведений о работающих, оформление свидетельств государственного пенсионного страхования), закреплены за этими бюро.

Бюро оценки персонала и социологических исследований занимается аттестацией работников, мониторингом социальной напряженности, адаптацией молодых работников, а также оформлением грамот. Здесь работает 3 чел.

В Бюро трудовой дисциплины работает 4 чел., в функции которых входит разработка методов устранения конфликтов, социальной напряженности, поддержание дисциплины. Тесно связано с Бюро оценки персонала и социологических исследований.

В хозяйственной службе задействован лишь один человек. Он отвечает за организацию субботников, обеспечение остальных бюро необходимыми расходными материалами.

Ответственность за организацию и учебно-методическую работу на предприятии осуществляет управление по планированию и подготовке кадров предприятия. А именно: входящие в него Отдел планирования, оценки и развития персонала и Отдел подготовки кадров.

Функцию набора и отбора персонала выполняет Отдел планирования, оценки и развития персонала, который в целом отвечает за выявление потребностей в кадрах, за рекрутинг, за стратегии в обучении, систему мотивации и аттестацию. Аттестация и оценка результатов работы персонала проводится на регулярной основе.

Работа по организации и планированию деловой карьеры и формированию кадрового резерва на предприятии ведется, предусмотрен карьерный рост по результатам пройденного обучения и полученного производственного опыта.

К своим работникам компания предъявляет следующие требования: наличие профессионализма в своей деятельности и стремления к повышению профессионального уровня подготовки, квалификации и мастерства; лояльность и ориентированность на стратегические цели корпорации. Набор персонала осуществляется при помощи как внешних (размещение вакансий в сети Интернет, печатных изданиях и т.д.), так и внутренних (рекомендации работников предприятия) источников привлечения кандидатов. Основные методы отбора персонала – анкетирование, анализ биографических данных, собеседование.

Функциями Отдела подготовки кадров являются: разработка программ, форм обучения; непосредственно, обучение персонала, учет числа обученных кадров, работников, которые повысили квалификацию, прошли переподготовку или стажировку, а также ведет учет затрат на эти цели. Оба подразделения тесно взаимодействуют, все их данные дублируются и передаются друг другу для последующего анализа и внесения изменений. Применяется обучение на рабочем месте, когда на работу принимается сотрудник без опыта, наставничество, а также внешнее обучение. Кроме того, проводятся конкурсы профессионального мастерства.

В целях обеспечения занятости и соответствия квалификации работников требованиям, предъявляемым производством, предприятие осуществляет меры по своевременной и качественной профессиональной подготовке, переподготовке, обучению вторым профессиям и повышению квалификации работников в пределах средств, выделенных на эти цели в бюджете предприятия.

В целях развития кадрового потенциала с учетом производственной необходимости осуществляет подготовку работников на базе высших и средних образовательных учреждений профессионального образования, организывает систему внутрипроизводственного обучения персонала, которая предусматривает повышение квалификации и профессиональную переподготовку кадров. В целях привлечения и закрепления работников на

производстве заключает договоры с учебными учреждениями на подготовку рабочих и специалистов по необходимым специальностям с последующей отработкой обучаемыми определенного срока на предприятие.

Непосредственно в цехах и отделах данные функции возложены на менеджера по кадрам, который обязан систематически изучать кадровые показатели, проводить анализ текучести кадров, изучать состояние трудовой дисциплины, руководить организацией обучения, координировать мероприятия по адаптации (непосредственно функцию адаптации в цехе осуществляют непосредственные руководители новичков). Ключевой обязанностью менеджера по кадрам цеха является обеспечение выполнения приказов по кадровой деятельности.

В отделе № 34 деятельность по управлению персоналом осуществляют: ведущий экономист по труду, старший инспектор по делопроизводству, специалист по кадрам, табельщик.

Далее проанализируем кадровые показатели отдела № 34 (таблица 2).

Таблица 2 – Общая численность персонала по категориям

Категория персонала	2015 г.	2016 г.	Январь - июнь 2017 г.
Специалисты	138	140	140
Служащие	63	61	61
Рабочие	58	57	57
Всего:	262	258	258
Уровень текучести кадров	2,7%	3,1%	6,2%

Численность персонала отдела № 34 составляет 258 чел.

Уровень текучести кадров в период проведения организационных изменений, реструктуризации, существенно вырос (до 6,2% только лишь за первое полугодие 2017 г.), что указывает на наличие проблем, на высокий уровень сопротивления изменениям.

Численность персонала отдела № 34 в соответствии со структурой можно представить в таблице 3.

Таблица 3 – Структура отдела №34 по численности персонала

Участки (подразделения)	Кол-во человек		Динамика	
	2015 г.	2016 г.	чел.	%
ЛОМО	12	10	-2	-6,7
ЛЭИ	11	11	0	0
ЛАСИиУ	15	15	0	0
ЛМВИ	8	8	0	0
ЛТА	14	14	0	0
ЦИЛ	72	70	-2	-6,7
Бюро МЭ	21	21	0	0
СМОП	25	25	0	0
КИМ	84	84	0	0
Итого	262	258	-4	-2,4

Необходимо отметить, что за последний год в отделе № 34 общая численность персонала немного сократилась, всего на 4 чел. (или на 2,4%). Это произошло из-за уменьшения на 2 чел. (на 6,7%) персонала Лаборатории организации метрологического обеспечения и на 2 чел. Центральной измерительной лаборатории (на 6,7%).

Качественные показатели состава работников свидетельствует о том, что организация обеспечена кадрами, которые обладают знаниями и опытом работы и могут выполнять поставленные задачи (таблица 4).

Таблица 4 – Качественный состав работников по образованию

Уровень образования	Кол-во чел.
Высшее	46
Неокончен. высшее	25
Средне-профессион.	154
Среднее	30
Нач. профессион.	3
Итого	258

Трудовой стаж – время (продолжительность) трудовой или другой общественно-полезной деятельности работника. Является основанием для возникновения права на пенсионное обеспечение, отпуск, получение пособия по временной трудоспособности (таблица 5).

Таблица 5 – Анализ стажа работы

Стаж на предприятии	Кол-во чел.
Менее года	-
1-3 года	41
3-5 лет	44
5-9 лет	54
10-20 лет	29
Свыше 20 лет	84
Итого:	256

Наибольшее количество работников в отделе № 34 со стажем свыше 20 лет и больше. Это означает опору предприятия на опыт. Для увеличения потенциала предприятия необходимо обращать внимание на молодых специалистов (таблица 6).

Таблица 6 – Анализ среднего возраста персонала

2015 год						
Возраст, лет	18-25	25-40	40-55	55-70	70	Всего
Число персонала	22	119	65	54	2	262
2016 год						
Возраст, лет	18-25	25-40	40-55	55-70	70	Всего
Число персонала	21	119	65	53	1	258

Итак, что в течение последних двух лет предприятию удается сохранить численность персонала примерно на одном уровне. Структура персонала по категориям также не претерпела серьезных изменений. Однако уровень текучести кадров в период проведения организационных изменений, реструктуризации, существенно вырос (до 6,2% только лишь за первое полугодие 2017 г.), что указывает на наличие проблем, на высокий уровень сопротивления изменениям.

1.3. Организационные изменения в отделе № 34 АО «НПК «Уралвагонзавод»

Анализ научных источников по проблеме управления поведением персонала в условиях организационных изменений позволил выявить следующее.

Как пишут Т.Ю. Базаров и Б.Л. Еремин, «организационное поведение можно формально определить, как понимание, предвидение и управление человеческим поведением в рамках организаций» [34, С. 90].

Согласно определению В.А. Спивака, «поведение индивида есть продукт его собственной психической деятельности, результат взаимодействия личности со средой, проявление личной нравственности, формирующейся в процессе онтогенеза и социализации» [33, С. 43].

По определению А.Я. Кибанова, «поведение человека – совокупность осознанных, социально значимых действий, обусловленных занимаемой позицией, т.е. пониманием собственных функций. Эффективное для организации поведение ее сотрудников проявляется в том, что они надежно и добросовестно исполняют свои обязанности, готовы во имя интересов дела в условиях меняющейся ситуации выходить за пределы своих непосредственных обязанностей, прилагая дополнительные усилия, проявляя активность, находят возможности для сотрудничества» [35, С. 472].

