

**Министерство образования и науки РФ**

**Автономная некоммерческая организация высшего образования**

**Самарский университет государственного управления**

**«Международный институт рынка»**

**Отдел магистратуры и аспирантуры**

**Кафедра менеджмента**

**Направление «Менеджмент»**

**Профиль «Стратегический менеджмент»**

**ДОПУСКАЕТСЯ К ЗАЩИТЕ**

Руководитель магистерской

программы:

д.э.н., профессор Дровяников В.И.

---

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА МАГИСТРА**

**«Совершенствование стратегии управления персоналом в процессе внедрения концепции бережливого производства на примере предприятия ЗАО ГК «Электроцит ТМ - Самара»»**

Выполнил:

Гончаров Андрей Викторович,  
группа ММ21

Научный руководитель:

д.э.н., профессор

Афоничкин А.И.

Самара

2017 год

## Оглавление

Введение .....	3
1. Основные концепции и модели управления организационными изменениями и их анализ.....	8
1.1. Возможность и методы управления изменениями в организации .....	8
1.2. Критерии выбора метода управления изменениями .....	14
1.3 Обучение персонала .....	36
2. Анализ состояния управления персоналом ЗАО "ГК Электроцит Самара-ТМ" ...	42
2.1 Общая характеристика деятельности ЗАО "ГК Электроцит Самара-ТМ".....	42
2.2 Оценка системы управления персоналом на предприятии.....	46
2.3. Анализ внутренней среды и процесса управления персоналом ЗАО «Электроцит Самара».....	53
3. Рекомендации по совершенствованию стратегии управления персоналом в ЗАО «ГК Электроцит Самара – ТМ» .....	58
3.1 Технологии управления персоналом в процессе внедрения бережливого производства .....	58
3.2 Оценка эффективности рекомендаций по совершенствованию стратегии управления персоналом в процессе внедрения концепции бережливого производства .....	70
Заключение.....	80
Список литературы.....	84
Приложения .....	90

## **Введение**

Современное общество постоянно движется вперед как в политике и экономике, так и в социальном отношении. Вызванные этим развитием значительные перемены оказали существенное влияние на статус организаций. Перемены затронули и пользовательские требования к качеству работы организаций. Стало очевидно, что специалистам для выполнения их функции необходимо встать на путь обновления и развития, пересмотрев все направления работы. Однако введение в работу инноваций представляет собой довольно сложный процесс, сопровождающийся организационными, экономическими и психологическими трудностями и различными профессиональными рисками. Для решения данных проблем необходимо применять такие подходы к процессу внедрения инноваций в деятельность организации, которые являются научно обоснованными.

В первую очередь, на эффективность процесса усовершенствования организации влияет ее кадровый состав и его готовность к обновлениям.

Интеллект, характер и личностные умения специалистов напрямую влияют на способность решать задачи по преобразованию. Их готовность к этому процессу обеспечивается при помощи мотивации, профессиональных компетенций и инновационной активности. Рост способности и готовности специалистов к введению новшеств в профессиональную деятельность достигается также и за счет формирования в учреждении инновационного климата [3, 15].

Предсказать поведение сотрудников невозможно, поэтому кадровое планирование весьма проблематично. Прогноз того, как можно использовать те или иные кадры, а также их собственное отношение к работе, получается в высшей степени неопределенным. Поэтому в процессе планирования кадры являются малонадежными составляющими.

Управление персоналом в условиях современного менеджмента является одной из основных управленческих дисциплин, поскольку от грамотно подобранных сотрудников, которые работают на повышение эффективности своего предприятия, во многом зависит успешность любой организации. В связи с этим, кадровая

проблематика является важной особенностью и в управлении, что обуславливает актуальность нашей работы.

Актуальность темы исследования определяется тем, что корпоративная культура организации стала важнейшим ресурсом, способным создать стабильную, адаптивную и тем самым жизнеспособную производственную систему, поскольку именно она определяет, как, каким образом и с какими усилиями (финансовыми и производственными) достигаются результаты деятельности организации, устанавливая изменение соотношения между уровнем производства и измеряемыми затратами. Понимание значимости корпоративной культуры становится одной из граней, разделяющих успех и неудачу в условиях современного бизнеса.

Любая организация находится и функционирует в среде. Каждое действие всех без исключения организаций возможно только в том случае, если среда допускает его осуществление. Проблема взаимоотношения организации и среды в науке стала рассматриваться впервые в работах А. Богданова и Л. фон Берталанфи в первой половине XX века [8, с.12]. Однако в менеджменте значение внешней среды для организаций было осознано только в 60-е годы в условиях усиления динамизма ее факторов и нарастания кризисных явлений в экономике. Это послужило отправной точкой для интенсивного использования системного подхода в теории и практике управления, с позиций которого любая организация стала рассматриваться как открытая система, взаимодействующая с внешней средой.

Одной из важнейших задач любой современной организации является поиск внутренних резервов роста прибыли и в целом повышения эффективности деятельности, в связи с чем актуальными становятся вопросы эффективного использования человеческих ресурсов как важнейшего фактора, формирующего финансовый результат компании. В современных условиях определяющим фактором, влияющим на конкурентоспособность компании, экономический рост и эффективность производства, является наличие на фирме человеческих ресурсов, способных профессионально решать поставленные перед организацией производственные задачи. Система управления персоналом организации призвана обеспечить эффективную работу персонала в рамках стоящих стратегических и

оперативных задач компании. Формирование системы управления персоналом позволяет обеспечить качество трудового процесса, регламентацию трудовых отношений, эффективное использование трудового потенциала и повысить качество управленческих решений. Целью построения и развития системы управления персоналом является повышение эффективности функционирования системы управления организации.

Степень разработанности проблемы исследования: в работе использованы труды известных ученых, занимающихся проблемами совершенствования управления персоналом, подбором, отбором, оценкой, потребностями организации в персонале. Исследованием вопросов общей теории управления персоналом и его стратегическими аспектами занимаются такие отечественные специалисты как: В.Р. Веснин, С.Жданов, А. Воробьев, Л. Никифорова, В. К. Потемкин, М. Ш. Сагитдинов, Л. И. Сланченко, М. П. Гакаме, И. А. Соловьева, Д. А. Сайфутдиноваи др.

Отдельные аспекты темы исследования освещаются в работах А.П. Гаврилова, А.Ф. Зубова, Э.А. Искандарова, В.И. Радьковой, В.В. Сипачева, О.С. Советовой, Н.А. Стульбы, Г.И. Янина).

Нельзя не упомянуть также монографию специалиста по корпоративной культуре и моделям коммуникативного поведения, профессора Спивака Владимира Александровича «Корпоративная культура». Эта работа отличается особым научным подходом к проблеме. В ней автор рассматривает различные подходы к изучению организационной культуры, а также предлагает способы измерения эффективности тех или иных элементов культуры.

Таким образом, актуальность темы выпускной квалификационной работы обусловлена необходимостью развития инновационной культуры персонала и руководителей организаций, повышения их инновационной готовности, знания и учета причин сопротивлений персонала организационным инновациям, целенаправленного использования социальных технологий его преодоления.

Цель написания выпускной квалификационной работы состоит в разработке рекомендаций по формированию организационного механизма управления персоналом на примере ЗАО "ГК Электроцит Самара-ТМ.

В соответствии с этим для реализации поставленной цели в исследовании решались следующие задачи:

- изучение возможностей и методов управления изменениями в организации;
- выявление критериев выбора метода управления изменениями;
- изучение механизмов обучения персонала;
- характеристика деятельности ЗАО "ГК Электрощит Самара-ТМ";
- оценка системы управления персоналом на предприятии
- анализ организационных проблем процесса управления персоналом ЗАО «Электрощит Самара».
- предложение мероприятий по оптимизации системы управления персоналом
- разработка алгоритма внедрения мероприятий и его экономическая эффективность.

Объект исследования - система управления персоналом ЗАО "ГК Электрощит Самара-ТМ.

Предмет исследования - факторы, влияющие на процесс оптимизации организационных изменений предприятия.

Методы: метод системного анализа процессов метод классификаций, метод структурного анализа, логического сопоставления и сравнения, а также метод научного наблюдения.

Научная новизна. Становится все более острым и очевидным противоречие между потребностью в оптимизации рабочих процессов персонала организации, с одной стороны, и недостаточной изученностью направлений оптимизации и эффективности рабочих процессов, с другой стороны. С необходимостью разрешения этого противоречия связана основная проблема выпускной квалификационной работы.

Периодические издания в области управления персоналом представлены журнальными и газетными статьями Д.Н. Безрукова, Ю.А. Ермолова, В.Р. Мулюковой, Д.А. Щербининой и др. В данных работах отражены проблемы формирования корпоративной культуры, разработка миссии организации, системы внутрикорпоративных коммуникаций.

Реферативная и обзорная информация представлено трудами О.В. Оплачко, С.В. Хашаевой, Е.Н. Суровушкиной и др., отражающие современные инструменты управления сопротивлением персонала.

Методологической основой исследования является общенаучные методы исследования, системный подход, анализ и синтез, статистические наблюдения, экспертные оценки и др.

Выпускная квалификационная работа имеет большую практическую значимость, так как может быть использована как руководство для диагностики и изменения системы управления персоналом. Особое практическое значение работа имеет для предприятия, т.к. в третьей главе работы подробно описано текущее состояние системы управления персоналом компании, ее преимущества и проблемные участки, а также разработаны предложения по изменению и формированию системы управления персоналом.

Апробация исследования. Результаты исследования были опубликованы в экономических научных журналах:

1. Гончаров Андрей Викторович. Методические рекомендации по оценке эффективности управления персоналом в ГК «Электроцит Самара-ТМ» / Гончаров Андрей Викторович // Журнал: «Наука, техника и образование».

2. Гончаров Андрей Викторович. Управление организационными изменениями / Гончаров Андрей Викторович // Журнал: «Наука, техника и образование».

Исследование состоит из введения, основной части, заключения, списка использованной литературы и приложений.

## 1. Основные концепции и модели управления организационными изменениями и их анализ

### 1.1. Возможность и методы управления изменениями в организации

Спрос на электрооборудование связан с электропотреблением, и на протяжении последних лет, за исключением 2009 года, Россия демонстрирует устойчивую положительную динамику роста спроса на электрооборудование. В ближайшей перспективе спрос на продукцию электротехнической промышленности в России также будет расти [33].

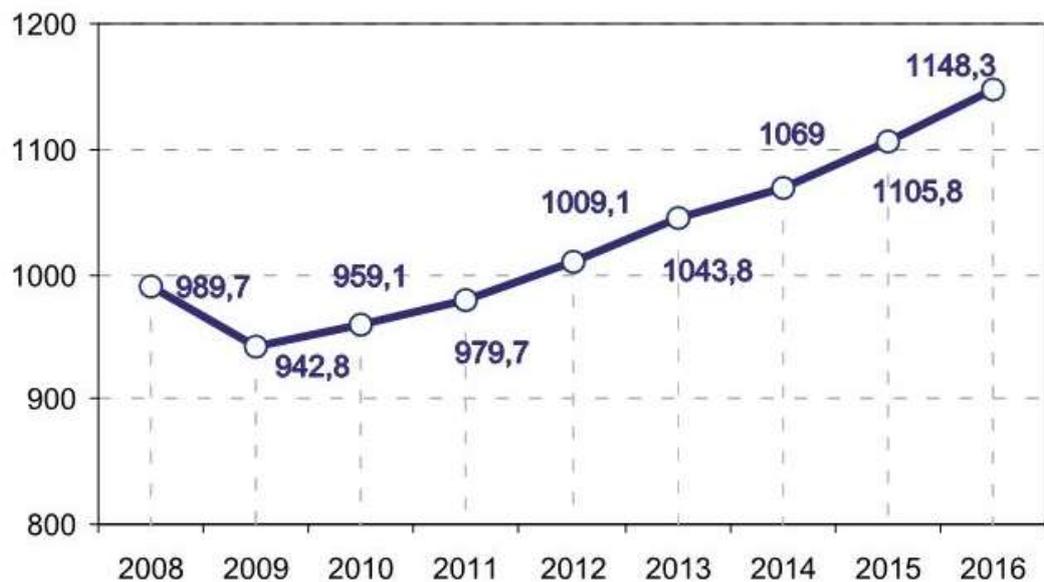


Рисунок 1.1 – Потребление электроэнергии в России, млрд кВт\*ч

Развитие рынка электротехнического оборудования обусловлено ростом спроса на качественные технические обеспечения крупных энергетических проектов. По прогнозам в ближайшие 20 лет в России прогнозируется ежегодный рост энергопотребления на уровне 2,2-3,1%. Этот фактор в совокупности с высоким износом оборудования отрасли обуславливает необходимость модернизации энергетики и, в том числе, электрооборудования в России, которую планируется провести до 2030 года. Количество электротехнического оборудования, которое уже выработало свой срок составляет более 60%.



Рисунок 1.2 – Инфографика «Обеспечение работы единой энергосистемы России» [33]

Электротехника нашей страны – это турбо- и гидрогенераторы, силовые полупроводниковые приборы, высоковольтная аппаратура и трансформаторы, низковольтная аппаратура и системы управления, электродвигатели и источники света, аккумуляторы, магистральные электровозы, провода, кабели, товары бытового назначения, и т.д.– всего более 35 тыс. наименований продукции.

Электротехническая промышленность поставляет оборудование практически во все отрасли экономики и социальную сферу. Основными потребителями электрооборудования являются: топливно-энергетический комплекс — 20% поставок, оборонная промышленность — 12%, агропромышленный комплекс — 19%, транспортный комплекс — 8,5%, коммунальное хозяйство — 15%, прочие отрасли — 26,5%.



Рисунок 1.3 – Потребление электрооборудования различными отраслями экономики России

Таким образом вопрос эффективной организации рабочих процессов и управления персоналом на предприятиях электротехнической промышленности является актуальным.

Было выявлено, что структурные элементы управления персоналом включают в себя политику в области управления составом персонала; политику в области развития персонала; политику в области мотивации и оценки персонала и политику в области корпоративной культуры и социально-трудовых отношений. Основные элементы кадровой политики приведены на рис. 1.4.



Рисунок 1.4 - Элементы кадровой политики

Системы управления персонала можно разделить на три подсистемы:

– «стратегическую (заключает в себе разработку стратегий управления, структуры персонала, прогнозирование развития, долгосрочное развитие системы управления персоналом);

– тактическую (заключает в себе текущее управление персоналом: непосредственно формирование персонала, его набор, обучение, оценку деятельности и другие элементы управленческой деятельности);

– оперативную (заключает в себе планирование конкретных действий по управлению персоналом на краткосрочный период)» [44, с.84].