Управление поведением персонала представляет собой систему мер по формированию его принципов и норм, стимулированию желательных, предотвращению или пресечению нежелательных поступков. Таким образом, в условиях реструктуризации предприятия управление поведением персонала должно сводиться к проведению системы мероприятий с целью вовлечения персонала в процесс реструктуризации с учетом личностных и половозрастных характеристик персонала, а также различных факторов, влияющих на выбор его стратегии по отношению к реструктуризации предприятия [51].

СХЕМА ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ
МЕТРОЛОГИЧЕСКОЙ СЛУЖБЫ (34)

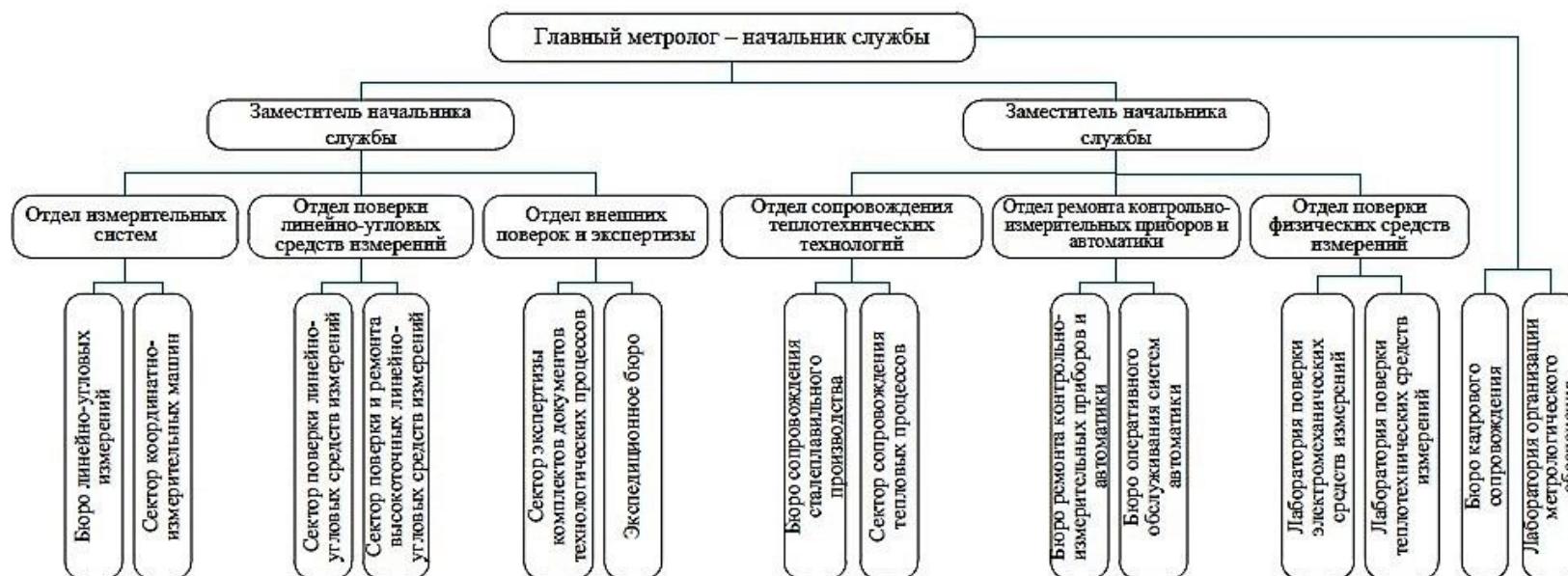


Рис. 3 – Схема организационной структуры управления метрологической службы после реструктуризации

Необходимость организационных изменений обусловлена реструктуризацией отдела № 34 в целях приведения в соответствие с условиями аккредитации в области обеспечения единства измерений для выполнения работ и оказания услуг по поверке средств измерений, а также в целях выполнения требований профессионального стандарта «Специалист метрологии», утвержденного приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 04.03.2014 № 124н.

Реструктуризация отдела № 34 проводится за счет следующих мероприятий:

1. Преобразовать, с соответствующими изменениями должностей руководителя и заместителей руководителя подразделения, отдел главного метролога (34) в метрологическую службу (рисунок 3).
2. Создать в метрологической службе бюро кадрового сопровождения.

Соппротивление – это сознательные действия или бездействие человека, направленные на затягивание принятия и реализации тех или иных решений в организации. Носителями сопротивления так же, как и носителями изменений, являются люди. По мнению О.С. Виханского и А.И. Наумова, люди опасаются, что изменения в организации могут затронуть их работу, положение и статус в организации. Поэтому они стремятся помешать изменениям с тем, чтобы не попасть в новую, не совсем ясную для них ситуацию, в которой им придется многое делать не так, как они уже привыкли делать [4, с. 83].

Ключевым элементом системы управления изменениями является выявление и преодоление сопротивления персонала, что позволяет не только ускорить процесс реализации изменений, но и оптимизировать количество ресурсов на его осуществление и повышение результативности.

Под сопротивлением организационным изменениям понимается «естественная реакция персонала предприятия, которая позволяет выявить отношение работников к преобразованиям и их действия, которые

направлены на дискредитацию, задержку или противодействие осуществлению изменений в организации и подготовить их к ним.

Количество респондентов составило 60 чел., т.е. 23% от общей численности персонала метрологической службы.

Респондентам были даны анкеты с двумя вопросами (приложение 1):

1. «Оцените по 5-бальной шкале уровень неприятия (сопротивления) изменениям (где 1 это низкий, 5 высокий)».
2. «Назовите основную сложность, которая возникает у Вас в процессе реструктуризации отдела».

Распределение ответов представлено на рисунках 4 и 5.

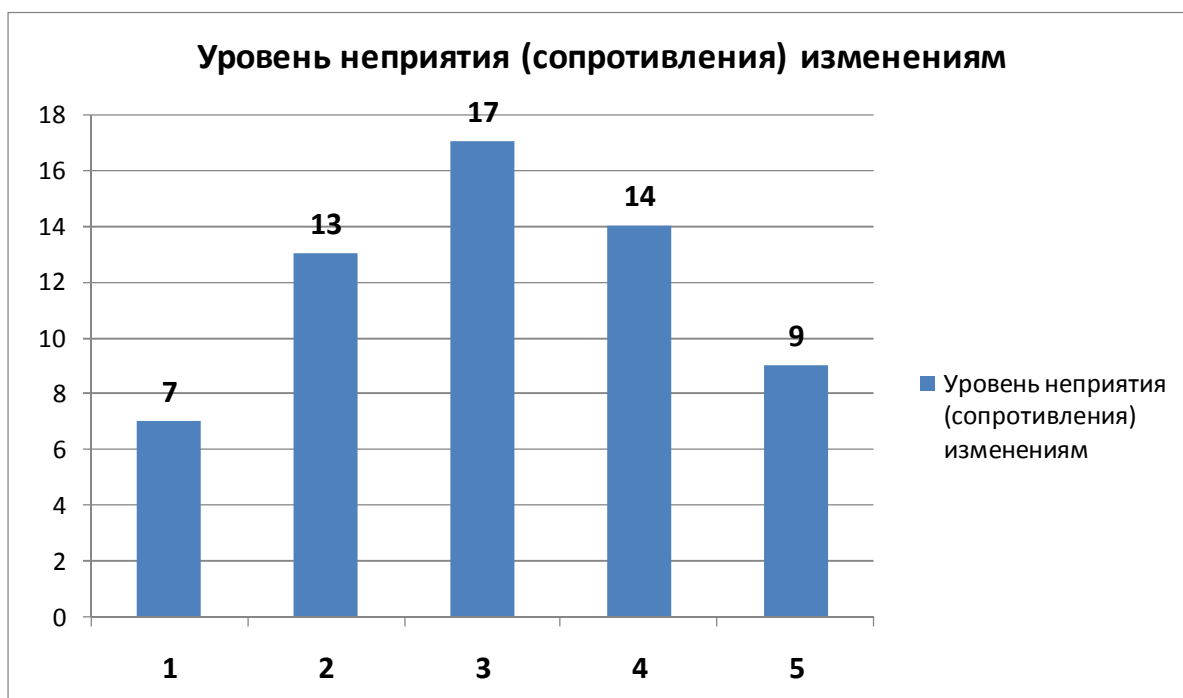


Рис. 4 – Распределение ответов на вопрос: «Оцените по 5-бальной шкале уровень неприятия (сопротивления) изменениям (где 1 – это низкий, 5 – высокий)»

Данные рисунка 4 показывают, что, оценивая по 5-бальной шкале уровень неприятия (сопротивления) изменениям, 15% респондентов

определили его как максимально высокий, 23% – выше среднего, 28% – на среднем уровне, 22% ниже среднего, 12% как максимально низкий.

При этом большинство респондентов выбрали средние показатели, что было ожидаемо. Это объясняется тем, что средняя интенсивность сопротивления является тем допустимым значением, которое характеризует пассивное сопротивление, за пределами которого оно может превратиться в открытую конфронтацию со всеми вытекающими негативными последствиями вплоть до увольнения сотрудника.

Тем не менее, 38% респондентов уровень сопротивления изменениям оценили как высокий и очень высокий, что негативно характеризует проводимую работу по внедрению организационных изменений и говорит о ее низкой эффективности.

При этом, по мнению авторов А.О. Бианкиной, О.Ю. Казенкова, В.И.Орехова, допустимым уровнем сопротивления переменам считается, когда:

- 30% сотрудников поддерживают перемены;
- 50% не определяют своего отношения или остаются нейтральными;
- 20% выступают против перемен и делают все возможное, чтобы помешать их осуществлению [4, с. 84].

На рисунке 4 проиллюстрировано распределение ответов на вопрос: «Назовите основную сложность, которая возникает у Вас в процессе реструктуризации отдела».

Как видим по представленным на рисунке 4 данным, все ответы об основных возникающих сложностях, с которыми сталкиваются сотрудники отдела № 34 в процессе внедрения организационных изменений, можно сгруппировать следующим образом:

- неэффективная система информирования (50%);
- угроза сложившимся на старом рабочем месте социальным отношениям (27%);
- изменения трудового процесса, должностных обязанностей (20%).



Рис. 5 – Распределение ответов на вопрос: «Назовите основную сложность, которая возникает у Вас в процессе реструктуризации отдела»

Результаты анкетирования показали, что основными сложностями в процессе организационных изменений большинство опрошенных сотрудников (50%) называют неэффективную систему информирования, а также изменения, связанные с распадом уже сложившегося коллектива со своими традициями (27% респондентов) (рисунок 5). Часть сотрудников отметила страх увольнения либо уменьшения заработной платы, что косвенно связано с плохой информированностью. Часть сотрудников (20%) в качестве возникающих сложностей отметила изменения непосредственно трудового процесса и связанного с этим изменения должностных

обязанностей, что указывает на то, что в процессе реструктуризации не учтена готовность персонала к изменениям.

Таким образом, в ходе исследования выявлены проблемы:

1. Не учтена готовность персонала к изменениям.
2. Несовершенство информирования персонала, недостаточность объема информации.

Показателями наличия проблем являются:

- высокий уровень текучести кадров в период организационных изменений;
- уровень сопротивления персонала изменениям.

Все это указывает на необходимость разработки мероприятий по управлению поведением персонала отдела № 34 в условиях организационных изменений.

Выводы по первой главе

Базой исследования является отдел № 34 (метрологическая служба), цель деятельности которого – метрологическое обеспечение производства (обеспечение точности измерений на предприятии и соблюдения требований производственных процессов).

Реструктуризация отдела № 34 проводится за счет следующих мероприятий:

1. Преобразовать, с соответствующими изменениями должностей руководителя и заместителей руководителя подразделения, отдел главного метролога (34) в метрологическую службу.

2. Создать в метрологической службе бюро кадрового сопровождения.

Уровень текучести кадров в отделе № 34 в период проведения организационных изменений, реструктуризации, существенно вырос (до 6,2% только лишь за первое полугодие 2017 г.), что указывает на наличие проблем, на высокий уровень сопротивления изменениям.

В ходе исследования выявлены проблемы:

1. Не учтена готовность персонала к изменениям.
2. Несовершенство информирования персонала, недостаточность объема информации.

Показателями наличия проблем являются:

- высокий уровень текучести кадров в период организационных изменений;
- уровень сопротивления персонала изменениям.

Все это указывает на необходимость разработки мероприятий по управлению поведением персонала отдела № 34 в условиях организационных изменений.

ГЛАВА 2. МЕРОПРИЯТИЯ ПО УПРАВЛЕНИЮ ПОВЕДЕНИЕМ ПЕРСОНАЛА ОТДЕЛА № 34 АО «НПК «УРАЛВАГОНЗАВОД» В УСЛОВИЯХ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ

2.1. Разработка мероприятий по управлению поведением персонала в условиях организационных изменений

В ходе исследования были выявлены проблемы: 1) не учтена готовность персонала к изменениям; 2) несовершенство информирования персонала, недостаточность объема информации.

Предлагаемые мероприятия по управлению поведением персонала отдела № 34 АО «НПК «Уралвагонзавод», для устранения выявленных проблем, перечислим в таблице 8.

Таблица 8 – Мероприятия по управлению поведением персонала отдела № 34
в условиях организационных изменений

Проблемы	Мероприятия	Ответственные	Сроки	Затраты
1	2	3	4	5
Не учтена готовность персонала к изменениям	Вовлечение сотрудников в процесс принятия решений. Проведение рабочих встреч. Переговоры. Обеспечение мотивации на изменения: обострение чувства неудовлетворенности текущим состоянием, привлечение к реализации планов сотрудников с необходимыми знаниями и навыками.	Главный метролог. Линейные руководители (9 чел.). Ведущий экономист по труду.	2 месяца	Рабочее время: главного метролога ≈ 10000 руб., лин. рук-лей ≈ 45000 руб., вед. экономиста по труду ≈ 2000 руб. Итого: 57000 руб.

Продолжение таблицы 8

1	2	3	4	5
Несовершенство информирования персонала, недостаточность объема информации	Устранение дефицита информации. Групповое обсуждение. Четкое объяснение потребности изменений. Доведение до персонала информации об изменениях и актуальности изменений. Обозначение контрольных цифр по организации, ясно подтверждающих объективную обусловленность изменений. Формирование четкого представления относительно будущего состояния организации и доведение его до сведения всех сотрудников. Привлечение персонала к участию в преобразованиях (собрания, «мозговые штурмы» и т.д.).	Главный метролог. Линейные руководители (9 чел.). Ведущий экономист по труду.	2 месяца	Рабочее время: главного метролога ≈ 10000 руб., лин. рук-лей ≈ 45000 руб., вед. экономиста по труду ≈ 2000 руб. Итого: 57000 руб.
Всего затрат:				114 000 руб.

Затраты на внедрение предложенных мероприятий по управлению поведением персонала включают рабочее время ответственных за мероприятия должностных лиц и ориентировочно составят 114 000 руб.

Рассмотрим предложенные мероприятия более подробно.

Предлагается проведение переговоров и рабочих встреч линейных руководителей с сотрудниками и переговоров с целью вовлечения сотрудников в процесс принятия решений.

Преодолевая сопротивление, необходимо определять новые ориентиры, которые человек может воспринять как мотивирующие к новым действиям. Следует иметь в виду: работа над изменениями в организации – это прежде всего работа с мотивацией сотрудников. Поэтому предлагается обеспечение

мотивации на изменения: обострение чувства неудовлетворенности текущим состоянием, привлечение к реализации планов сотрудников с необходимыми знаниями и навыками.

Для совершенствования информирования персонала о проводимых организационных изменениях предлагается устранение дефицита информации. Для этого необходимо групповое обсуждение, четкое объяснение линейными руководителями потребности изменений; доведение до персонала информации об изменениях и актуальности изменений, обозначение контрольных цифр по организации, ясно подтверждающих объективную обусловленность изменений; формирование четкого представления относительно будущего состояния организации и доведение его до сведения всех сотрудников. Важно своевременное ознакомление по тщательно разработанной программе членов организации с новыми обязанностями, процедурами, моделями поведения.

Определение общей перспективы очень важно, т.к. обеспечивает отображение желательного направления изменений. Перспектива здесь служит ориентиром для постановки конкретных целей, разработки стратегии и выбора мероприятий и должна носить мотивационный характер, т.е. убедительно показывать необходимость изменений и стимулировать позитивные ожидания коллектива.

Также важна проработка деталей: планирование и достижение успеха в краткосрочном плане - быстрый успех, в достижении которого по возможности участвует весь персонал, будет служить базой для долгосрочной мотивации.