В основе системы управления персоналом лежит применение разных форм и подходов в кадровой работе. С этой точки зрения стоит выделить три основных блока (табл.1.1):

Таблица 1.1–Основные блоки системы управления персоналом [51, с.20]

Блок 1	Блок 2	Блок 3
Формирование персонала – набор, кадровое планирование, освобождение кадровых ресурсов.	Рациональное использование ресурса персонала – оценка персонала, мотивационная работа, нормирование и рациональное использование персонала.	Развитие персонала – обучение, развитие, повышение квалификации, кадровый резерв персонала.

Организационная структура системы управления персоналом — это совокупность взаимосвязанных подразделений этой системы и должностных лиц.

Подразделения выполняют различные функции, их совокупность составляет службу управления персоналом (кадровую службу). Роль и место службы управления персоналом в структуре всей организации определяется ролью и местом каждого специализированного подразделения данной службы, а также организационным статусом ее непосредственного руководителя.

Система управления персоналом организации сконцентрирована на выполнении следующих функций, которые тесно переплетены между собой. (рис.1.5):



Рисунок 1.5 – Функции системы управления персоналом [51, с.20]

Основными принципами управления персоналом, по мнению Широной Е.М. являются следующие:

- «принцип социального партнёрства (данный принцип регулирует отношения между государством, обществом и работником на рынке труда);
- принцип социальной ответственности (принцип, сформированный за счет общественных ожиданий, формирует природу и сущность сформированной в организации ответственности);
- принцип соблюдения законности (управление персоналом ориентировано на

сформированную систему законодательства);

– принцип сочетания ответственности, принципы обязанностей и прав (принципы, при которых каждый субъект в организации наделяется конкретными делами, несет ответственность за выполнение возложенных на нее задач);

– принцип демократизации (принцип заключается в обеспечении свобод сотрудника для саморазвития, самореализации);

– принцип целеполагания (данный принцип включает в себе следование достижению сотрудников единой поставленной цели);

– принцип эффективной мотивации (принцип, при котором чем тщательнее менеджеры осуществляют систему поощрений и наказаний, тем эффективнее будет программа мотиваций и побуждения)» [52, с.82].

В силу обусловленности организационных изменений организационными решениями, управление организационными изменениями – это процесс, содержащий последовательность организационных решений, и имеющий цель в виде конструктивных изменений. Ясно, что такой процесс возможен (иначе не было бы успешных компаний или они возникали бы случайно) [18; с. 34]. Возникают лишь вопросы по условиям для возникновения и успешного осуществления такого процесса. Таким образом, управление организационными изменениями, в принципе, возможно и подчиняется закономерностям теории систем.

Вовсе не обязательно, что любое организационное решение приводит к конструктивным изменениям – ведь только отсутствие управления неизбежно приводит к деструктивным изменениям, но наличие управления не всегда ведет к конструктивным изменениям. Именно это, а именно успешность в достижении конструктивных изменений, является объектом изучения теории управления организационными изменениями [14. С. 88].

Прежде чем перейти к рассмотрению методов управления организационными изменениями, следует отметить, что не все эти методы разделяют отраженную здесь точку зрения на процесс организационных изменений как управляемый: есть представления, основанные на постулате неуправляемости организационных изменений. Эта, кажущаяся странной, точка зрения будет рассмотрена далее вместе с

другими представлениями, но сейчас стоит указать на то, что стройной теории управления организационными изменениями до сих пор не существует – это очевидно, поскольку даже сам факт возможности такого управления оспаривается в научном сообществе.

Основу методов управления организационными изменениями составляют представления о структуре процессов, происходящих в компании:

- способ трансляции цели компании;
- способы образования индивидуальных задач;
- объединяющие технологии (создающие команду);
- правила распределения ролей в компании;
- производственный цикл компании.

Структуры этих процессов могут значительно различаться и, соответственно, имеется множество методов управления изменениями, принимающих во внимание конкретное представление структуры этих процессов. Основные виды методов управления изменениями рассматриваются в следующем параграфе.

## **1.2. Критерии выбора метода управления изменениями**

Имеются следующие распространенные представления структуры процессов в компании [15]:

### **1. Организация как машина.**

#### Содержание:

- Каждый сотрудник подчиняется только одному менеджеру;
- Работа делится между сотрудниками с определенными ролями;
- Каждый подчиняется общей цели;
- Команда — это не более чем сумма индивидуальных усилий;
- Менеджеры контролируют процесс, сотрудники придерживаются

дисциплины.

#### Представление организационных изменений:

- До оговоренного конечного состояния организацию может изменить руководство (полностью управляемое изменение);
- Сопротивление будет, им можно управлять;
- Изменения пройдут успешно в случае эффективного планирования и контроля.

Общая характеристика [12; с. 29]:

Руководитель видит компанию как полностью управляемую машину, движущуюся к поставленным целям. Недостижение результатов возможно лишь в случае ошибок в управлении. Изменения не происходят сами – их нужно вводить. Сопротивление изменениям влияет на успешность изменений и это надо учитывать при принятии организационных решений.

Ограничения:

При отсутствии больших изменений приводит к удовлетворительному управлению, то есть компания остается в стабильном состоянии, если ее не выводит из стабильности рыночная среда. Однако, в критическом состоянии (или просто в нестационарном, нетипичном), возникает необходимость значительных изменений, вызывающих необратимое сопротивление: например, при определенном воздействии, компанию начинают покидать сотрудники, имеющие значительное влияние на процессы. В такой ситуации представление компании как машины не помогает осуществить конструктивные изменения и происходят неуправляемые – деструктивные изменения. Кроме того, в представлении организации как машины, предъявляются особые требования к менеджерам – это должны быть очень решительные лидеры, имеющие сильное вдохновляющее влияние, и постоянно осуществляющие контроль. Далеко не всегда можно подобрать команду менеджеров, в которой все обладают такими способностями.

2. Организация как политическая система [12; с. 90].

Содержание:

- Политика организации пропитывает все – любой сотрудник оказывается обязательно в нее вовлечен;

- Индивид не может сделать ничего в одиночку – в любом деле требуются сторонники;
- Для успеха воздействия на систему необходимо знать тех, кто обладает реальной и скрытой властью;
- Управляющему нужно всегда знать кто кому симпатизирует и в чьем влиянии находится;
- Политические конфигурации важнее, чем официальная структура компании;
- Управленческие решения – это распределение ресурсов между политическими группами;
- При распределении ресурсов менеджеры используют торг, переговоры и играют на соперничестве групп.

Представление организационных изменений [41; с. 80]:

- Изменения не будут успешными, если их не поддержит наиболее влиятельный человек;
- Вероятность успешности изменений пропорциональна числу их сторонников;
- Ключевое для инициации и успешности изменений – понимание политической пользы или вреда изменений для каждого;
- Наиболее эффективный способ действий при управлении изменениями – создание новых политических групп (коалиций) и периодическое обсуждение вопросов.

Помимо представления процессов в компании, на выбор и состав методов управления организационными изменениями влияет стратегическая концепция организации. Концепции стратегического и оперативного управления компанией изложены, например, в учебнике [7]. Приведем их в кратком изложении и построим связи с методами управления организационными изменениями.

Хотя компании демонстрируют, вообще говоря, широкий спектр поведенческих стилей, существуют два стиля, противоположных друг другу по своей сути: *приростный (инкременталистский)* и *предпринимательский*.

Приростное поведение направлено на минимизацию отклонений от традиций как внутри организации, так и в ее отношениях с окружением. Такое поведение старается минимизировать изменения, не приветствует их. Как результат – отсутствие проактивности и проявление реакции на изменения. Все решения преследуют цель минимизировать необходимые изменения.

Предпринимательское поведение, в отличие от инкременталистского, напротив, стремится к изменениям. Такое поведение характеризуется проактивностью: стремлением сделать первый шаг к изменениям до того, как эти изменения стали представлять собой вызов. Поскольку довольно трудно определить характер будущих вызовов, предпринимательское поведение значительно богаче в инструментах и имеет более широкое поле поиска решений: поиск ведется глобально, с использованием многочисленных и разнообразных альтернатив, а выбирается лучшая из них, отвечающая наиболее вероятному вызову.

Несмотря на то, что в современной культуре, как уже отмечалось во Введении, постоянно пропагандируется стремление к развитию, предпринимательское поведение встречается значительно реже приростного [22; с. 10]. Причиной этого является то, что предпринимательское поведение требует дополнительных ресурсов, а приростное поведение – наиболее экономно и наименее рискованно в смысле потери имеющихся ресурсов. Грубо говоря, предпринимательское поведение может привести к интересной, но недолгой жизни, а приростное – к длительному существованию в равновесном с окружением состоянии. Поскольку подавляющее большинство людей не являются склонными к риску, приростный подход доминирует.

Даже если в начале своей деятельности компания демонстрировала предпринимательское поведение, в дальнейшем может оказаться так, что эта же компания будет вести приростный образ жизни. Все дело в том, что само создание компании всегда несет в себе составляющие предпринимательского поведения – это

действие рискованно, оно провоцирует изменения. Далее может случиться так, что компания не будет иметь желания изменяться по своей инициативе – ее может устраивать рыночная ситуация или просто не хватит ресурсов на изменения. Тогда возобладает приростное поведение.

Компании неизбежно встречаются с проблемой выживания по окончании периода жизненного цикла соответствующей технологии или продукта. Продолжительности этих периодов сильно варьируются, но в последние годы наблюдается тенденция к общему сокращению длительности жизненных циклов. Это заставляет компании чаще обращаться к предпринимательской манере ведения дел[4]. В результате появился большой объем генерированной деловыми кругами литературы, которая рекомендует предпринимательский образ действий не только как возможный, но и как предпочтительный путь развития в быстро изменяющихся условиях деятельности.

Различия, соответствующие приростному и предпринимательскому поведению, указаны в Таблице 1.2.

Таблица 1.2 - Сравнение характеристик организационных процессов [7].

Поведение	Приростное	Предпринимательское
Цели	Оптимизация прибыльности	Оптимизация потенциала прибыльности
Пути достижения целей	Экстраполяция прошлых подходов	На пересечении возможностей получения прибыли и качеств управления
Ограничения	По окружающей среде и по внутренним возможностям	По способностям изменить внешнюю среду, по созданию новых специализаций, по восприятию способов поведения

## Продолжение Таблицы 1.2

Поощрения и взыскания	Поощрения за стабильность, эффективность, за прошлую деятельность	Поощрения за творчество, инициативу, взыскания за отсутствие инициативы
Информация	Внутренняя: деятельность Внешняя: долгосрочный объем возможностей	Внутренняя: возможности Внешняя: глобальный объем возможностей
Проблема	Повторяющаяся, знакомая	Неповторяющаяся, новая
Стиль руководства	Популярность, умение установить единство подходов	Допущение рискованных действий, умение вдохновить людей на изменения
Организационная структура	Стабильная, расширяющаяся. Деятельность организована соответственно процессу переработки ресурсов. Стремление к экономии на масштабе. Виды деятельности увязаны слабо.	Гибкая, структурно меняющаяся. Деятельность организована в соответствии с проблемами. Виды деятельности жестко увязаны.
<b>Принятие управленческих решений</b>		
Признание необходимости действий	Запаздывающая реакция на появившуюся проблему.	Активный поиск возможностей с предвидением проблем.
Поиск управленческих альтернатив	Ориентация на прошлый опыт. Минимизация отклонений от статус-кво. Принимается первая альтернатива, удовлетворяющая потребности.	Творческий поиск. Большие отклонения от статус-кво. Рассматриваются многочисленные альтернативы, выбирается лучшая.
Оценка рисков	Минимизация рисков, соответствие прошлому опыту	Сознательный риск, балансировка совокупности рискованных вариантов.

Попытка соединить оба типа поведения в рамках одной организации неизменно приведет к конфликтам и напряжению. Естественным поэтому является вопрос:

какой из двух типов является наиболее подходящим для конкретной организации? В этой связи представляется наиболее реалистичным взгляд Ансоффа[7], который утверждает, что в будущем коммерческие компании должны будут научиться применять оба метода одновременно.

Образ действий компании на рынке почти всегда имеет следующий вид: компания забирает из внешней среды ряд видов ресурсов, добавляет к ним стоимость и поставляют их обратно в виде товаров и услуг.

Успешные компании являются незамкнутыми системами по причине необходимости внешних ресурсов и необходимости поддержания социального статуса организации. Внутри организации имеются два основных потока (уровня) деятельности (или две подсистемы): 1) *материально обеспечивающая подсистема*, которая занята переработкой поступающих ресурсов в товары и услуги; 2) *управляющая подсистема*, задача которой состоит в руководстве и контроле над деятельностью организации[22].

Внутри управляющей подсистемы имеются два основных режима управления: *стратегическое управление* и *оперативное управление*.

Потенциал для достижения целей организации в будущем является одним из конечных продуктов стратегического управления. Другими конечными продуктами стратегического управления компанией, по меткой формулировке Ансоффа[7], являются ее структура «и изменения, обеспечивающие чувствительность к изменениям внешних условий. В предпринимательской компании это требует наличия управленческой способности замечать и объяснять внешние изменения, которая должна сочетаться со способностью руководить необходимыми ответными стратегическими действиями».

Возможности достижения целей компании частично определяются *архитектоникой* организации, а именно [22; с. 5]:

1. производственными сооружениями, их мощностью, возможностями и технологиями;
2. возможностями по обработке и передаче информации;
3. организационными задачами отдельных лиц и групп;

4. вознаграждениями и взысканиями за исполнение порученных обязанностей;
5. структурой и динамикой власти;
6. системами и процедурами;
7. корпоративной культурой и моделями действительности, которые лежат в основе организационного поведения.

Кроме того, стратегические возможности организации частично определяются качествами её работников, в числе которых [23]:

1. отношение к изменениям;
2. склонность идти на риск;
3. умение решать проблемы, относящиеся к стратегической деятельности;
4. умение решать социальные проблемы, относящиеся к проведению организационных изменений;
5. профессиональное мастерство (например, в области конструирования и разработки продукции, опытного производстве, выяснении реакции рынка);
6. мотивация участия в стратегической деятельности.

Оперативное управление занимается использованием существующей стратегической позиции фирмы с целью достижения целей организации. В коммерческой фирме управляющий текущими операциями занят превращением потенциала в реальную прибыль.

Конечным продуктом оперативной деятельности является — поставка товаров/услуг потребителям за определённое вознаграждение [36; с. 98]. Это обеспечивается управленческими решениями, носящими, в основном, количественный характер. Управленческие задачи включают мотивацию, координацию и контроль управляющих и исполнителей в рамках фирмы, в процессе выполнения задач.

Легко увидеть, что стратегическое управление требует предпринимательского поведения, а оперативное управление — приростного. В то же время, ясно, что и тот, и другой тип управления совершенно необходимы компании. Так что один из главных

вопросов ее функционирования – создать условия для мирного и продуктивного сосуществования этих двух типов управления одновременно.