Для вовлечения персонала в процесс организационных изменений предлагается привлечение персонала к участию в преобразованиях (в этих целях проводить регулярные собрания, «мозговые штурмы» по решению возникающих сложностей и т.д.). Сопротивления изменениям можно избежать, по крайней мере частично, если привлечь к участию в них всех затрагиваемых лиц. Если привлечь всех членов организации к принятию

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

Требуется систематическая работа по информированию персонала не только о проводимых изменениях, но и целях, задачах и планируемых результатах, а также разъяснение положительных результатов изменений для каждого сотрудника.

Один из наиболее распространенных путей преодоления сопротивления осуществлению стратегии заключается в предварительном информировании людей. Получение представления о предстоящих стратегических изменениях помогает осознать необходимость этих изменений и их логику. Процесс информирования может включать в себя дискуссии один на один, групповые семинары или отчеты.

На практике это осуществляется, например, путем проведения семинаров менеджером для менеджеров низших уровней. Программа общения или информирования может восприниматься как наиболее подходящая, если сопротивление стратегии основывается на неверной или недостаточной информации, особенно если «стратеги» нуждаются в помощи противников стратегических изменений при осуществлении этих изменений.

Поддержка может осуществляться как предоставление возможности обучения новым навыкам, свободного времени служащим для обучения, просто возможности быть выслушанным и получить эмоциональную поддержку. Помощь и поддержка особенно необходимы, когда в основе сопротивления лежит страх и беспокойство.

Информационная кампания должна быть всеохватывающей, подробной и использовать все возможные способы коммуникации. При этом информация должна содержать весомые и разумные объяснения происходящего и акцентировать внимание на положительных сторонах изменений для каждого сотрудника организации.

Также возможно расширение делегирования полномочий по достижению перспективы нижестоящим звеньям – ликвидация барьеров, мешающих переменам, изменение устаревших структур и систем, стимулирование незаурядных идей, создание благоприятных условий для экспериментов, творчества.

Важно соблюдать основные принципы преодоления сопротивления персонала организационным изменениям – максимально открытое и честное общение руководства с подчиненными всех уровней, максимум информации о происходящем, дополнительное обучение сотрудников и вовлечение их в процесс принятия решений.

Основная задача состоит в изменении навыков и поведения коллектива в целом, а ее решение зависит от управленческих способностей менеджеров среднего и нижнего звеньев и от их личного отношения к проводимым реформам. Именно руководители среднего и нижнего уровней управления оказывают определяющее влияние на эффективность работы всего персонала.

Чтобы своевременно установить отклонения в процессе внедрения проекта, рекомендуется контролировать выполнение плана. При этом проверяется реализация отдельных составных частей (фаз, этапов) плана за определенный период, т.е. достижение намеченных целей организационных изменений подвергается последовательному контролю. В ходе его выясняется, каким образом можно повлиять на выполнение целей и следует ли поддерживать наметившееся развитие.

Подобный контроль позволяет также разделить последовательно осуществляемые фазы планирования и внедрения. Оценка возможных отклонений при реализации отдельных частей плана во времени позволяет прогнозировать и реализацию самих намеченных изменений.

Центр тяжести дальнейших оценок может находиться в области принципиальных предпосылок проекта (например, внутрифирменная и внешняя ситуация, актуальность целей, стратегия, планы, прогнозы,

основные гипотезы и модели программы изменений, инструментарий внедрения). Значение постоянной убежденности в правильности основополагающих предпосылок становится тем важнее, чем меньше возможность прогнозировать и влиять на них и чем больше они выступают в качестве критического фактора проекта. Малейшее отклонение влечет за собой далеко идущие последствия.

2.2. Нормативно-правовое обеспечение мероприятий по управлению поведением персонала в условиях организационных изменений

Из источников права практика черпает сведения о юридических нормах, их содержании и действии.

В трудовом праве, как и в других отраслях российского права, функции источников права выполняют нормативные акты, издаваемые компетентными государственными органами, иногда с учетом мнения профсоюзных органов.

Трудовое право России формируется из значительного количества правовых норм: законов, указов, постановлений правительства, всевозможных ведомственных актов и внутриорганизационных актов локального регулирования. Все они в различной степени определяют поведение людей в процессе труда и регулируют общественные отношения, составляющие предмет трудового права.

Источники трудового права составляют определенную систему, которая включает в себя разнообразные по своему характеру, юридической силе и сфере действия.

Развитие законодательства в социально-трудовой сфере осуществляется с учетом влияния роли международно-правовых норм, – в частности, конвенций и резолюций Международной Организации Труда на формирование социальной политики, трудового и социального права. Международные источники трудового и социального права, реализуемые в

российском законодательстве, призваны способствовать усилению гарантий социальной защищенности всех категорий населения.

Всеобщая декларация прав человека – основополагающий документ международного права, содержащий изложение в систематизированном виде комплекса основных прав человека (принята ООН 10 декабря 1948 г.). Международный пакт об экономических, социальных и культурных правах (принят ООН 16 декабря 1966 г.) законодательно закрепил права: на труд и справедливые, благоприятные условия труда; равную для всех возможность продвижения по службе в зависимости от трудового стажа и квалификации; равную оплату за равный труд для мужчин и женщин.

Нормативно-правовые основания разработки мероприятий по управлению поведением персонала в условиях организационных изменений следующие:

Регулирование трудовых отношений и иных непосредственно связанных с ними отношений в соответствии с Конституцией РФ осуществляется законами РФ федерального уровня, а также законами субъектов РФ, поскольку Конституция РФ относит трудовое законодательство к совместному ведению РФ и субъектов России (п. 1 ст. 72).

Основополагающим источником российского права в целом, в том числе и трудового, является Конституция РФ, принятая 12 декабря 1993 г. Она обладает высшей юридической силой и является правовой основой текущего законодательства.

В Конституции РФ закреплены основные трудовые права граждан как субъектов трудового права и отражены его принципы, а также законоположения, запрещающие любые формы дискриминации (ст. 19).

На федеральном уровне основными нормативными документами, регулирующими отношения в трудовой сфере, являются: Трудовой кодекс РФ, Концепция долгосрочного социально-экономического развития

Российской Федерации на период до 2020 г. (утверждена распоряжением Правительства РФ от 17 ноября 2008 г. № 1662-р).

Трудовой кодекс РФ является основным кодифицированным источником трудового права России общего значения. Далее в иерархии следует трудовое законодательство (включая законодательство об охране труда) и иные нормативные правовые акты, содержащие нормы трудового права (например, «Закон РФ о занятости населения в Российской Федерации» от 19.04.1991 г. № 1032-1).

К подзаконным нормативным актам относятся:

1. указы и распоряжения Президента РФ;
2. постановления Правительства РФ;
3. нормативные акты (постановления, инструкции, разъяснения, правила, положения) Министерства здравоохранения и социального развития РФ и других министерств и ведомств;
4. акты органов местного самоуправления;
5. локальные нормативные акты предприятий и организаций, содержащие нормы трудового права.

Постановления Правительства РФ как источники трудового права издаются во исполнение Конституции РФ, федеральных законов, нормативных указов Президента РФ. Они представляют собой акты исполнительной власти РФ, носящие подзаконный характер. В юридической иерархии источников права постановления правительства стоят вслед за законами РФ и указами президента нормативного значения.

В системе источников трудового права постановления Правительства РФ занимают весьма заметное место. Они, по существу, охватывают весь круг общественных отношений, составляющих предмет трудового права. Обычно постановления правительства издаются для решения вопросов, отнесенных к компетенции исполнительной власти РФ, в том числе и для реализации законодательных положений.

Одним из нормативно-правовых актов, регулирующих проведение реструктуризации отдела № 34, является профессиональный стандарт «Специалист метрологии», утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 04.03.2014 № 124н.

Разрабатываемые в трудовом коллективе нормативно-правовые акты представляют собой определенную конкретизацию актов внешнего регулирования применительно к условиям трудовой деятельности данной организации и могут в большей мере отразить особенности регулирования в ней трудовых и социальных отношений.

Примером локальных источников трудового права могут служить коллективные договоры и соглашения, а также правила внутреннего трудового распорядка.

Основополагающим документом, описывающим основные цели, задачи, функции должности работника, является должностная инструкция. Должностная инструкция содержит перечень процедур и технологических инструкций. В ней описывается порядок и шаги, которые должен исполнять сотрудник для достижения целей и выполнения конкретных функций должности.