В отношении управления организационными изменениями, исходя из сказанного, видно, что такое управление, в идеале, целиком осуществляется в рамках стратегического управления и носит предпринимательский характер. Однако в реальности осуществляются различные методы управления организационными изменениями. В частности, с учетом влияния стратегических концепций организации и представления структуры организационных процессов, можно выделить следующие методы управления организационными изменениями (см. Таблицу 1.3).

Таблица 1.3 - Методы управления организационными изменениями

Представления организационных процессов	Модели поведения компании (стратегические концепции)		
	Приростная	Предпринимательская	Смешанная (разделенные системы управления)
Машина	Метод минимального действия	Метод максимальной потенциальной безопасности	Метод оптимального управления
Политическая система	Метод весового распределения	Метод управляемой революции	Метод политического кризиса
Организм	Метод щадящего минимального действия	Метод направленных провокаций	Метод вакцин
Поток и трансформация	Аврально-панический метод	Конфликтный метод	Нет метода

Дадим расшифровку указанным в таблице 2 методам.

**Метод минимального действия.** Предполагает, что конечное состояние изменения близко к начальному. Осуществляются только необходимые для перехода действия, причем из всех возможностей выбирается самая ресурсосберегающая. Сопротивление учитывается в ресурсах и подавляется (минимальными затратами), а в щадящей модификации метода сопротивление минимизируется, несмотря на требуемые ресурсы.

**Метод весового распределения.** Предполагает, что конечное состояние изменений достижимо только силами заинтересованных коалиций, причем без активного сопротивления незаинтересованных. Поэтому действия в этом методе заключаются в ассигновании заинтересованным коалициям ресурсов. Предпринимаются усилия максимально изолировать информацию о величине затраченных на изменения ресурсов. Ресурсы распределяются пропорционально влиянию коалиций на изменения.

**Аврально-панический метод.** Предполагает скорейшее устранение причин, вызвавших изменения, практически любой разумной ценой.

**Метод максимальной потенциальной безопасности.** Считается, что будущий рыночный потенциал и безопасность компании стоят любых имеющихся и доступных ресурсов – на защиту будущих вызовов рынка бросаются почти все доступные ресурсы.

**Метод управляемой революции.** В компании регулярная необходимость изменений трактуется как революционная ситуация: организационные изменения превращаются в постоянную революцию – периодически свергаются старые власти и приходят новые.

**Метод направленных провокаций.** Компания сама провоцирует изменения, имитируя внешнее воздействие и создавая соответствующие защитные механизмы.

**Конфликтный метод.** Организационные изменения инициируются и производятся с помощью искусственно созданного напряжения или даже конфликта.

**Метод оптимального управления.** Подразумевает четко известные начальное и конечное состояния, промежуток времени между которыми должен быть зафиксирован (не важно – большой или малый). Существенными являются только два фактора: успех (достижение конечного состояния в рамках заданного времени) и ресурсы, которые в этом методе должны быть минимально достаточными для успеха.

**Метод политического кризиса.** При изменениях, осуществляемых этим методом, коалиции в компании разделяются управляющим на экспрессивные и депрессивные. Переход из начального в конечное состояние проецируется на движение коалиций между двумя этими состояниями (политический кризис

заключается в резком движении коалиции, обладающей властью, от экспрессивного к депрессивному состоянию).

**Метод вакцин.** Представляет собой легкий вариант метода направленных провокаций – спровоцированное или искусственное внешнее влияние выбирается таким, чтобы оно было существенно меньше опасного для компании (принцип вакцины). Для оценки влияния на компанию нужен опыт и анализ подобных влияний, получение которого возможно только при наличии в компании подсистемы стратегического управления.

Казалось бы, критерий выбора метода очевиден из таблицы 2. Однако, в действительности компании сами зачастую не осознают свою принадлежность к той или иной модели поведения и не могут диагностировать у себя представления об организационных процессах. То есть, когда к руководителю компании приходит вызванный им представитель консалтинговой компании с целью разработать сценарий организационных изменений, руководитель может не ответить ему четко на вопросы о представлении организации и о модели поведения. Поэтому имеет смысл указать некоторые общие признаки компаний для отнесения их к той или иной ячейке таблицы 1.4 [15].

Таблица 1.4 - Признаки классификации компаний

Представления организационных процессов	Модели поведения компании (стратегические концепции)		
	Приростная	Предпринимательская	Смешанная (разделенные системы управления)
Машина	 	 	  
Политическая система	 	 	  
Организм	 	 	  
Поток и трансформация	 	 	  

 Жесткий волевой руководитель

-  Руководство использует манипулятивные технологии
-  Преобладание мотивации избегания у руководителя
-  Менеджмент компании не ставит стратегических задач
-  Отсутствие новых специализаций за последние 1-2 года
-  Избыток новаций, в том числе неудачных
-  Несколько успешных новаций за последние 1-2 года
-  Наличие подсистемы стратегического управления

Следует отметить, что компании типа    встречаются очень редко и долго не живут, поскольку внутренне противоречивы.

Как и в случае с методами управления организационными изменениями, существуют различные модели, описывающие организационные изменения в тех или иных обстоятельствах, зависящих от конкретики компании и необходимых изменений. Рассмотрим наиболее известные из них.

### **Трехступенчатая модель изменений Курта Левина[19].**

Модель состоит из трех этапов: размораживания, движения и замораживания.

Размораживание – это этап, когда действия менеджера направлены на то, чтобы заставить людей признать необходимость изменений. При этом, людям должны быть обеспечены достаточные поддержка и личная безопасность, чтобы они решились принять участие в рискованном предприятии проведения изменений.

Размораживание – это деятельность менеджера, призванная открыть сотрудникам глаза на факты, которые они до этого не замечали, но которые будучи вскрытыми, шокируют их. Такая деятельность может носить как коллективный, так и индивидуальный характер. Например, торговый агент, продающий 10 единиц товара в неделю, будет очень удивлен, если узнает, что все торговые агенты в

конкурирующей компании продают, в среднем, по 100 единиц точно такого же товара в неделю. Он, как минимум, задумается. Тем не менее, не факт, что сразу после размораживания сотрудники готовы к изменениям: существует множество факторов, заставляющих людей сопротивляться изменениям (об этом – в следующем параграфе). Поэтому второй этап следует проводить с учетом наличия такого сопротивления.

Для успешной реализации изменений на втором этапе – движения – недостаточно иметь хорошую идею и увлечь ею участников процесса, необходима также стратегия изменений, находящаяся в согласии с основными особенностями ситуации. Стратегии бывают быстрыми и медленными. Чем подробнее планирование, меньше число участников и сильнее подавление сопротивления, тем быстрее стратегия [4]. В то же время, Дж. Коттер и Л. Шлезингер, в этой же работе отмечают, что «сколь хорошо ни была выполнена работа по выбору стратегии и тактики изменений, на этапе осуществления обязательно произойдет что-нибудь неожиданное». Поэтому, необходимо постоянно отслеживать процесс изменений и своевременно принимать корректирующие меры, без этого этап 2 не может быть успешно пройден.

Третий этап – замораживание – предназначен для закрепления изменений, превращения их в привычное. В современном мире этот этап менее уместен, чем в 40-е годы прошлого века, когда была предложена модель К. Левина. Сейчас следующую реформу обычно приходится начинать прежде, чем завершится предыдущая реформа. Но замораживание необходимо для того, чтобы закрепить достигнутый успех и воспользоваться благами изменений. Иначе зачем делались изменения?

Золотое правило замораживания таково: прежде всего следует определить, какую работу следует прекратить, чтобы дать людям время для выполнения новой работы. Очень хорошо эта ситуация описана в [18]. Вызов, бросаемый изменениями, может мотивировать людей к работе с «нечеловеческим» напряжением на этапе 2, но нельзя ожидать от людей подобной самоотдачи в течение длительного времени.

Именно этап замораживания со всей ясностью показывает, что политические методы в управлении изменениями (названные выше условно методами

распределения, революции и кризиса) далеко не всегда позволяют достойно завершить начатое: новаторы являются очень плохими кандидатурами для консолидации достигнутого, поэтому революционные и кризисные коалиции для закрепления достигнутого должны уступить власть другим, а это генерирует новые изменения – процесс не только не заканчивается, но даже не завершается.

Кроме изменения характера работы, может потребоваться изменить взаимоотношения с заинтересованными лицами из компании и внешнего окружения. Точнее, с теми людьми, которые сохраняют прежние, ставшие теперь неадекватными, ожидания в отношении деятельности персонала компании.

Наконец, этап 3 – это время создания новых легенд и символов, новых неофициальных, но признанных норм поведения и взаимоотношений–изменений культуры и базовых ценностей организации. На этом этапе признают и вознаграждают новые линии поведения и наказывают за старые [13].

### **Восемь шагов Коттера [4; с. 98].**

Эта модель принадлежит известному гуру стратегического управления Дж. Коттеру и изложена в его книге «Впереди перемен», где изменения подробно рассмотрены по восьми шагам. Тридцатилетними исследованиями Коттера доказано, что 70% всех основных изменений в компаниях проваливаются. Предложенная им модель организационных изменений из 8 шагов позволяет избежать провала в большинстве случаев.

Шаг 1. Создать атмосферу безотлагательности действий. Очень напоминает размораживание в модели К.Левина.

Шаг 2. Сформировать влиятельные команды реформаторов. Это то хорошее, что можно принять из политических представлений компании. Для осуществления этого шага следует объединить усилия влиятельных сотрудников (агентов перемен), поощрять деятельность участников сформированной команды. Здесь требуется пояснить почему Коттер сделал акцент именно на командном управлении изменениями.

Ни один человек не способен в одиночку делать практически одновременно следующее: разработать правильное видение, довести информацию до большого

числа людей, устранить ключевые препятствия, добиться небольших, но быстрых побед, руководить очень многими проектами и укоренять новые подходы в культуре компании.

Именно создание подходящей команды, управляющей изменениями, имеет решающее значение для успеха. Эта команда должна иметь правильный состав, высокий уровень доверия и общую цель. Имеется четыре обязательных качества, необходимых для успеха команды в области управления изменениями [18; с. 50]:

- прочность позиции: члены команды должны представлять собой ведущий костяк так, чтобы те, кто остался вне команды, не могли блокировать ее действия;
- специализация: все соответствующие точки зрения должны быть представлены так, что будут приниматься взвешенные и обдуманые решения;
- достоверность: заявления команды должны серьезно восприниматься в компании;
- лидерство: в команде должно присутствовать достаточное количество явных лидеров.

Шаг 3. Создать видение изменений, то есть образ желаемого будущего и стратегию его достижения. Эффективное видение имеет 6 ключевых характеристик:

- Наглядность: передается четкое представление о том, как будущее будет выглядеть;
- Желательность: затрагиваются долгосрочные интересы участников изменений;
- Возможность: реалистичность, достижимость.
- Ясность: недвусмысленность указаний в принятии решений.
- Гибкость: допущение индивидуальной инициативы и альтернативных решений в свете меняющихся условий.
- Простота: легкость в коммуникации, важная для быстрого распространения идей.

Шаг 4. Пропагандировать новое видение, используя все доступные средства: аналогии, примеры и модели нового поведения команды. Изображения и действия говорят лучше, чем слова.

Шаг 5. Создать условия для претворения нового видения в жизнь. Устранить блокирующие новое поведение препятствия, изменить должным образом структуры и обязанности, поощрять творческий подход и готовность рисковать. Типичным препятствием являются так называемые проблемные менеджеры – это люди, имеющие множество привычек, обуславливающих их консервативное поведение. Их защитные механизмы не позволяют им ни отказаться от этих привычек, ни признать неготовность к изменениям. Обычно продуктивным способом решения такого рода проблем является честный диалог.

Шаг 6. Спланировать и получить ближайшие победные результаты. Следует добиваться любыми путями первых успехов в запланированных изменениях, вознаграждать их и пропагандировать. Надо понимать, что в начале пути организационных изменений маленькие победы не случаются сами по себе – они могут появиться только как результат запланированных действий. Эти действия являются давлением на компанию и это давление может быть воспринято позитивно только в случае победы. Так что планировать маленькие победы следует с большой тщательностью.

Шаг 7. Закрепить достижения и расширить преобразования. Для этого создать атмосферу доверия к новым подходам (никогда не давать слабину – избавляться от малейших проявлений сомнений и саботажа) и, в то же время, отмечать все проблемы и напряженные ситуации, принимая соответствующие кадровые решения. Распространять успешный опыт по всей компании, не допускать повторения ошибок.

Шаг 8. Институционализировать новые подходы. То есть придать им формальный облик в виде регламентов, приказов, правил. Выстроить взаимосвязь между результатами и вознаграждениями. Создавать материальные и культурные условия развития новых качеств сотрудников. Корпоративная культура меняется именно на шаге 8, а не на шаге 1. Вот правила для шага 8, предложенные самим Коттером:

- должны быть очевидные доказательства того, что новое превосходит старое;
- успех должен быть виден и хорошо коммуницирован;
- сигналом, подтверждающим наличие изменений в корпоративной культуре, является потеря некоторых людей в процессе изменений;
- любые действия должны усиливать новые положения корпоративной культуры;
- любой новый сотрудник должен вписываться в новую корпоративную культуру.

Природа сопротивления присуща человеку – по своей сути, это защитный механизм, имеющий своими корнями второй уровень пирамиды Маслоу: люди защищаются тогда, когда чувствуют угрозу своей безопасности.

В самом начале построения теории стратегического планирования, она основывалась на трех положениях: разумности поступков людей, правильных решениях как основы стратегии и отдельности задач формулировки и внедрения стратегии.

В реальности оказалось, что все три положения не идеальны: организации оказывали сопротивление новым начинаниям даже тогда, когда их польза была очевидна; решения, казавшиеся правильными на момент их принятия (например, решение о слиянии), приводили к убыткам; сформулированные стратегии при внедрении нуждались в переработке [22, с. 88].

Подвох кроется в том, что здравомыслие (в понимании «логика, аналитическое исследование») находится на 5 уровне пирамиды Маслоу, а безопасность – на втором. Поэтому здравомыслящие люди не поступают здраво, если существует угроза их безопасности или даже если им только кажется, что такая угроза существует.

Любые существенные стратегические преобразования изменяют базовые, сложившиеся рабочие уклады. В любом таком изменении сотрудники видят риски, так как они не были еще в ситуации практического выполнения того, чего планируется достичь. Эти риски и есть угроза безопасности, которая составляет основу сопротивления изменениям со стороны сотрудников [17; с. 23].

Ввиду изменения сложившихся рабочих укладов, меняются бизнес-процессы в компании. Это вызывает необходимость преобразования структурных связей: разрушения части старых и создания новых. При разрушении старых структурных связей, компания реагирует. Ее реакция может варьироваться от простых сбоев в работе до жесткого сопротивления: старые связи просто не разрываются. Так проявляется сопротивление изменениям со стороны компаний.

Рассмотрим по порядку оба этих вида сопротивления.

Сопротивление сотрудников выражается, например, в виде высказываний, приведенных в Таблице 1.5[18].

Таблица 1.5 - Признаки сопротивления.

Высказывание	Интерпретация
«Терпение и труд все перетрут»	Отказ
«Начнем новую жизнь с понедельника»	Откладывание на потом (избегание)
«Не сыграть бы в ящик»	Неопределенность
«Новый клич разбил паралич»	Отсутствие внедрения
«Чем больше тратим краски, тем меньше верим в сказки»	Стратегическая неэффективность
«Чего босс не знает, от того не страдает»	Саботаж
«Давайте вернемся назад, к настоящей работе!»	Отступление

Сопротивление изменениям со стороны сотрудников есть всегда. Только сила его зависит от различных факторов: от масштаба, длительности изменений, а также от уверенности менеджмента и четкости поставленных целей (того самого видения, о котором говорит Коттер).

Сопротивление сотрудников делится на индивидуальное и групповое. Индивидуальное сопротивление происходит, когда человек не уверен в результатах и последствиях изменений:

- вынужден рисковать, а это противоречит его натуре;
- чувствует, что может оказаться лишним;
- не способен выполнять новую роль;
- чувствует, что потеряет «лицо»;

- не желает и/или не способен обучаться новой специальности и осваивать новый стиль поведения.

Помимо этого, управляющие сопротивляются изменениям, когда их позиции в системе власти в компании подвергаются опасности (уменьшится вознаграждение, влияние, объем контролируемых процессов, упадет престиж и репутация).

Групповое сопротивление не просто сильнее индивидуального, оно стабильнее и несет в себе заряд «контр-изменений», способный дезавуировать все запланированные действия (см., например, ситуации, описанные в [17]). Это чисто деструктивная сила, которая является усилителем как сопротивления сотрудников, так и сопротивления компании. Подобно тому, как и на политической арене в организации различные группы сотрудников создают группировки, кланы, коалиции, различные формальные и неформальные группы между которыми порой разворачивается самая настоящая политическая война.

В группах формируется и развивается корпоративная культура. Она, как следует из модели Коттера, меняется последней. Группа вырабатывает свою позицию согласия или несогласия с определенными установками. Это своего рода «модель реальности», в которую должна хотя бы частично вписываться стратегия изменений. Поэтому оценить силу сопротивления групп можно исходя из того, насколько изменения угрожают власти группы и насколько отличается модель реальности группы от того, что ожидается в результате изменений.

Еще Аристотель писал, что «политика рождается из разнообразия интересов». Таким образом, происходит война интересов различных подразделений, например, противостояние подразделения продаж и подразделения финансовых аналитиков. Это могут быть ресурсные противостояния, борьба подразделений за бюджет, за премиальный фонд. Все это приводит к дроблению организации изнутри, начинается внутреннее «брожение», мешающее не только дальнейшему развитию организации, но и ее нормальной работе в текущих условиях.

На величину сопротивления сотрудников изменениям влияет также степень преданности (вовлеченности) сотрудников компании, причем это влияние может быть и положительным, и отрицательным, в зависимости от обстоятельств [14, с. 77].

В целом, можно указать следующие факторы сопротивления изменениям со стороны сотрудников [14; с. 19]:

1. Несоответствие культуры и структуры власти грядущим изменениям;
2. Длительность внедрения изменений;
3. Угроза потери престижа и власти и другими затруднениями для высших управляющих;
4. Последствия изменений для компании;
5. Вовлеченность работников;
6. Культурно-политическая ориентация (модель реальности) центров силы.

Восприятие необходимости перемен и их последствий часто не совпадает с действительностью. Из-за искаженного понимания сопротивление, бывает, превышает ситуационно оправданный уровень [18].

Для эффективного преодоления сопротивления сотрудников, следует принять принцип упреждающего воздействия: как правило, если сопротивление (особенно групповое) уже является фактом, преодолевать его значительно труднее, чем подготовить заранее почву для ослабления такого сопротивления [4].

Вот меры, предложенные Ансоффом для построения упреждающего воздействия на сопротивление:

1. Стартовая площадка. Создаются источники власти, способные обеспечить процессу изменений стартовый импульс и непрерывность. Разрабатываются подробные планы процесса изменений, определяются ответственные лица, ресурсы, схемы взаимодействий и этапы осуществления. Анализируются индивидуальные свойства работников, их возможное отношение к новой стратегии и потенциальные возможности.

2. Анализ природы изменений. Устанавливается стратегический диагноз (то есть преодолеваемое изменениями явление/проблема/стратегический разрыв), скорость изменений, влияние изменений на политические платформы групп.

3. Создание атмосферы поддержки. Используя сделанный анализ, информация о причинах и последствиях изменений распространяется по компании и создается «опорная база» из числа сторонников преобразований/агентов перемен.

4. Учет поведенческих факторов при планировании преобразований. Руководство должно максимально «вложиться» в тех, кто поддерживает преобразования. Вклад может быть в виде нематериального стимулирования, обучения, коучинга и просто внимания к опорной базе.

5. Управление изменениями через изменение поведения работников. Следует распределить власть и ответственность между предпринимателями, линейными управляющими высшего звена, толковыми исследователями-разработчиками и маркетологами. Нужны гибкие организационные культуры, умение подвергать сомнению «модели мира», сложившиеся в прошлом. Важно повсеместно распространять преданность фирме, новаторский корпоративный дух.

Сопrotивление, которое оказывает изменениям сама компания, называется *системным* сопротивлением. Так же, как и сопротивление сотрудников, оно приводит к отсрочкам, непредвиденным расходам, низкой эффективности. В отличие от сопротивления сотрудников, которое имеет корнями потребность в безопасности, системное сопротивление проистекает из некомпетентности компании.

Компании осуществляют два вида деятельности – конкурентную и стратегическую. Первая заключается в непосредственном заработке денег, а вторая – в обеспечении потенциала этого заработка в будущем. В первой половине XX века доля стратегической деятельности была исчезающе мала. На сегодняшний день, компании, не занимающиеся второй деятельностью, долго не живут – рынок меняется столь быстро, что неподготовленные к новым реалиям вынуждены уходить. Тем не менее, большинство компаний пытаются возложить стратегическую деятельность на тактических управляющих. Это приводит к тому, что справедлив закон Грешема (с заменой «деньги» на «деятельность»): «обыденная, повторяющаяся, знакомая с давних пор текущая деятельность стремится вытеснить новую эпизодическую стратегическую деятельность» [3; с. 8].

Таким образом, системное сопротивление возникает из-за перегрузок стратегического характера: система тормозит изменение своей структуры, а в результате происходит торможение изменений. Всякий раз когда происходит значительное увеличение стратегического бюджета, но нет увеличения числа

управляющих (то есть, нет структурных изменений), возникают стратегические перегрузки и соответствующее торможение изменений [21, с. 78].

Дело не только в числе управляющих, но и в их качестве: тактический менеджер не может быть эффективным стратегическим менеджером по причине того, что наборы компетенций, необходимых для стратегического управления, противоречат тем, которые нужны для тактического.

Если оперативным подразделениям «свалили» стратегическую работу, то их очевидная некомпетентность в стратегическом плане сразу создаст перегрузки в оперативной работе и не даст никакого прогресса в стратегической работе.

Можно сказать, что:

- системное сопротивление возникает всякий раз, когда компетенции управляющих не соответствуют стратегической деятельности;
- сопротивление возникает в момент изменения стратегии, когда подготовка соответствующих кадров отстаёт от процесса изменений, и будет пропорционально разрыву между ними;
- сопротивление возникает всякий раз, когда характеристики управленческой компетенции не соответствуют друг другу.

Имеются два варианта последовательности действий, при которых системное сопротивление носит различный характер: последовательность «Стратегия-Система-Поведение» или «Поведение-Система-Стратегия» [5; с. 17]. Они различаются тем, что в первой последовательности поведение изменяется в последнюю очередь и сопротивление изменениям максимально в течение всего периода изменений, а во второй последовательности происходит длительная подготовка и поведение меняется первым. Второй вариант менее предпочтителен по причине своей длительности. Поэтому чаще используют первый вариант, согласно которому сначала изменяют стратегию, что дает новую продукцию и новые рынки, а потом уже подвергают изменению компетентность компании (систему) и поведение людей. Однако, всегда, когда есть возможность и позволяет время, следует использовать второй вариант, так как он наиболее полно отвечает целям изменений – позволяет в полной мере воспользоваться результатами изменений, не опасаясь, что системное сопротивление

снизит эффективность до уровня, при котором изменения бессмысленны. Таким образом, следует осуществлять планирование организационных изменений так чтобы соблюдалась последовательность: изменение поведения персонала —> наращивание организационных усилий —> стратегические действия.

В большинстве случаев «стартовая площадка» уменьшит, но не устранил сопротивление. Комбинированное сопротивление (системы + персонала) будет ощущаться на всём протяжении процесса изменений. Поэтому для успешного завершения изменений необходимо сосредоточить значительные усилия.

В качестве модели воздействия на системное сопротивление будет взята последовательность «стратегия-система-поведение», поскольку поведенческие стереотипы уже сложились и настроены против изменений.

### 1.3 Обучение персонала

Одним из направлений оценки персонала является оценка трудовых ресурсов - это наведение порядка в кадровом составе предприятия (рис. 1.4). Это мероприятие трудоемкое, и к тому же способное оказать значительное моральное влияние на коллектив предприятия, привести к серьезным управленческим решениям, кадровым перестановкам.

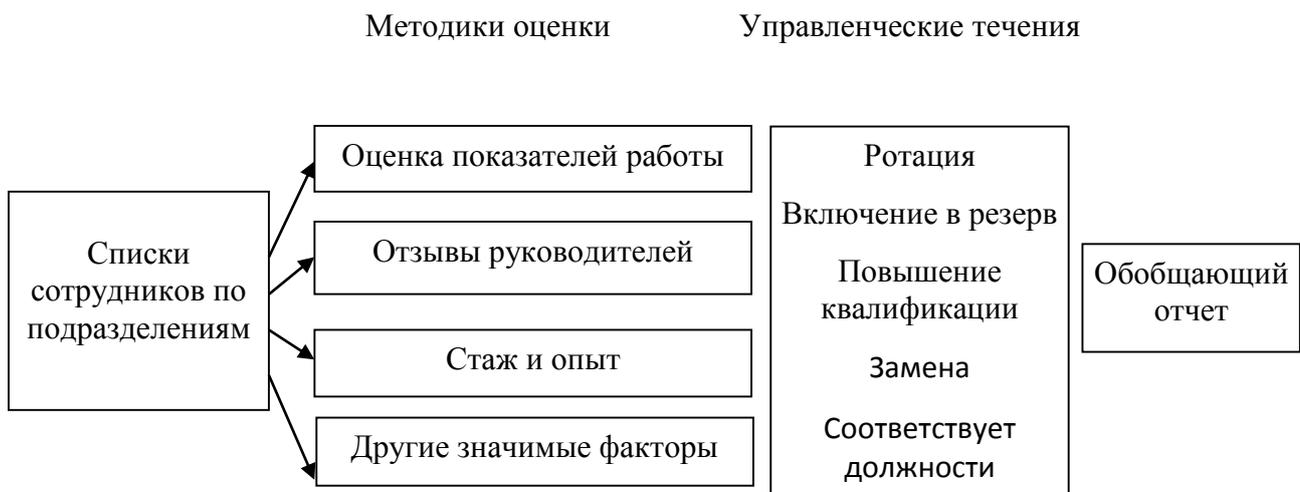


Рисунок 1.4 - Процесс оценки трудовых ресурсов

Если оценка проводится впервые, на стадии роста компании, то следует ожидать возникновения всех сложностей и препятствий, перечисленных ранее. Особое внимание следует обратить на необходимость грамотного PR и обеспечение сотрудничества линейных менеджеров, поскольку сопротивление коллектива практически неизбежно. Для организации аудита на этом этапе стандартные механизмы управления не подходят: они еще не отлажены. Здесь можно использовать технологии проектного менеджмента, специально разработанные для решения новых задач с высокой неопределенностью, имеющих установленные цели и сроки, и исполняемые временной проектной командой.

Результатом аудита трудовых ресурсов является обобщающий аналитический отчет, содержащий статистику оценок сотрудников по всем подразделениям и рекомендуемые управленческие решения [9; с. 19]:

- соответствие занимаемой должности;
- целесообразность повышения оплаты труда (грейда) ;
- не соответствие должности (необходимость замены);
- целесообразность обучения, повышения квалификации;
- перемещение в другое подразделение (ротация);
- включение в резерв выдвижения.

Первая, наиболее известная и практикуемая на сегодняшний день методика оценки эффективности программ обучения была разработана Дональдом Киркпатриком более 40 лет назад.

Согласно этой методике, оценка производится на четырех уровнях [11; с. 21].

- **Уровень 1. Реакция слушателей на программу обучения.** На этом уровне оценивается удовлетворенность участника программой и ходом обучения. Оценки на этом уровне субъективны: они не дают никакой информации об успешности программы как для обучающегося, так и для компании, а также о качестве полученных знаний и опыта.

- **Уровень 2. Оценка знаний и опыта, полученных слушателем по программе обучения.** Технология оценки на этом уровне подразумевает проведение интервью (экзамена), опроса, тестирования после процесса обучения. На этом уровне оцениваются результаты обучения: определяется, получили ли обучаемые те знания и навыки, которые были заложены в программу.

- **Уровень 3. Оценка поведения на рабочем месте.** Выясняется, как слушатели применяют полученные знания и навыки в рабочих условиях. Только 30 % корпоративных программ обучения оценивается на таком уровне. Сложность оценки заключается в том, что для получения результатов необходимо ждать от месяца до полугода. Именно здесь впервые проявляется реальная польза программы обучения для сотрудника. Но для целей управления изменениями в компании такая оценка важна, в основном, по причине сравнения «было-стало» и для формирования потребности в изменении.

- **Уровень 4. Оценка влияния программы обучения на бизнес компании.** На этом уровне оценивается, каких измеримых результатов компания достигла благодаря своим программам корпоративного обучения. Это наиболее сложный для реализации уровень, и только 10% программ обучения персонала оценивается по этому параметру. Главная трудность состоит в выделении эффекта от тренинга из большого числа других факторов, также влияющих на бизнес компании.

Модель Киркпатрика дает только основу для оценки эффективности, но не предлагает какого-либо метода или решения [14; с. 16]. Поэтому для дальнейшего анализа необходимо использовать следующие дополнительные данные: эффективность использования средств; результативность процесса обучения; соответствие требованиям, предъявленным к обучению.