Локальными нормативно-правовыми актами, регулирующими разработку мероприятий по управлению поведением персонала отдела № 34 в условиях организационных изменений, являются:

1. Устав АО «НПК «Уралвагонзавод».
2. Стратегия развития АО «НПК «Уралвагонзавод» до 2025 г., утвержденная в ноябре 2016 г.
3. Коллективный договор АО «НПК «Уралвагонзавод».
4. Положение о метрологической службе АО «НПК «Уралвагонзавод».
5. Приказ генерального директора АО «НПК «Уралвагонзавод» от 31 марта 2017 г. № 229 «О совершенствовании структуры управления главного метролога (34).

В частности, Стратегия развития АО «НПК «Уралвагонзавод» до 2025 г., утвержденная в ноябре 2016 г., предусматривает автономное развитие и диверсификацию продукции с увеличением доли гражданского сегмента до 50% к 2020 г. В целях снижения издержек и роста рентабельности производства в Стратегии развития Корпорации УВЗ помимо изменения индустриальной модели и системы управления предусмотрено осуществление внедрения процессов постоянного совершенствования; обновления системы оплаты труда и мотивации; резкого повышения квалификации рабочих.

В связи с этим необходимость поиска направлений совершенствования системы управления персоналом за счет управления поведением подтверждается еще и тем, что согласно утвержденной стратегии развития УВЗ до 2025 г. среди ключевых направлений развития помимо роста объемов продаж, повышения операционной эффективности, обозначено и совершенствование системы управления.

В качестве локального нормативно-правового акта разработаем план по управлению поведением персонала отдела № 34 (таблица 9).

Таблица 9 – План по управлению поведением персонала отдела № 34

Мероприятия	Ответственные	Сроки
1	2	3
Вовлечение сотрудников в процесс принятия решений. Проведение рабочих встреч. Переговоры. Обеспечение мотивации на изменения: обострение чувства неудовлетворенности текущим состоянием, привлечение к реализации планов сотрудников с необходимыми знаниями и навыками.	Главный метролог. Линейные руководители (9 чел.). Ведущий экономист по труду.	Декабрь 2017 г. - январь 2018 г.

2	3	4
Устранение дефицита информации. Групповое обсуждение. Четкое объяснение потребности изменений. Доведение до персонала информации об изменениях и актуальности изменений. Обозначение контрольных цифр по организации, ясно подтверждающих объективную обусловленность изменений. Формирование четкого представления относительно будущего состояния организации и доведение его до сведения всех сотрудников. Привлечение персонала к участию в преобразованиях (собрания, «мозговые штурмы» и т.д.).	Главный метролог. Линейные руководители (9 чел.). Ведущий экономист по труду.	Декабрь 2017 г. - январь 2018 г.

План по управлению поведением персонала отдела № 34 в условиях организационных изменений позволит обеспечить внедрение предложенных мероприятий.

2.3. Социально-экономическая эффективность мероприятий по управлению поведением персонала в условиях организационных изменений

В современной экономике всеобщей конкуренции, экономической свободы субъектов рынка и полной их ответственности за результаты хозяйствования успех организации в достижении своих целей возможен при обеспечении эффективности ее менеджмента. Эффективность управленческой деятельности является обязательным условием выживания и долгосрочного успеха фирмы в рыночной среде. Поэтому необходимо

уделять большое внимание проблеме оценки эффективности управления персоналом, имеющей важное практическое значение для организации.

Эффективность относится к важнейшим понятиям теории управления экономическими системами. В практической деятельности эффективность часто употребляется как синоним успешности, результативности, конкурентоспособности.

Однако можно утверждать, что возникает ряд проблем с оценкой эффективности мероприятий: во-первых, из-за обычной сложности общеорганизационной ситуации, связанной с переменами; во-вторых, из-за недостаточных возможностей количественно оценить фактические и намеченные параметры, характеризующие качественное состояние организации (например, в области организационной культуры и структурных мероприятий); в-третьих, из-за недостаточной ясности причинно-следственных связей между успехом организации и принимаемыми мерами, что вызвано, в частности, большим временным разрывом между ними; в-четвертых, из-за отсутствия «образцовых моделей», к которым должна стремиться организация.

Несмотря на отсутствие четких доказательств эффективности организационных перемен, ясно, что предприятие, которое не осуществляет инвестиции в изменения, ставит на карту свою способность к выживанию на рынке. С другой стороны, само стремление к переменам не является гарантией выживания или преимуществ в конкурентной борьбе. Преимущества и концептуализация не поддаются планированию в полном объеме, многое зависит от случая и не каждое мероприятие по организационным изменениям со временем приносит предприятию успех.

Экономическая эффективность учитывает экономические (финансовые) результаты реализации предложенных мероприятий для предприятия, воздействие процесса реализации мероприятий на внешнюю для проекта среду и учитывает соотношение результатов и затрат на внедрение мероприятий.

Критерии эффективности изменения организационной структуры, реструктуризации:

- Снижение уровня текучести кадров.
- Рост удовлетворенности трудом.

Эффективность характеризует не только результативность деятельности, но и ее экономичность, т.е. достижение определенного результата с минимальными затратами. Отсюда следует, что при оценке системы управления как таковой могут быть использованы показатели экономичности самой системы. Мы в качестве такого показателя используем потери от высокого уровня текучести кадров. Ведь показатель текучести кадров – один из основных ключевых показателей эффективности работы с персоналом, существенно влияющий на конкурентоспособность предприятия. Поэтому управление текучестью кадров занимает особое место в деятельности по управлению персоналом. Особое значение это имеет в данном случае, т.к. рост уровня текучести кадров в отделе № 34 произошел именно в период начала организационных изменений.

Регулирование уровня текучести кадров направлено на поддержание параметров текучести кадров, необходимых для достижения пропорциональности внутреннего рынка труда, на естественном (нормальном) уровне.

Негативный эффект связан с тем, что если в компании высокий уровень текучести кадров, нужно постоянно искать замену уходящим сотрудникам, проводить адаптацию и обучение новичков, решать проблему преемственности и сохранности коммерческой информации.

Рассчитаем экономическую эффективность, исходя из такого показателя как снижение уровня текучести кадров.

В случае, если будут внедрены мероприятия по управлению поведением персонала в условиях организационных изменений, уровень текучести кадров, связанный с проблемами в данной подсистеме, будет приведен в соответствие с прошлогодними показателями, т.е.

ориентировочно снизится на 3,1%. Следовательно, будут сокращены финансовые затраты на набор и отбор 8 сотрудников.

Проведем расчет финансовых затрат на набор и отбор 1 сотрудника отдела № 34 в таблице 10.

Таблица 10 – Финансовые затраты на набор и отбор персонала

№ п/п	Статья затрат	Сумма, руб.
1	Размещение объявлений о вакансиях в течение 2 месяцев (средний срок набора и отбора персонала)	8000
2	Затраты на оценку кандидата менеджером по кадрам	1500
3	Затраты на оценку кандидата линейным руководителем	2000
4	Затраты на оценку кандидата главным метрологом	1500
5	Средняя заработная плата кандидата в период испытательного срока	20000
6	Затраты на адаптацию кандидата менеджером по кадрам	1500
7	Затраты на канц. товары в ходе набора и отбора персонала	500
Итого:		35000

По данным таблицы 10 сделан вывод о стоимости затрат на набор и отбор персонала. В случае, если уровень текучести кадров будет снижен на 3,1% (отсутствие необходимости набора и отбора 8 сотрудников), экономия составит 280 000 руб.

Следовательно, за вычетом понесенных затрат на внедрение мероприятий по управлению поведением персонала отдела № 34 в условиях организационных изменений, которые составляют 114 000 руб., экономический эффект составит 166 000 руб.

Кроме того, экономический эффект будет выражаться также в сокращении объема управленческих работ за счет экономии времени на отбор новых сотрудников (проведение собеседований, принятие решений по кандидатам).

Помимо экономического, при оценке эффективности определяют социальный эффект, повышение социальной активности коллектива, которое проявляется в качественном аспекте деятельности и в увеличении (количественном) экономического эффекта.

В современной литературе по управлению персоналом существует в основном единство мнений о том, что управление персоналом ориентировано как на экономические, так и на социальные цели. Поэтому в основу положена двойная связка целей, называемых экономической и социальной эффективностью. Исходным пунктом является следующее соображение: при принятии решений в сфере управления персоналом должны быть учтены как экономические аспекты, так и социальные, потребности и интересы сотрудников.

Социальная эффективность менеджмента выражает социальный результат управленческой деятельности. Она характеризует степень использования потенциальных возможностей трудового коллектива и каждого работника, его творческих способностей, успешность решения социальных задач развития коллектива.

Социальная эффективность реализуется в виде исполнения ожиданий, потребностей и интересов сотрудников, которые многообразны. Сюда относятся, например, хорошая оплата труда, приятные условия работы и возможности для развития личности.

Позитивная сторона нормативной регуляции поведения членов группы проявляется в следующем: информирование о том, как вести себя в той или иной группе, какое поведение следует ожидать от ее членов, занимающих разные позиции в групповой иерархии; стандартизация моделей индивидуального и группового поведения; обеспечение членам группы необходимой психологической комфортности (человек избавляется от неопределенности в выборе поведенческих моделей).

Показателями социальной эффективности мероприятий по управлению поведением персонала отдела № 34 в условиях организационных изменений будут:

– более открытая коммуникация, сотрудничество, совместное решение проблем, взаимная поддержка,

- снижение влияния чувства неопределенности на трудовое поведение новых работников,
- формирование у нового сотрудника чувства причастности к делам организации,
- заинтересованность в организационном развитии,
- формирование правильного понимания новым работником своих должностных обязанностей и стоящих перед ним задач за счет большей информированности целей и задач организационных изменений,
- формирование у работников высокого уровня мотивации к труду,
- понимания у работника своей роли в успехе организации.

Позитивные социальные последствия реализации программы адаптации предположительно будут формироваться и за пределами организации (формирование благоприятного имиджа организации, имиджа работодателя и пр.).

Таким образом, внедрение предложенных мероприятий по управлению поведением персонала отдела № 34 в условиях организационных изменений целесообразно с экономической точки зрения, кроме того, дополняющими будут показатели социальной эффективности.

Выводы по второй главе

Разработаны мероприятия по управлению поведением персонала отдела № 34 в условиях организационных изменений: проведение переговоров и рабочих встреч линейных руководителей с сотрудниками и переговоров с целью вовлечения сотрудников в процесс принятия решений; групповое обсуждение, четкое объяснение линейными руководителями потребности изменений; доведение до персонала информации об изменениях и актуальности изменений, обозначение контрольных цифр по организации, ясно подтверждающих объективную обусловленность изменений;

формирование четкого представления относительно будущего состояния организации и доведение его до сведения всех сотрудников.

Разработаны нормативно-правовое обеспечение и социально-экономическая эффективность мероприятий по управлению поведением персонала отдела № 34 в условиях организационных изменений.

Локальными нормативно-правовыми актами, регулирующими разработку мероприятий по управлению поведением персонала отдела № 34 в условиях организационных изменений, являются: Устав АО «НПК «Уралвагонзавод»; Стратегия развития АО «НПК «Уралвагонзавод» до 2025 г., утвержденная в ноябре 2016 г.; коллективный договор АО «НПК «Уралвагонзавод»; Положение о метрологической службе АО «НПК «Уралвагонзавод»; приказ генерального директора АО «НПК «Уралвагонзавод» от 31 марта 2017 г. № 229 «О совершенствовании структуры управления главного метролога (34).

Расчет экономической эффективности показал, что за вычетом понесенных затрат на внедрение мероприятий по управлению поведением персонала в условиях организационных изменений, которые составляют 114000 руб., экономический эффект составит 166 000 руб.

Показателями социальной эффективности мероприятий по управлению поведением персонала в условиях организационных изменений будут: более открытая коммуникация, сотрудничество, совместное решение проблем, взаимная поддержка, снижение влияния чувства неопределенности на трудовое поведение новых работников, формирование у нового сотрудника чувства причастности к делам организации, заинтересованности в организационном развитии, формирование правильного понимания новым работником своих должностных обязанностей и стоящих перед ним задач за счет большей информированности целей и задач организационных изменений, формирование у нового работника высокого уровня мотивации к труду, понимания своей роли в успехе организации.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В ходе решения первой задачи исследования на основании теоретического анализа научной литературы установлено следующее:

Из года в год российским компаниям необходимо искать решения для адаптации внутренней среды к изменяющимся условиям рыночных отношений и постоянной конкуренции. Успех на рынке напрямую или же косвенно связан с условиями и факторами развития предприятия. Любое развитие и внедрение каких-либо изменений оказывает прямое воздействие на персонал организации. Поэтому теоретические и практические проблемы влияния на персонал внедрения изменений в организации выходят сегодня на первый план.

Организационные изменения являются необходимым условием для обеспечения развития предприятия. Проблема повышения уровня поддержки коллективом внедрения организационных изменений является очень важной для науки и практики. При этом требуют дальнейшего совершенствования подходы к управлению организационными изменениями на предприятии, так как не существует единого универсального набора мер по минимизации сопротивления персонала на предприятии.

От решения проблемы как внедрить эффективные изменения и при этом сохранить вовлеченность и удовлетворенность персонала, или даже поднять их уровень, в конечном счете, зависит, насколько результативной окажется деятельность компании в целом.

Сопротивление сотрудников серьезным организационным изменениям значительно снижает планируемую эффективность преобразований. Полностью избежать сопротивления невозможно, но руководство компании может сделать достаточно много для того, чтобы смягчить эти проявления и добиться поставленных целей.

Управление поведением персонала представляет собой систему мер по формированию его принципов и норм, стимулированию желательных, предотвращению или пресечению нежелательных поступков.

Базой исследования является отдел № 34 (метрологическая служба), цель деятельности которого – метрологическое обеспечение производства (обеспечение точности измерений на предприятии и соблюдения требований производственных процессов).

В ходе решения второй задачи исследования проведен анализ системы управления персоналом. В результате выявлено, что уровень текучести кадров в отделе № 34 в период проведения организационных изменений, реструктуризации, существенно вырос (до 6,2% только лишь за первое полугодие 2017 г.), что указывает на наличие проблем, на высокий уровень сопротивления изменениям.

В ходе решения третьей задачи исследования установлено, что реструктуризация отдела № 34 проводится за счет следующих мероприятий: 1) преобразовать, с соответствующими изменениями должностей руководителя и заместителей руководителя подразделения, отдел главного метролога (34) в метрологическую службу; 2) создать в метрологической службе бюро кадрового сопровождения.

В результате в ходе исследования выявлены проблемы: не учтена готовность персонала к изменениям; несовершенство информирования персонала, недостаточность объема информации.

Показателями наличия проблем являются высокий уровень текучести кадров в период организационных изменений; уровень сопротивления персонала изменениям.

Все это указывает на необходимость разработки мероприятий по управлению поведением персонала отдела № 34 в условиях организационных изменений.

В ходе решения четвертой задачи исследования разработаны мероприятия по управлению поведением персонала отдела № 34 в условиях

организационных изменений: проведение переговоров и рабочих встреч линейных руководителей с сотрудниками и переговоров с целью вовлечения сотрудников в процесс принятия решений; групповое обсуждение, четкое объяснение линейными руководителями потребности изменений; доведение до персонала информации об изменениях и актуальности изменений, обозначение контрольных цифр по организации, ясно подтверждающих объективную обусловленность изменений; формирование четкого представления относительно будущего состояния организации и доведение его до сведения всех сотрудников.

В ходе решения пятой задачи исследования разработаны нормативно-правовое обеспечение и социально-экономическая эффективность мероприятий по управлению поведением персонала отдела № 34 в условиях организационных изменений.

Локальными нормативно-правовыми актами, регулирующими разработку мероприятий по управлению поведением персонала отдела № 34 в условиях организационных изменений, являются: Устав АО «НПК «Уралвагонзавод»; Стратегия развития АО «НПК «Уралвагонзавод» до 2025 г., утвержденная в ноябре 2016 г.; коллективный договор АО «НПК «Уралвагонзавод»; Положение о метрологической службе АО «НПК «Уралвагонзавод»; приказ генерального директора АО «НПК «Уралвагонзавод» от 31 марта 2017 г. № 229 «О совершенствовании структуры управления главного метролога (34).

Расчет экономической эффективности показал, что за вычетом понесенных затрат на внедрение мероприятий по управлению поведением персонала в условиях организационных изменений, которые составляют 114000 руб., экономический эффект составит 166 000 руб.