Модель Джека Филипса (1997) или шестишаговая модель ROI (return on investment) позволяет оценить эффективность обучения и дает метод для этого.

**Шаг 1. Сбор данных.** Непосредственно перед сбором данных необходимо выделить цели, для которых производится оценка, затем осуществляется сбор данных с использованием различных инструментов (опросы, интервью, тестирование,

наблюдения, измерение производительности). Оценка производится на нескольких этапах: до, после, во время обучения, а также через некоторое время.

**Шаг 2. Изолирование эффекта обучения.** Выполнение этого этапа позволяет исключить влияние внешних факторов, не имеющих отношения непосредственно к проекту корпоративного обучения. На сегодняшний день разработано большое число решений, позволяющих осуществить это, все они не безупречны, но при комплексном применении выдают адекватный результат.

**Шаг 3. Конвертация данных в денежную форму.** Нужно перейти от таких понятий, как рост качества, эффективное распределение ресурсов, сокращение простоев и трудовых издержек, к денежной сумме, разнесенной по временным интервалам.

**Шаг 4. Оценка затрат на обучение.** Необходимо оценивать не только явные затраты, но и неявные, например отсутствие на рабочем месте в период обучения и т. п.

**Шаг 5. Расчет ROI.** Для его осуществления используются результаты третьего и четвертого шагов.

**Шаг 6. Определение неявной выгоды.** Неявной выгодой может считаться рост командного духа, удовлетворенность от работы, снижение конфликтов и т.д.

Если полная и достоверная информация, необходимая для расчета ROI, не доступна, можно использовать предложенный Джеффом Муненом [3] упрощенный подход к оценке возврата на вложенные инвестиции SROI (Simplified Return on Investment). В целях уменьшения сложности сбора данных и самих вычислений при расчете SROI во внимание принимаются только те факторы (как положительные, так и отрицательные), которые в текущей ситуации существенно отличаются от средних значений. Принципы вычисления SROI представлены в шести этапах [12; с. 90].

1. Использование в случае необходимости относительных данных. Показатель ROI можно рассчитать как относительную величину, когда абсолютные данные отсутствуют. В этом случае рассчитывается величина, на которую изменится ROI при переходе от одной ситуации к другой (например, при введении в эксплуатацию новой технологии).

2. Выражение качественных данных на числовой шкале. Предлагается рассматривать только три категории: экономические критерии (выражаемые обычно в денежных единицах); качественные критерии (способности, поведенческие критерии, качество обслуживания, выражаемые обычно в терминах «лучше» и «хуже»); критерии эффективности (выраженные во времени, необходимом на выполнение определенной задачи, обычно в терминах «больше» и «меньше»).

3. Представление расчета SROI как нефинансового расчета. Финансовые данные преобразуются в относительные оценки (например, по шкале от -10 до +10). Такой подход подчеркивает субъективную природу ROI, что гораздо ближе к реальности.

4. Учет минимального количества переменных, изменяющих текущую ситуацию. Для расчета следует рассматривать только те стороны конкретной ситуации, для которых ожидается различие до и после проведения необходимых изменений будет не просто заметным, а существенным.

5. Вычисление различных значений ROI, зависящих от участников ситуации и стадии внедрения нововведения. При расчете ROI с использованием различного состава участников ситуации часто получаются различные результаты (например, с точки зрения менеджера и преподавателя). Поэтому необходимо проводить вычисления ROI для каждой из категорий участников процесса: персонал, преподаватели, студенты и т.д.

6. Использование результатов SROI для совершенствования процесса и методики принятия решений, но не для самих решений. Наиболее важным вкладом SROI является систематический анализ, появление информации к размышлению, создание базиса для обсуждений заинтересованными сторонами. Следовательно, применение SROI создает ориентир для принятия обоснованных решений.

Что касается обучения компании, то оно также может быть проанализировано по методике SROI, только необходимо вместо предметов обучения рассматривать организационные стратегические структуры, а временные рамки принимать шире. Так как не всегда есть возможность долго «экспериментировать», то можно оценить показатели SROI для обучения компании a-priori, то есть экспертно. Хотя сам

разработчик не рекомендует использовать свой инструмент для принятия решений по обучению, для обучения компании именно SROI может послужить основой для принятия решения, поскольку других инструментов пока не известно.

Таким образом, в рассмотренных подходах к определению организационных изменений ученые используют как базовые элементы организации (структура, форма, процесс), так и элементы управления (цели, стратегия, технология, политика).

Анализ опыта успешных компаний и предприятий за последние десятилетия позволяет выделить особенности управления организационными изменениями в современной практике управления отечественными предприятиями:

- 1) изменения часто проводятся ради изменения названия, а не улучшения сущности процесса, явления и т.д.;
- 2) не учитывается то, что изменение состояния одного элемента приводит к изменению состояния всей системы и требует дальнейших действий;
- 3) руководство предприятий, отделений часто недооценивает сопротивление работников изменениям, что приводит к снижению или отсутствию результатов от изменений.

## **2. Анализ состояния управления персоналом ЗАО "ГК Электроцит Самара-ТМ"**

### **2.1 Общая характеристика деятельности ЗАО "ГК Электроцит Самара-ТМ"**

ЗАО "ГК Электроцит Самара-ТМ" (далее - Электроцит Самара) занимается выпуском электротехнической продукции. Электроцит Самара – высокотехнологичная производственная компания с семидесятилетней историей и безупречной репутацией, крупнейший российский производитель электротехнического оборудования 0,4-220 кВ.

Стратегическая цель Электроцит Самара - создавать отечественное конкурентоспособное оборудование, строить новые подстанции и вводить новые мощности, повышать надежность энергосистемы, укрепляя энергобезопасность государства.

Электроцит Самара совмещает все плюсы индивидуального подхода со скоростью массового производства. Ведётся производство продукции по нетиповым схемам, экстренное производство и поставка на стратегически важные объекты Российской Федерации.

Сеть сервисных центров охватывает всю страну. Проектные институты и монтажная организация в составе компании позволяют осуществлять полный цикл работ: проектирование – поставка – монтаж – сервисное обслуживание.

Предприятие занимает лидирующее положение на рынке, является законодателем трендов в электротехнической индустрии, разрабатывает и внедряет инновационные решения. Опытная конструкторская служба накапливает и обновляет технологический потенциал предприятия. Компания имеет широкий ассортимент электротехнической продукции, оснащённой комплектующими собственного производства.

В таблице 2.1 рассмотрим основные финансовые показатели ЗАО «Электроцит Самара» характеризующие результаты деятельности.

Таблица 2.1 - Основные финансовые показатели и численность персонала ЗАО «Электроцит Самара» в 2011-2016 гг.

Показатель	2011	2012	2013	2014	2015	2016	Изменение, в %
Выручка, тыс. руб.	99329	108680	112281	132100	157935	181005	182.23
Прибыль от продаж, тыс.	21245	16392	1839	-344	6205	31956	150.42
Чистая прибыль (убыток), тыс.	11669	2826	-10193	-9886	-10677	21007	180.02
Численность персонала, чел.	7495	7824	7848	7829	7795	7779	103,79

Как видно из представленных данных, выручка ЗАО «Электроцит Самара» увеличилась с 99329 тыс. руб. в 2011 году до 181005 тыс. руб. в 2016 году, или на 82,23%, в тоже время, прибыль от продаж компании выросла с 21245 тыс. руб. в 2011 году до 31956 тыс. руб. в 2016 году, или на 50,42 % при этом, в 2014 году данный показатель составил отрицательную величину в размере 344 тыс. руб.. Чистая прибыль ЗАО «Электроцит Самара» имела до 2016 года тенденцию к снижению, если в 2011 году она составила 11669 тыс. руб., то в 2012 году 2826 тыс. руб., а в 2013 году был зафиксирован чистый убыток в размере 10193 тыс. руб. В 2014 и 2015 годах ЗАО «Электроцит Самара» продолжила терпеть убытки, которые составили в 2013 году 9886 тыс. руб. и 10677 тыс. руб. в 2015 году. Только в 2016 году произошел рост данного показателя до 21007 тыс. руб., в целом, за анализируемый период времени чистая прибыль выросла на 80 %.

Структуры управления на многих современных предприятиях были построены в соответствии с принципами управления, сформулированными еще в начале XX века. Основой для появления и функционирования того или иного типа организационной структуры управления на предприятии, а также залогом увеличения производительности является горизонтальное разделение труда, при котором весь объем работы разбивается на компоненты. На рис. 2.1 представлена укрупненная административная структура ЗАО «Электроцит Самара».

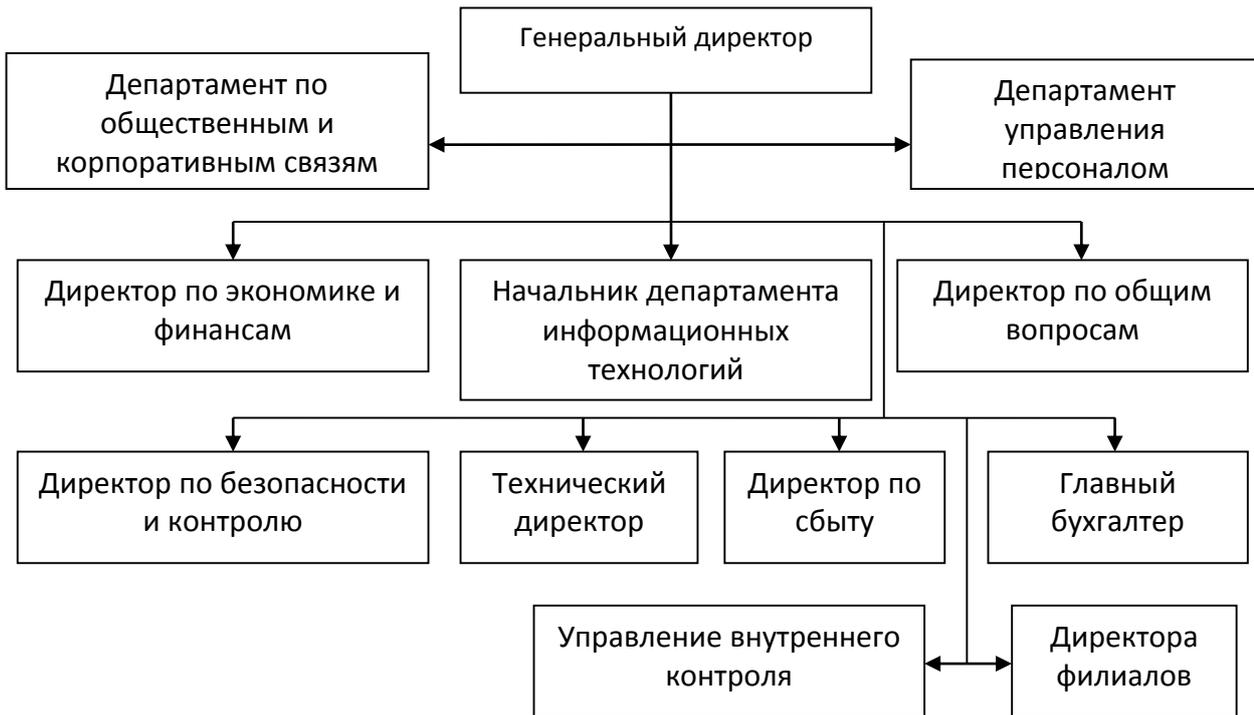


Рисунок 2.1 - Административная структура ЗАО «Электроцит Самара»

Таким образом, можно говорить о линейно-функциональной структуре управления компанией, что обеспечивает эффективное функционирование предприятия. Рассматривая структуру ЗАО «Электроцит Самара», можно констатировать жесткую иерархию и функциональную фрагментацию административной структуры, во главе каждого подразделения находится руководитель, наделенный полномочиями, осуществляющий единоличное руководство подчиненными ему сотрудниками и сосредотачивающий в своих руках все функции управления. Сам руководитель в свою очередь подчинен вышестоящему руководителю. Необходимо отметить, что управленческие решения в сфере управления персоналом на ЗАО «Электроцит Самара» занимают все уровни иерархические управления, на уровне рабочих – бригадир, на уровне отдела – начальник отдела, на уровне управления – начальник управления и на самом высоком уровне – генеральный директор ЗАО «Электроцит Самара».

Из вышесказанного видно, что в ЗАО «Электроцит Самара» каждый сотрудник выполняет определенные функции и обязанности; каждый имеет право проявлять

инициативу, предлагать свои идеи касательно улучшения работы предприятия, за это существует система премирования, которая утверждается руководителем.

Все функции управления реализуются в менеджменте ЗАО «Электроцит Самара» через совокупность приемов и способов воздействия на управляемый объект, то есть через методы управления персоналом.

Социальная корпоративная ответственность как принцип корпоративного управления играет важную роль на всех этапах подготовки и принятия управленческих решений и является одним из основополагающих факторов устойчивого развития Компании. ЗАО «Электроцит Самара», являясь самым крупным работодателем Республики Армения, создает для своих работников достойные условия труда, обеспечивает необходимым социальным пакетом.

При этом еще одним достижением компании считаем сохранение и развитие трудового коллектива и шаги, которые делаются в части повышения профессиональных навыков. В рамках реализации вышеназванных задач около 1000 человек в год проходят обучение в созданном Компанией учебном секторе, построен новый учебный полигон. Особое внимание уделяется спорту, в частности, футболу, турнирам по шахматам и нардам. ЗАО «Электроцит Самара» традиционно организует товарищеские матчи между футбольными командами различных компаний, а также участвует в соревнованиях с дочерними предприятиями ОАО «Интер РАО».

Здесь очень важно также отметить эффективную работу профсоюзной организации ЗАО «Электроцит Самара», которая в рамках коллективного договора выплачивает 50% надбавку к получаемой Ветеранами Великой отечественной войны и Ветеранами труда пенсии (около 180 ветеранов), оказывает содействие сотрудникам предприятия при болезни, инвалидности и .т.д.

## 2.2 Оценка системы управления персоналом на предприятии

Несмотря на наличие убытков в 2013-2015 гг., численность персонала выросла за 5 лет (за период с 2011 по 2016 года) на 4%, с 7495 человек в 2011 году до 7795 человек в 2015 году (рис. 2.1). В 2015 году данный тренд был нарушен и численность персонала снизилась до 7779 человека или на 16 человек по сравнению с 2015 годом.