Показателями социальной эффективности мероприятий по управлению поведением персонала в условиях организационных изменений будут: более открытая коммуникация, сотрудничество, совместное решение проблем, взаимная поддержка, снижение влияния чувства неопределенности на

трудоое поведение новых работников, формирование у нового сотрудника чувства причастности к делам организации, заинтересованности в организационном развитии, формирование правильного понимания новым работником своих должностных обязанностей и стоящих перед ним задач за счет большей информированности целей и задач организационных изменений, формирование у нового работника высокого уровня мотивации к труду, понимания своей роли в успехе организации.

Таким образом, внедрение предложенных мероприятий по управлению поведением персонала отдела № 34 в условиях организационных изменений целесообразно с экономической точки зрения, кроме того, дополняющими будут показатели социальной эффективности.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Конституция Российской Федерации [Текст]. Официальное издание. – М.: Юридическая литература, 2016. – 64 с.
2. Трудовой кодекс Российской Федерации [Текст]. – М.: Эксмо, 2017. – 272 с.
3. Аудит и контроллинг персонала организации [Текст]: Учебное пособие / Под ред. проф. П.Э. Шлендера. – М.: Вузовский учебник, 2014. – 224 с.
4. Бианкина, А.О. Управление изменениями по направлению подготовки [Текст]: Учебное пособие / А.О. Бианкина, О.Ю. Казенков, В.И. Орехов. – МИСАО, 2015. – 65 с.
5. Борисова, Л.Г. Организационный дизайн: Современные концепции управления [Текст]: Учебное пособие / Л.Г. Борисова. – М.: Дело. 2015. – 400 с.
6. Бузановский, С.С. Антикризисное управление: Реструктуризация и реинжиниринг персонала [Текст]: Учебное пособие / С.С. Бузановский, Н.А. Горелов, А.С. Титков. – СПб. : Валери СПД, 2015. – 254 с.
7. Велиева, З.Т. Процессная реструктуризация управленческого персонала [Текст]: Монография / З.Т. Велиева, В.П. Дудяшова. – Кострома: Изд-во Костром. гос. технол. ун-та, 2014. – 248 с.
8. Веснин, В.Р. Менеджмент [Текст]: Учебник / В.Р. Веснин. – М.: Проспект, 2014. – 502 с.
9. Веснин, В.Р. Практический менеджмент персонала [Текст]: Пособие по кадровой работе / В.Р. Веснин. – М.: Юристь, 2014. – 496 с.
10. Волков, Ю.Г. Социология [Текст]: Учебник / Ю.Г. Волков, И.В. Мостовая, Под ред. проф. В.И. Добренькова. – М.: Гардарика, 2015. – 576 с.
11. Волконогова, О.Д. Управленческая психология [Текст] / О.Д. Волконогова, А.Т. Зуб. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 352 с.

12. Гибсон, Дж.Л. Организации: поведение, структура, процессы [Текст] / Дж.Л. Гибсон, Д.М. Иванцевич, Д.Х. Донелли. – М.: Инфра-М, 2015. – 662 с.
13. Дуракова, И.Б. Управление персоналом [Текст]: Учебник / И.Б. Дуракова, Л.П. Волкова, Е.Н. Кобцева. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 368 с.
14. Егоршин, А.П. Организация труда персонала [Текст]: Учебник / А.П. Егоршин, А.К. Зайцев. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 320 с.
15. Забродин, Ю.М. Психология личности и управление человеческими ресурсами [Текст] / Ю.М. Забродин. – М.: Финстатинформ, 2014. – 360с.
16. Зайцев, Л.Г. Организационное поведение [Текст]: Учебник / Л.Г. Зайцев, М.И. Соколова. – М.: Экономистъ, 2014. – 464 с.
17. Зайцев, Л.Г. Стратегический менеджмент [Текст]: Учебник / Л.Г. Зайцев, М.И. Соколова. – М.: Экономистъ, 2014. – 528 с.
18. Занковский, А.Н. Организационная психология [Текст]: Учебное пособие / А.Н. Занковский. – М.: Флинта: МПСИ, 2014. – 648 с.
19. Кабаченко, Т.С. Психология в управлении человеческими ресурсами [Текст]: Учебное пособие / Т.С. Кабаченко. – СПб.: Питер, 2015. – 400с.
20. Казмиренко, В.П. Социальная психология организаций [Текст] / В.П. Казмиренко. – К.: 2013. – 191 с.
21. Камерон, К. Диагностика и изменение организационной культуры / К. Камерон, Р. Куинн; Пер. с англ. под ред. В.И. Андреевой. – СПб.: Питер, 2015. – 320 с.
22. Карташова, Л.В. Организационное поведение [Текст]: Учебник / Л.В. Карташова, Т.В. Никонова, Т.О. Соломанидина. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 220 с.
23. Клементовичус, Я.Я. Формирование и развитие компетенций персонала в процессе стратегической реструктуризации [Текст] / Я.Я. Клементовичус. – СПб., 2014. – 40 с.

24. Кочеткова, А.И. Введение в организационное поведение и организационное моделирование [Текст] / А.И. Кочеткова. – М.: Дело АНХ, 2015. – 944 с.
25. Латфуллин, Г.Р. Организационное поведение [Текст]: Учебник / Г.Р. Латфуллин, О.Н. Громова. – СПб.: Питер, 2015. – 464 с.
26. Мункоев, А.К. Организационное поведение [Текст]: Учебное пособие / А.К. Мункоев. – Улан-Удэ: Изд-во ВСГТУ, 2015. – 184 с.
27. Носкова, О.Г. Психология труда [Текст]: Учебное пособие / О.Г. Носкова; Под ред. Е.А. Климова. – М.: Издательский центр «Академия», 2014. – 384 с.
28. Одегов, Ю.Г. Оценка эффективности работы с персоналом [Текст]: методологический подход: Учебно-практическое пособие / Ю.Г. Одегов, К.Х. Абдурахманов, Л.Р. Котова. – М.: Изд-во «Альфа-Пресс», 2015. – 752 с.
29. Пригожин, А.И. Методы развития организаций [Текст] / А.И. Пригожин. – М.: МЦФЭР, 2015. – 863 с.
30. Психология профессиональной деятельности [Текст]: Лекции / Под общ. ред. А.А. Деркача. – М.: Изд-во РАГС, 2014. – 342 с.
31. Симонов, С.Г. Теория и практика управления человеческими ресурсами предприятия в процессе его реструктуризации [Текст] / С.Г. Симонов, Я.В. Невмержицкая. – Тюмень: ТГНУ, 2016. – 121 с.
32. Социальная психология [Текст]: Хрестоматия: Учебное пособие / Сост. Е.П. Белинская, О.А. Тихомандрицкая. – М.: Аспект Пресс, 2014. – 475с.
33. Спивак, В.А. Организационное поведение и управление персоналом [Текст] / В.А. Спивак. – СПб.: Питер, 2014. – 416 с.
34. Управление персоналом [Текст]: Учебник / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – М.: ЮНИТИ, 2014. – 560 с.
35. Управление персоналом организации [Текст]: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 638 с.

36. Фернхем, А. Личность и социальное поведение [Текст] / А. Фернхем, П. Хейвен. – СПб.: Питер, 2014. – 368 с.
37. Фетискин, Н.П. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп [Текст]: Учебное пособие / Н.П. Фетискин, В.В. Козлов, Г.М. Мануйлов. – М.: Изд-во Института психотерапии, 2014. – 496 с.
38. Шапиро, С.А. Поведение в организации [Текст] / С.А. Шапиро, П.И. Ананченкова, Е.К. Самраилова. – М.: Directmedia, 2015. – 307 с.
39. Шейн, Э.Х. Организационная культура и лидерство [Текст] / Э.Х. Шейн, Пер. с англ. В.А. Спивака. – СПб.: Питер, 2014. – 336 с.
40. Агафонова, М.С. Управление поведением персонала в организации [Текст] / М.С. Агафонова, Т.А. Подгорная // Концепт. 2017. Т. 39. – С. 161-165.
41. Гусейнов, Ш.Э. Подходы к управлению персоналом в рамках реализации корпорацией организационно-управленческих инноваций [Текст] / Ш.Э. Гусейнов // Транспортное дело России. 2016. № 6. – С. 82-84.
42. Киселева, М.М. Организационное поведение персонала – ключ к повышению эффективности работы предприятия (организации) [Текст] / М.М. Киселева // Проблемы современной экономики. 2015. – С. 113-115.
43. Лисовская, А.Ю. Управление поведением персонала в условиях VUCA [Текст] / А.Ю. Лисовская // Молодой ученый. 2015. № 23. – С. 586-588.
44. Миронова, М.Д. Нормы организационного поведения и их влияние на повышение эмоциональной устойчивости [Текст] / М.Д. Миронов // Лидерство и менеджмент. 2015. Т. 2. № 2. – С. 131-140.
45. Можаяева, Т.П. Управление человеческими ресурсами в системе менеджмента качества организации [Текст] / Т.П. Можаяева // Известия Тульского государственного университета. 2017. № 3. – С. 108-117.

46. Нарожная, Д.А. Формы деструктивного трудового поведения работников [Текст] / Д.А. Нарожная // Вестник РУДН. 2015. № 1. – С. 129-140.
47. Никишина, А.Л. Управление поведением персонала при проведении организационных изменений [Текст] / А.Л. Никишина, Ю.Р. Агишева // Грамота, 2017. № 4-5 (118). – С. 73-75.
48. Нурматова, Ю.А. Вовлеченность персонала в условиях внедрения организационных изменений [Текст] / Ю.А. Нурматова // Проблемы и перспективы экономики и управления: матер. V Междунар. науч. конф. (г. Санкт-Петербург). 2016. – С. 120-122.
49. Первусяк, Н.И. Оценка уровня сопротивления персонала организационных изменений [Текст] / Н.И. Первусяк, Л.Ю. Маранчак // Экономика и социум. 2016. № 1 (20). – С. 1434-1438.
50. Резник, С.Д. Эффективность управления человеческими ресурсами в строительных организациях: эконометрическая оценка факторов влияния [Текст] / С.Д. Резник, О.В. Холькина // Региональная архитектура и строительство. 2016. № 3 (28). – С. 175-181.
51. Роговская, Л.В. Управление поведением персонала в условиях реструктуризации предприятия [Текст] / Л.В. Роговская, А.А. Чувашова // В мире науч. открытий. 2012. № 2.6 (26). – С. 74-81.
52. Шумаева, Е.А. Современные аспекты управления организационными изменениями [Текст] / Е.А. Шумаева, О.С. Захарова // Друкерровский вестник. 2015. № 3. – С. 26-35.

Бланк анкеты

Инструкция:

Уважаемый сотрудник!

В связи с проводимой реструктуризацией в компании, в целях совершенствования процесса реструктуризации, просим Вас принять участие в анонимном анкетировании.

Просим ответить на следующие вопросы:

- 1) «Оцените по 5-бальной шкале уровень неприятия (сопротивления) изменениям (где 1 это низкий, 5 высокий)».
- 2) «Назовите основную сложность, которая возникает у Вас в процессе реструктуризации отдела» _____

Анонимность гарантируется.

Благодарим за участие в анкетировании!

ГЛОССАРИЙ

Понятие	Определение понятия	Источник
Управление поведением персонала	система мер по формированию его принципов и норм, стимулированию желательных, предотвращению или пресечению нежелательных поступков	Роговская, Л.В. Управление поведением персонала в условиях реструктуризации предприятия [Текст] / Л.В. Роговская, А.А. Чувашова // В мире науч. открытий. 2012. № 2.6 (26). – С. 74-81.
Организационное поведение	понимание, предвидение и управление человеческим поведением в рамках организаций	Управление персоналом [Текст]: Учебник / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – М.: ЮНИТИ, 2014. – С. 90
Поведение человека	совокупность осознанных, социально значимых действий, обусловленных занимаемой позицией, т.е. пониманием собственных функций	Управление персоналом организации [Текст]: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2016. – С. 472
Поведение индивида	есть продукт его собственной психической деятельности, результат взаимодействия личности со средой, проявление личной нравственности, формирующейся в процессе онтогенеза и социализации	Спивак, В.А. Организационное поведение и управление персоналом [Текст] / В.А. Спивак. – СПб.: Питер, 2014. – С. 43
Соппротивление	это сознательные действия или бездействие человека, направленные на затягивание принятия и реализации тех или иных решений в организации	Бианкина, А.О. Управление изменениями по направлению подготовки [Текст]: Учебное пособие / А.О. Бианкина, О.Ю. Казенков, В.И. Орехов. – МИСАО, 2015. – С. 83
Соппротивление организационным изменениям	естественная реакция персонала предприятия, которая позволяет выявить отношение работников к преобразованиям и их действия, которые направлены на дискредитацию, задержку или противодействие осуществлению изменений в организации и подготовить их к ним	Первусяк, Н.И. Оценка уровня сопротивления персонала организационных изменений [Текст] / Н.И. Первусяк, Л.Ю. Маранчак // Экономика и социум. 2016. № 1 (20). – С. 1434-1438.
Организационная культура	мощный стратегический инструмент, позволяющий ориентировать все подразделения организации и отдельных лиц на общие цели, мобилизовать инициативу сотрудников, обеспечить преданность, облегчать общение	Управление персоналом организации [Текст]: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2016. – С. 515
Организационная культура	социальный механизм воспроизведения опыта, жизненно важного для успешного функционирования и развития организации	Управление персоналом [Текст]: Учебник / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – М.: ЮНИТИ, 2014. – С.39

Организационная культура	Коллективные базовые представления, обретаемые группой в процессе внешней адаптации и внутренней интеграции. Культура и лидерство являются по сути двумя сторонами одной монеты, культуры порождаются лидерами, навязывающими группе свои собственные ценности и представления	Шейн, Э.Х. Организационная культура и лидерство [Текст] / Э.Х. Шейн, Пер. с англ. В.А. Спивака. – СПб.: Питер, 2014. – 336 с.
Организационные ценности	предметы и явления организационной жизни, существенно важные, значимые для духовной жизни работников	Занковский, А.Н. Организационная психология [Текст]: Учебное пособие / А.Н. Занковский. – М.: Флинта: МПСИ, 2014. – С.344
Нормы	совокупность формальных и неформальных требований, предъявляемых организацией по отношению к своим сотрудникам	Занковский, А.Н. Организационная психология [Текст]: Учебное пособие / А.Н. Занковский. – М.: Флинта: МПСИ, 2014. – С.345
Управление персоналом организации	целенаправленная деятельность руководящего состава организации, руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, включающая разработку концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления персоналом организации	Управление персоналом организации [Текст]: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2016. – С. 85
Управление социальным развитием организации	совокупность способов, приемов и процедур, позволяющих решать социальные проблемы на основе научного подхода, знания закономерностей протекания социальных процессов, точного аналитического расчета и выверенных социальных нормативов	Управление персоналом организации [Текст]: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2016. – С.400
Методы управления персоналом	способы воздействия на коллективы и отдельных работников с целью осуществления координации их деятельности в процессе функционирования организации	Управление персоналом организации [Текст]: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2016. – С.106
Мотивация	это внутренний процесс сознательного выбора человеком того или иного типа поведения, определяемого комплексным воздействием внешних (стимулы) и внутренних (мотивы) факторов	Управление персоналом организации [Текст]: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2016. – С. 485
Тип мотивации	это преимущественная направленность деятельности индивида на удовлетворение	Управление персоналом организации [Текст]: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.:

	определенных групп потребностей	ИНФРА-М, 2016. – С.489
Сила мотивации	это суммарная интенсивность стремления удовлетворить значимые потребности	Управление персоналом организации [Текст]: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2016. – С. 490
Социализация	усвоение человеком самостоятельно и посредством целенаправленного воздействия (воспитания) определенной системы ценностей, социальных норм и образцов поведения, необходимых для становления личности, обретения ею социального положения (статуса) в данном обществе	Управление персоналом организации [Текст]: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2016. – С. 351
Профессиональная ориентация	система мер по профинформации, профконсультации, профподбору и профадаптации, которая помогает человеку выбрать профессию, наиболее соответствующую потребностям общества и его личным способностям и особенностям	Управление персоналом организации [Текст]: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2016. – С. 356
Подбор и расстановка персонала	рациональное распределение работников организации по структурным подразделениям, участкам, рабочим местам в соответствии с принятой в организации системой разделения и кооперации труда, с одной стороны, и способностями, психофизиологическими и деловыми качествами работников, отвечающими требованиям содержания выполняемой работы, – с другой	Управление персоналом организации [Текст]: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2016. – С. 334