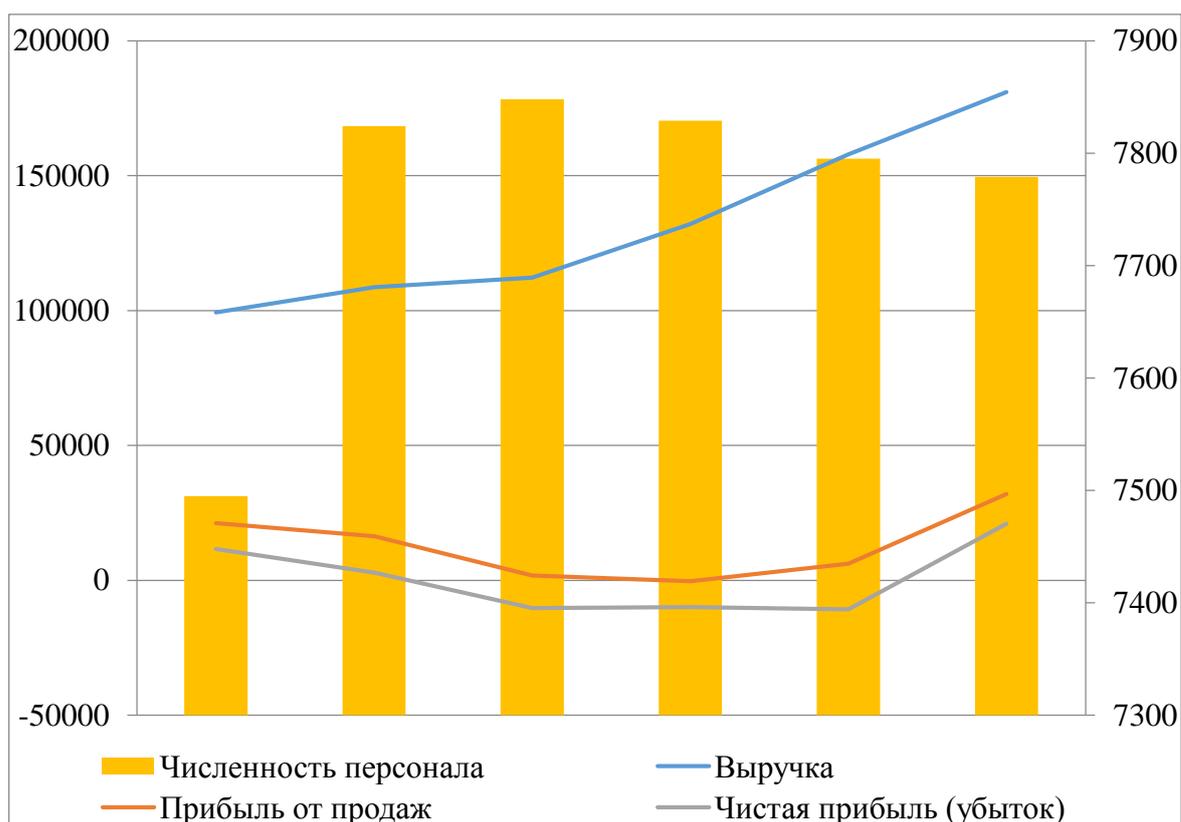


Рисунок 2.2 - Динамика основных финансовых показателей и численность персонала ЗАО «Электрощит Самара»

В целях дальнейшего анализа рассмотрим корреляцию между основными финансовыми показателями и численностью персонала ЗАО «Электрощит Самара» в таблице 2.2.

Таблица 2.2 - Корреляция между основными финансовыми показателями и численностью персонала ЗАО «Электрощит Самара» в 2011-2016 гг.

	Выручка	Прибыль от продаж	Чистая прибыль (убыток)	Численность персонала
Выручка	1			

Продолжение таблицы 2.2

Прибыль от продаж	-0.573227169	1		
Чистая прибыль (убыток)	-0.728081032	0.952861145	1	
Численность персонала	0.451620504	-0.745518993	-0.817618712	1

Как видно из представленного корреляционного анализа, численность персонала имеет положительную связь с выручкой (корреляция составила 0,45), то есть при росте численности персонала происходит рост выручки компании. В тоже время имеется сильная отрицательная связь между численностью персонала и прибылью от продаж (показатель составил -0,75), а также численностью персонала и чистой прибылью (показатель составил -0,82). Таким образом, самая сильная корреляционная связь зафиксирована между численностью персонала и чистой прибылью, это говорит о том, что при росте численности персонала происходит снижение чистой прибыли компании и наоборот.

Также необходимо обратить внимание на то, численность персонала в анализируемом периоде имеет разнонаправленную динамику, если в 2011-2012 годах она росла, то в 2013-2016 года снижалась, что видно на рис. 2.2, на котором наряду с самим графиком изменения численности персонала представлена функция, наиболее точно отражающая данную динамику.

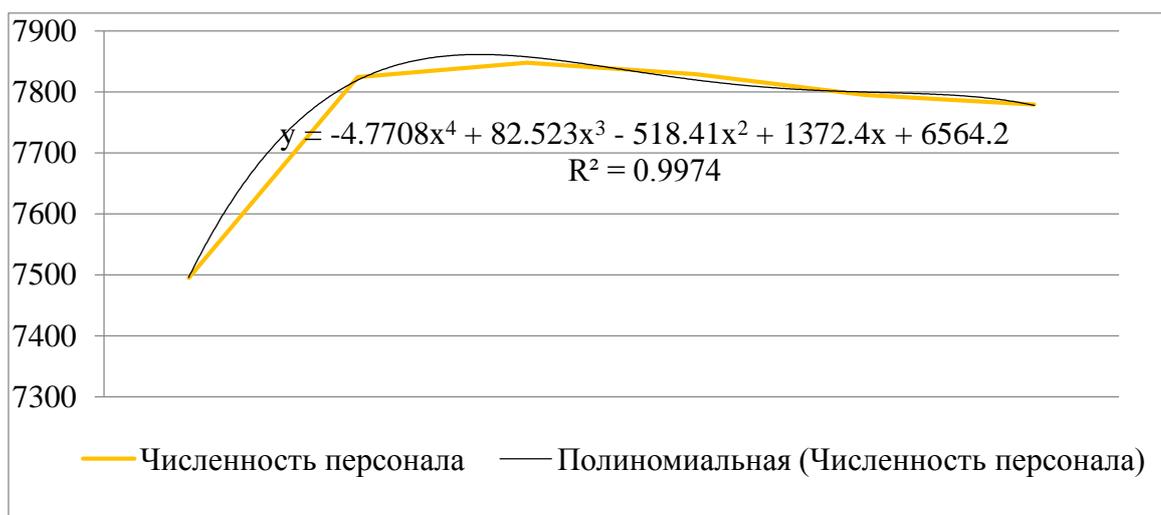


Рисунок 2.3 - Динамика численности персонала ЗАО «Электроцит Самара» в 2011-2015 гг. и функция, наиболее точно отражающая данную динамику

В таблице 2.3 проведем расчет коэффициента текучести и приёма ЗАО «Электроцит Самара» в 2011-2016 гг. по формулам 1.5 и 1.6.

Таблица 2.3 - Расчет коэффициента текучести и приёма ЗАО «Электроцит Самара» в 2011-2016 гг.

Год	Наличие на начало периода	Поступило за период	Выбыло за период	Наличие на конец периода	Коэффициент текучести кадров, в %	Коэффициент приема, в %
2011	7 498	446	443	7 495	5.92	5.96
2012	7 495	367	696	7 824	8.89	4.69
2013	7 824	453	477	7 848	6.08	5.77
2014	7 848	337	318	7 829	4.06	4.31
2015	7 829	383	349	7 795	4.48	4.92
2016	7 795	323	307	7 779	3.95	4.16

Как видно из представленных данных, среднемесячная заработная плата работников выросла за период с 2011 по 2016 год на 22,64%, или на 39 тыс. руб.. При этом наибольшими темпами росла средняя заработная плата работников, их заработок увеличился с 132 тыс. руб. в 2011 году до 179 тыс. руб. в месяц в 2015 году, или на 35,96 %. Среднемесячная заработная плата специалистов и технических работников росла медленнее, она выросла со 188 тыс. руб. в 2011 году до 231 тыс. руб. в 2015 году, или на 22 %. Среднемесячная заработная плата руководителей росла медленнее всего, она выросла с 239,95 тыс. руб. в месяц в 2011 году до 271,64 тыс. руб. в 2015 года, или на 13,21%.

Фонд оплаты труда работников вырос с 15 414 тыс. руб. в 2011 году до 19 621 тыс. руб. в 2015 году, или на 27,29 %. Вследствие уменьшения количества руководителей, их фонд оплаты труда снизился за анализируемый период на 131 тыс. руб., или на 4,3 %.

Таблица 2.4 - Динамика изменения оплаты труда и фонда заработной платы ЗАО «Электроцит Самара»

Показатели	2011	2012	2013	2014	2015	2016	Изменение	
							Абсолютное	Относительное, в %
Выручка от реализации товаров, млн. тыс. руб.	99 329	108 680	112 281	132 100	157 935	181 005	81 676	182.23
Среднегодовая численность работников, чел. всего, в том числе:	7 495	7 824	7 848	7 829	7 795	7 779	284	103.79
- руководители	1 061	1 067	1 065	1 156	1 106	828	-233	78.04
- специалисты и технические исполнители	3 195	2 768	2 791	2 795	1 760	2 779	-416	86.98
- рабочие	3 239	3 989	3 992	3 878	4 929	4 172	933	128.81
Среднемесячная заработная плата в месяц всего, тыс. руб., в том числе:	171.39	178.53	185.97	193.72	201.79	210.20	39	122.64
- руководители	239.95	249.95	260.36	271.21	282.51	271,64	32	113,21
- специалисты и технические исполнители	188.53	196.39	204.57	213.09	221.97	231.22	43	122.64
- рабочие	132.03	147.04	153.12	156.66	176.47	179.51	47	135.96
ФОТ, млн. тыс. руб. всего, в том числе:	15 414	16 762	17 514	18 199	18 875	19 621	4 207	127.29
- руководители	3 055	3 200	3 327	3 762	3 749	2 923	-131	95.71
- специалисты и технические исполнители	7 228	6 523	6 851	7 147	4 688	7 710	482	106.67
- рабочие	5 131	7 038	7 335	7 290	10 438	8 987	3 855	175.13

Для увеличения наглядности представим динамику изменения фонда заработной платы и количества персонала графически (рис. 2.4).

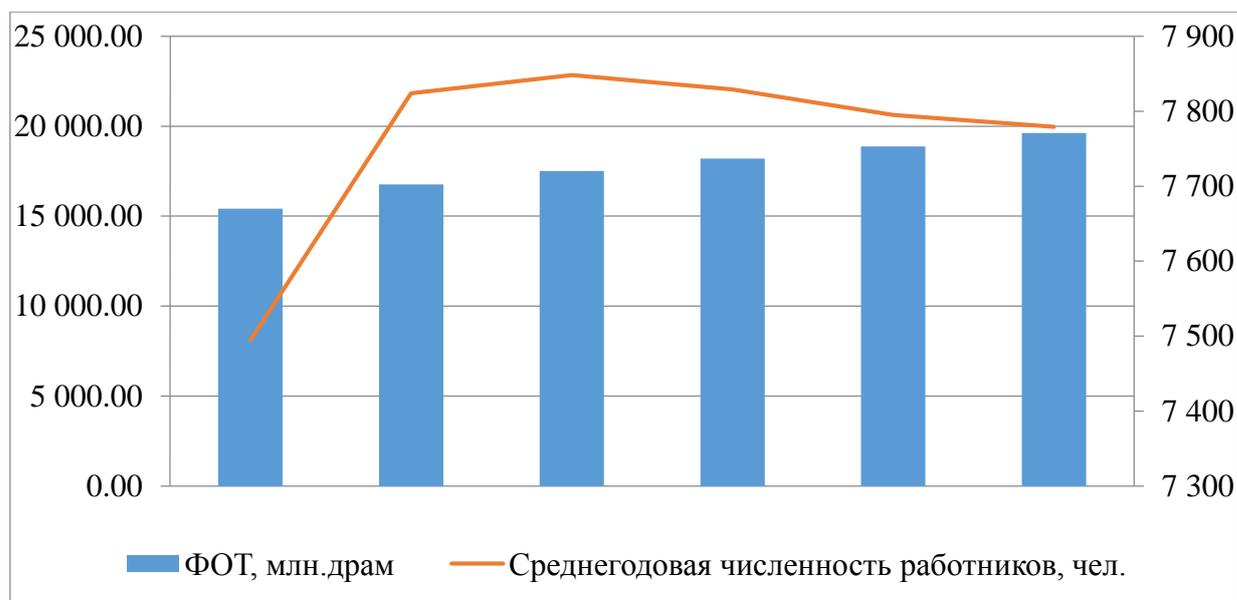


Рисунок 2.4 - Динамика изменения фонда заработной платы и количества персонала ЗАО «Электроцит Самара» в 2011 – 2015 гг.

Исходя из данных представленных в таблице 2.5 и рис. 2.4 видно, что динамика изменения фонда заработной платы и количества персонала имеет разнонаправленный характер, поэтому можно сделать вывод, что повышение среднегодовой заработной платы работников вызвано в основном ростом уровня оплаты труда.

Таблица 2.5 - Динамика изменения показателей производительности труда ЗАО «Электроцит Самара»

Показатели	2011	2012	2013	2014	2015	2016	Изменение	
							Абсолютное	Относительное, в %
Выручка от реализации товаров, млн. тыс. руб.	99 329	108 680	112 281	132 100	157 935	181 005	81 676	182.23
Среднегодовая численность работников, чел. всего	7 495	7 824	7 848	7 829	7 795	7 779	284	103.79
ФОТ, млн. тыс. руб. всего	15 415	16 762	17 514	18 200	18 876	19 622	4 207	127.29
Выработка, млн. тыс. руб. /чел.	13.25	13.89	14.31	16.87	20.26	23.27	10.02	175.57
Зарплатоемкость, %	15.52	15.42	15.60	13.78	11.95	10.84	-4.68	69.85

Остановимся более подробно на таких важных показателях, отражающих эффективность работы персонала и предприятия в целом, как выработка и зарплатоемкость (расчет производится по формулам 1.2 и 1.3, представленным в первой главе настоящей работы).

Как видно из проведенных расчетов, выработка за период с 2011 по 2016 годы выросла на 75,57%, произошло это вследствие взаимодействия двух факторов - опережающего роста выручки по сравнению со среднегодовой численностью работников, так выручка за анализируемый период времени увеличилась на 82,23 %, а численность работников всего на 3,79%. В структуре выручки фонд заработной платы из года в год уменьшался, если в 2011 году он составлял 15,52%, то в 2013 году 13,78%, а в 2015 году 10,84 %.

Для увеличения наглядности представим динамику изменения показателей производительности труда и зарплатоемкости ЗАО «Электроцит Самара» графически (рис. 2.5).

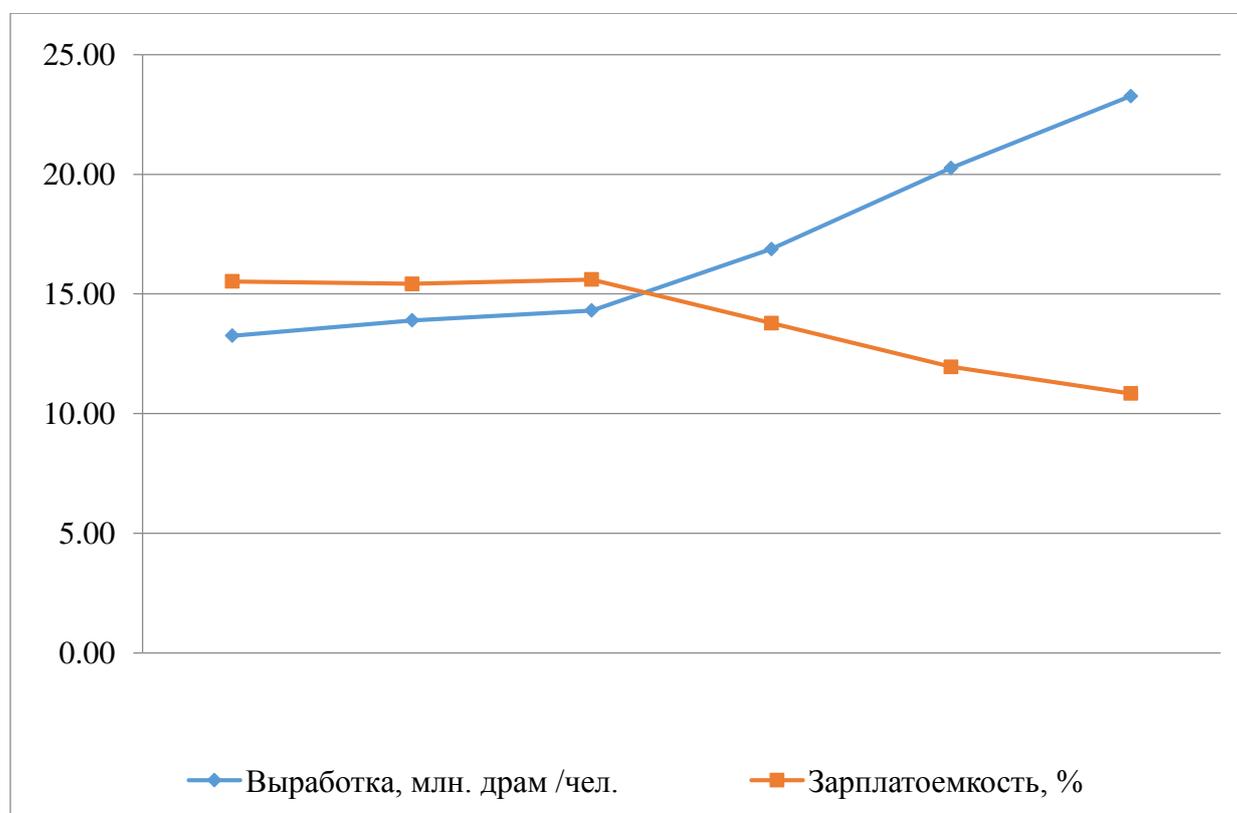


Рисунок 2.5 - Динамика изменения показателей выработки и зарплатоемкости ЗАО «Электроцит Самара» в 2011-2015 гг.

Исходя из таблицы 2.4 и рис. 2.4 видно, что динамика изменения выработки имеет тенденцию к увеличению на фоне снижения доли заработной платы работников в выручке от реализации продукции, хотя данный показатель и является достаточно низким для предприятий данной отрасли.

Была рассмотрена функциональная структура ЗАО «Электроцит Самара» и выявлен ее линейный характер, что обеспечивает эффективное функционирование предприятия. Рассматривая структуру ЗАО «Электроцит Самара», можно констатировать жесткую иерархию и функциональную фрагментацию административной структуры, во главе каждого подразделения находится руководитель, наделенный полномочиями, осуществляющий единоличное руководство подчиненными ему сотрудниками и сосредотачивающий в своих руках все функции управления

В компании система управления персоналом включает следующие элементы:

- определение потребности в персонале;
- подбор и найм персонала;
- первичная адаптация;
- планирование карьеры;
- оплата труда.

Как видно из таблицы 6 максимальное число функций управления выполняет руководитель организации. В организации не создана служба по управлению персоналом, функции данной службы выполняет несколько отделов (бухгалтерия, руководители подразделений).

Таким образом, самая сильная корреляционная связь зафиксирована между численностью персонала и чистой прибылью, это говорит о том, что при росте численности персонала происходит снижение чистой прибыли компании и наоборот. Динамика изменения выработки имеет тенденцию к увеличению на фоне снижения доли заработной платы работников в выручке от реализации продукции. Руководство компании обязано учитывать динамику финансовых показателей при планировании численности персонала, что, исходя из проведенного анализа, сделано не было. Все это говорит о недостаточно эффективном управлении персоналом, слабой связи

между управленческими решениями в области управления персоналом и результатами финансово-хозяйственной деятельности ЗАО «Электроцит Самара».

. В ЗАО «Электроцит Самара» каждый сотрудник выполняет определенные функции и обязанности; каждый имеет право проявлять инициативу, предлагать свои идеи касательно улучшения работы предприятия, за это существует система премирования, которая утверждается руководителем. Исходя из проведенного анализа можно сделать вывод о недостаточно эффективном управлении персоналом, что отражается в динамике финансово-экономических показателей. Так, выручка компании увеличилась за пять лет на 59%, в тоже время, прибыль от продаж и чистая прибыль в 2014 году стала отрицательной. Несмотря на наличие убытков в 2012-2014 гг., численность персонала выросла за 5 лет на 4%. Как было установлено из проведенного корреляционного анализа, численность персонала имеет положительную связь с выручкой, имеется сильная отрицательная связь между численностью персонала и прибылью от продаж, а также численностью персонала и чистой прибылью.

### **2.3. Анализ внутренней среды и процесса управления персоналом ЗАО «Электроцит Самара»**

На предприятии существуют различного рода проблемы, связанные с неэффективной организацией рабочего времени сотрудников предприятия. Доказанная корреляция снижения прибыли от количества сотрудников позволяет делать вывод, что количество сотрудников не решает проблемы предприятия. Необходимо выявить проблемы, потери и предложить мероприятия по оптимизации организационных процессов на предприятии.

В ходе наблюдения были задействованы следующие участки: Сварка РГП, Сварка КТПК, Сварка КТПБ, Сварка ВВ и ЭА, Сварка КТПП, Черный склад, Склад 6 пролет, Сборка автоматов, Сборка ВВН, Сборка НН 5 пролет, Сборка НН 6 пролет, Сборка ВН 35, Сборка ВН 110/220, Комплектовка 2 пролет, Сборка призма, Сварка призма, Вторичка ВН, Вторичка НН, Заготовительный.

В ходе исследования были использованы следующие методы анализа:

- Круг "Оно"
- 5s аудит
- SPS аудит
- Замечания по качеству
- Ежедневное отслеживание потерь
- Видео анализ
- BSC
- Near miss

В соответствии с методикой круга Тайити Оно «Наблюдай и думай» был проведен эксперимент в рабочем цехе. Производилось наблюдение за рабочими процессами и выявлялись различные виды потерь. Данные наблюдения были занесены в бланк фиксации потерь (приложение 2).

В ходе исследования была применена методика Кайдзен — японская практика, которая фокусируется на непрерывном совершенствовании процессов производства, разработки, вспомогательных бизнес-процессов и управления.

Также Kaizen - это сфокусированное применение инструментов бережливого производства для быстрого снижения "muda" (потерь) в целях повышения безопасности, качества, поставок, стоимости, скорости, гибкости и способности реагировать на внутренние и внешние потребности клиента [43; с.29].

В соответствии с методикой Кайдзен был проведен анализ управления персоналом ЗАО «Электроцит Самара», а также проведена оценка организационных процессов рабочих предприятия.

Был проанализирован этап работы от принятия заказа до его отгрузки. В прошлом имеется безуспешная попытка запуска системы «Канбан». Текущая

практика в запуске на полную производственную мощность без учета влияния на НЗП.

Выявлены следующие проблемы:

Высокая вариативность LT (от 1 до 38 дней) и только 5% заказов выполняются в соответствии со стандартным LT. Стандартный LT для внутренних потребителей очень долгий (10-14 дней) для операционного времени меньше чем 20 минут. Расписание не всегда синхронизировано и готовая продукция ожидает на промежуточном складе – если нет места используется внешний склад. Необходимые изменения - оптимизация заказов.

Также было выявлено, что отсутствует место для складирования технической документации. Вся документация хаотично разбросана на столах сотрудников.

В целом предприятие располагает оптимальным комплектом качеств. Анализ внутренней среды целесообразно продолжить SWOT-анализом. В общем виде данный вид анализа является необходимым элементом исследований, обязательным предварительным этапом при составлении любого уровня стратегических и маркетинговых планов.

Аббревиатура SWOT означает: Strengths – сильные стороны, Weakness – слабые стороны, Opportunities – возможности, Threats – угрозы. Другими словами, SWOT-анализ – это анализ сильных и слабых сторон организации, а также возможностей и угроз со стороны внешней окружающей среды. «S» и «W» относятся к состоянию компании, а «O» и «T» к внешнему окружению организации [40].

Таблица 2.6 - SWOT-анализ ЗАО «Электрощит Самара»

Сильные стороны	Возможности
наличие высококвалифицированных сотрудников; широкий ассортимент продукции; личная заинтересованность сотрудников в успехе предприятия позволяет проявлять инициативу и творческий подход к делу.	Улучшение маркетинговой политики приведет к большему спросу; выход на новый уровень; увеличение числа рабочих мест (привлечение к работе дополнительного менеджера и управляющего по контролю качества

Продолжение таблицы 2.6

	внедрение новых технологий (интерактивное телевидение, высокоскоростной интернет);
Слабые стороны	Угрозы
Слабая маркетинговая политика плохо сказывается на имидже предприятия (слабая рекламная компания); Неэффективные рабочие процессы, выявленные в ходе наблюдения	Высокая и нечестная конкуренция; финансовый кризис - возможность банкротства.

На основе анализа слабых и сильных сторон ЗАО «Электроцит Самара» были установлены потенциальные возможности развития бизнеса и угрозы. Ключевыми факторами конкурентоспособности ЗАО «Электроцит Самара» являются:

- цена и качество услуг,
- сервис по работе с постоянными клиентами,
- деловая репутация.

Анализ факторов и условий, влияющих на деятельность ЗАО «Электроцит Самара»:

1. Сезонность и изменчивость спроса. Расходы предприятия при стабильной загрузке в значительной части постоянны по своему объёму. При этом доходы предприятия полностью зависят от сезонности. В этой связи, одной из самых основных задач является сглаживание сезонных колебаний. Главный способ решения данной задачи - активизация деятельности в старых и поиск новых сегментов рынка.

2. Изменение конкурентной среды. Для повышения конкурентных преимуществ планируется дальнейшая работа над качеством предложения.

3. Изменение внешнеполитической ситуации в мире. Геополитические и военные конфликты, эпидемии, природные катаклизмы - весьма неблагоприятные факторы, которые могут вызвать сокращение въездного турпотока. Активная работа руководства направлена на повышение устойчивости компании к негативным действиям данного фактора.

4. Экономическая дестабилизация. Сильная зависимость всей отрасли, как от внутренней, так и от внешнеэкономической среды. Продолжая работать со всеми

сегментами рынка ЗАО «Электроцит Самара» старается застраховать себя от воздействия неблагоприятных экономических факторов.

5. Высокие расходы на эксплуатацию. ЗАО «Электроцит Самара» постоянно требуются дополнительные затраты на содержание здания и оборудования. Серьёзные требования к оперативности обслуживания клиентов обуславливают необходимость постоянного совершенствования программного обеспечения и внедрения современных технологий. Постоянно растущие коммунальные платежи и затраты на поддержание инфраструктуры занимают все большее место в общих расходах ЗАО «Электроцит Самара». Определяющим моментом в этом плане всегда является выбор приоритетных направлений расходования денежных средств и привлечение, в случае необходимости, внешних источников. При составлении бюджета серьёзнейшее внимание уделяется насущным техническим потребностям предприятия.

Оценка эффективности системы управления персоналом показала, что данная система не эффективна. Фактически в компании не создана система управления персоналом. На предприятии отсутствует организационный документ, регулирующий вопросы управления персоналом, сотрудники выполняют обязанности формально.

Анализ системы мотивации и стимулирования показал, что единственным регламентированным элементом системы управления персоналом является оплата труда. На сегодняшний день в организации применяется повременно-премиальная система оплаты труда. Зарплата работников состоит из двух частей. Первая часть — это оклад либо произведение дневной (часовой) тарифной ставки на отработанное время, который установлен в штатном расписании. Вторая часть состоит из премии за достижение определенных результатов в работе. Премии начисляются ежемесячно в виде процентов от оклада или тарифной ставки.

В связи с этим у сотрудников недостаточная мотивацию, а также существует сопротивление изменениям.

### **3. Рекомендации по совершенствованию стратегии управления персоналом в ЗАО «ГК Электроцит Самара – ТМ»**

#### **3.1 Технологии управления персоналом в процессе внедрения бережливого производства**

Особенности рабочих процессов как объекта управления отражаются в подходах к построению системы менеджмента качества (далее – СМК). Как правило, СМК предприятия является одновременно системой общего менеджмента. Функции менеджмента качества выполняют руководство и уполномоченные сотрудники, или создаются команды по изучению проблемы и выработке предложений по улучшению, использующие самые разные подходы и инструменты для анализа качества и проблем.

В ЗАО «Электроцит Самара» предлагается организовать отдел менеджмента качества услуг. В обязанности сотрудников, которого входит разработка и отслеживание выполнения всех моментов, касающихся качества выполнения работ. Для менеджмента, всех отделов и служб это отправная информация в работе, можно сказать, что все усовершенствования в деятельности ЗАО «Электроцит Самара» в конечном итоге базируются на комментариях сотрудников и заведующих отделами.

В штате планируется 2 сотрудника - Руководитель отдела и менеджер. Должностная инструкция его подчиненного во многом сходна, но без руководящих функций.

Служба по качеству предприятия одновременно может выполнять функции по стандартизации, т.е. по разработке собственных стандартов и инструкций. Специфика стандартов предприятий заключается в том, что они являются документами СМК. Стандарты качества выполнения работ должны отражать потребности клиентов, в том числе потенциальных, поэтому их изучение является требованием к выпуску готовой продукции.

Разработка программы контроля качества для ЗАО «Электроцит Самара» предполагает определение целевых ориентиров, на достижение которых будут

направлены мероприятия содержательной части этого документа. Процесс контроля качества услуг распадается на несколько этапов.

1-й этап: Определение масштабов измерения качества рабочих процессов в ЗАО «Электрощит Самара».

Для того чтобы сделать первый шаг - определить масштабы качества - необходимо применить все формы стандартизации, относимые к качеству. Четко определенные масштабы качества, которые связаны с объемом работ, условиями работы, уровнем подготовки персонала, должны быть реалистичными и достижимыми, чтобы стать основой всех последующих усовершенствований.

2-й этап: Постановка вопросов, проверяющих уровень качества.

Сфера обслуживания ЗАО «Электрощит Самара», включающая и технические службы и т.д., контролируется на предмет качества с помощью специальных листов качества.

3-й этап: Контроль. Действия. Оценка.

Опросники и листы проверки качества должны составлять основу для разработки программ, профессиональной подготовки персонала производственных отделов. Работа персонала ЗАО «Электрощит Самара» должна быть сфокусирована на повышение качества, качество должно рассматриваться с точки зрения клиента. С другой стороны, программа проверки качества способствует лучшему взаимодействию подразделений ЗАО «Электрощит Самара» между собой. В любом случае, высшему менеджменту предприятия следует рекомендовать рассматривать возникшую проблему качества с позиции "почему это случилось", а не с позиции "кто виноват".

4-й этап: Постановка целей качества в плане. В долгосрочном плане, помимо анализа рыночной конъюнктуры следует также отражать анализ собственного производства, в первую очередь - состояние качества выполняемых работ на данном предприятии. В рамках планирования деятельности предприятия должны быть определены стандарты качества работы, которые устанавливаются в долгосрочном плане развития как конечная цель и контролируется наиболее строгим критиком - клиентом.

Итак, в целях обеспечения стратегического преимущества перед конкурентами ЗАО «Электроцит Самара» необходим периодический аудит качества рабочих процессов.

Необходимо рекомендовать ЗАО «Электроцит Самара» проводить комплексные проверки качества ежеквартально. На основании результатов проверок за год разработать и внедрить программу контроля качества.

Для реализации идеи контроля качества рабочих процессов предлагаются следующие мероприятия – оценка рабочих процессов по предложенным методикам.

В соответствии с методикой Кайдзен и Оно предлагаем авторские рекомендации для реализации на ЗАО «Электроцит Самара» и улучшения показателей деятельности предприятия. В рамках данного исследования предлагается Kaizen blitz. Применение Kaizen blitz позволяет сократить длительность проекта в среднем в 4 раза.

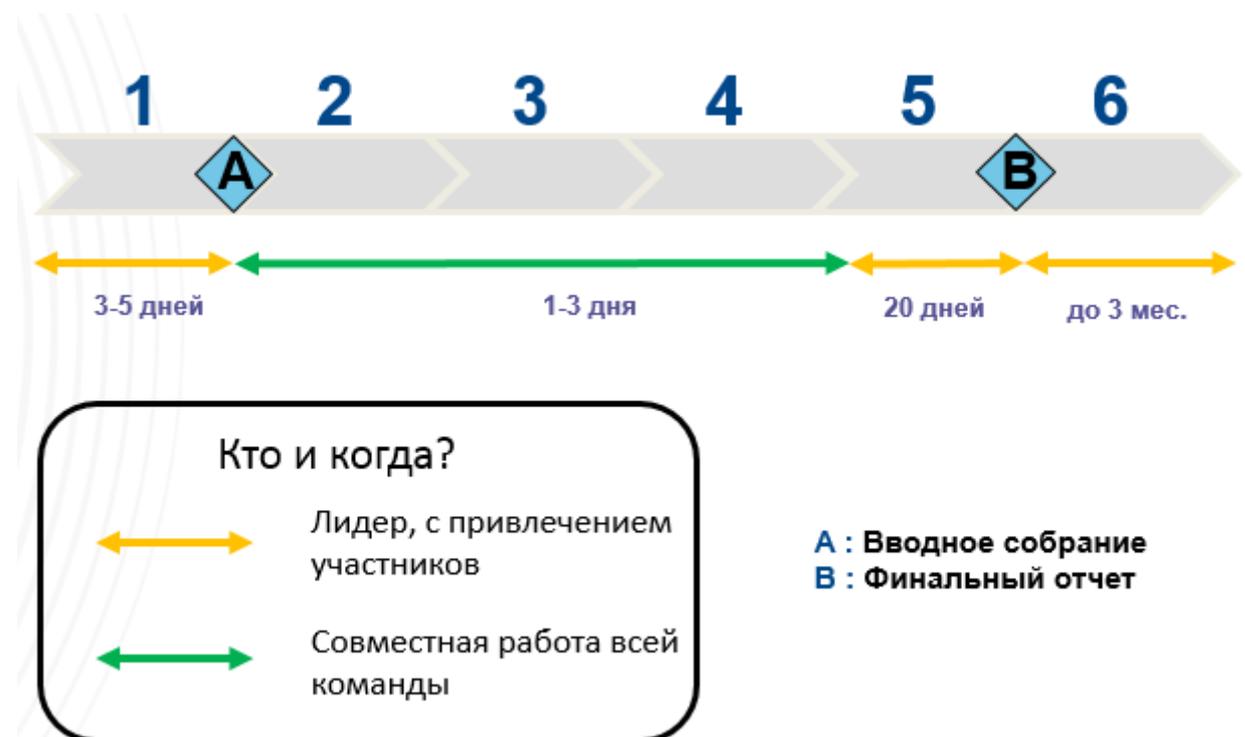


Рисунок 3.1 – Структура Kaizen blitz

1 : Подготовка к КВ, определение целей

2 : Обучение, анализ текущей ситуации

3 : Разработка предложений по улучшению

4 : Внедрение улучшений

5 : Стабилизация процесса

6 : Внедрение улучшений с долгим сроком внедрения

Данные рекомендации должны влиять на такие процессы, как:

- Поставка в срок
- Производительность
- Качество
- Безопасность
- Стоимость
- Эргономика

Главной целью авторских рекомендаций является оптимизация перечисленных процессов и получения обратной связи в виде повышения эффективности рабочих процессов. Данные рекомендации должны быть реализованы новым отделом контроля качества. План внедрения новых мероприятий по оптимизации рабочего процесса представлен в таб. 3.1.

Таблица 3.1 - «План внедрения улучшений 2017»

N o	Проект/ кайзен	Название проекта/мер оприятия	Решае мая пробле ма	Катег ория	Улучш аемый КРІ	Ответств енный	Дата начала		Дата оконча ния		Ста тус
							Пл ан	Фа кт	Пл ан	Фа кт	
1	кайзен	Оптимизаци я склада оборудован ия	Сокра щение кол-ва НЗП на складе цеха	Стои мость	Кол-во дней запасов	Финагее в П.Е.	22, 05		25, 05		⊕
2	кайзен	Увеличение показателя SPS по участку сборки НН 6 пролёт	Устран ение замеча ний по SPS аудиту	все	SPS	Шеда О.М.	12, 06		16, 06		⊕

3	кайзен	Отказ от использования кранов на сборочных участках НН 5 пролет	Сокращение затрат на эксплуатацию и обслуживание кранов.	Стоимость	Затраты подразделения	Шеда О.М	26,0 6	30,0 6	
---	--------	---	--	-----------	-----------------------	----------	-----------	-----------	---

Для оптимизации заказов предлагаются следующие мероприятия, разработанная по системе Кайдзен. Мероприятия основаны на принципе бережливого отношения к производству. Цели:

- Сократить вариативность : стандартное отклонение < 1 дня
- Сократить LT: с 10/14 дней до < 5 дней
- Сократить НЗП – 50%

КPI	LT	LT dev	Inventory
Основная линия	9.1	3.5	18 М
Цель	< 5	<1	< 10 М
После КВ	9	3	15 М
После стабилизации	5.4	1.7	9 М

Рисунок 3.2 – Результаты внедрения мероприятия «оптимизации заказов»

Решение проблемы складирования технической документации.

Применение методики «Я Вижу – Я делаю».

Цель: разработать место для хранения тех. документации.

Результат: установлен многосекционный стеллаж, подписаны все ячейки, указаны номера заказов. Техническая документация храниться аккуратно после внедрения мероприятия.



Рисунок 3.3 – Организация хранения технической документации

В рамках исследования предложены ряд мероприятий по методике «Я Вижу – Я делаю». Главная задача менеджера по контролю качества – объединить и визуализировать дынные мероприятия.



Рисунок 3.4 – Оформление стенда «Я вижу - Я делаю»

Как показано на рис. 3.4. стенд должен быть оформлен в соответствии с методикой Оно, шаблоны методики доступны в сет Интернет. Все материалы по

окончании Kaizen blitz необходимо объединить (электронная версия или фотография всех составляющих Kaizen доски) в единую электронную папку в архив.

Далее необходимо организовать следующие процессы:

- Сфокусированная команда (1-3 посвященных работе дней для всей команды) может определять и внедрять возможности быстро;

- Наличие Чемпиона, владеющего Kaizen процессом критично для поддержания процесса;

- Чемпион работает с руководством для расстановки приоритетов по проектам и стратегическим планам;

- Топ руководство должно вовлекаться (активное участие) и поддерживать мероприятия по непрерывному улучшению;

- Функции поддержки (ДТО, АИТ) должны быть частью команды для внедрения мероприятий по улучшению

Чемпионские направления развернуто представлены в таблице 3.2

Таблица 3.2 - Критерии оценки по чемпионским направлениям

<b>Чемпионское направление</b>	<b>Формулировка критерия</b>	<b>Вес критерия в баллах</b>	<b>Сформулировано</b>
"Круг Оно"	На участке есть круг Оно, участок с него легко просматривается, круг и подступ к нему не заставлен предметами. Рядом с кругом Оно висит инструкция наблюдений и чистые бланки наблюдений.	1	Гончаров А.В.
	Операторы могут привести пример вопроса (наблюдения) с круга Оно, который выносили на СИМЗ и решили.	1	
	Рядом с доской "Я вижу Я делаю" в цехе висит заполненный и актуальный на момент проверки график наблюдений (с подписями для прошедших дат); IPL(IPE) могут предоставить бланк наблюдений в соответствии с любым прошедшим наблюдением из графика	1	

доска "Я вижу Я делаю"	На доске «I see I do» или около неё размещён бланк улучшения с проверяемого участка за последние 30 дней;	1	
	Операторы могут привести как минимум 1 пример улучшений на этом участке с доски «I see I do» за последние 30 дней	1	
Foreman Kata	На участке есть доска ежедневной работы мастера с расписанием на неделю	1	Саянов
	На момент проверки мастер выполняет работу согласно расписания	1	
	Рабочее место мастера расположено непосредственно на производственном участке	2	
	Мастер контролирует ход производственного процесса на ежечасной основе	1	
	На участке присутствует и используется доска присутствия и расстановки по рабочим местам рабочего персонала	1	
Kaizen routine	Kaizen Blitz внедрен в производственной сфере подразделения, на основе стандартных SPS методик, в течении последнего года проведены и завершены несколько пилотных КВ	1	Schneider Electric
	КВ методика в подразделении применяется без сторонней поддержки. Персонал подразделения включая рабочих обучен и имеет опыт в проведении данной активности.	1	
	КВ полностью внедрен в вспомогательных сферах подразделения и офисных процессах, проведены и завершены несколько пилотных КВ	1	
	КВ разных типов проведены в течении года, являясь драйвером улучшений в разных сферах : DVC (PV&NPV)сотрудники являются опытными организаторами проведения КВ	1	

В рамках реализации данных предложений необходимо рассмотреть мотивацию персонала. Вовлечение сотрудников в работу «Бережливого отношения»

должно иметь интерес. Представляет разработку положения по мотивации персонала за выполнение мероприятий по оптимизации рабочего процесса и сокращения издержек производства (приложение 1).

При разработке мероприятий по совершенствованию системы оплаты труда работников предлагается все способы материального стимулирования разделить на прямые и непрямые. Так как в компании работает значительное количество сотрудников, занятых разными видами деятельности, необходимо использовать как фиксированные выплаты, так и переменную часть, а также внедрять различные программы социальной защиты.

Исследование и анализ мнения сотрудников о желаемой структуре модели системы мотивации труда отражено нами во второй главе. На основе чего предлагается следующая структура системы вознаграждений (рис. 3.5).

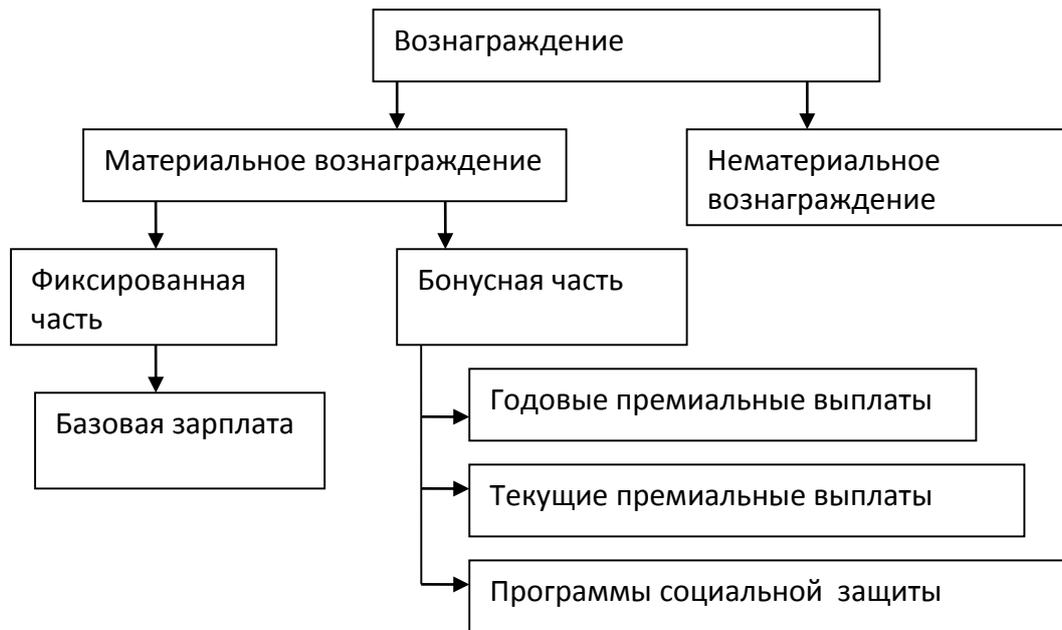


Рисунок 3.5 - Предлагаемая система мотивации персонала ЗАО «Электроцит Самара»

Система вознаграждений должна включать в себя как нематериальное, так и материальное вознаграждение, бонусная часть материального вознаграждения должна состоять из годовых премий, текущих премиальных выплат (определяются соответствием компетенции сотрудника занимаемой должности) и социальных выплат.

В рамках данного раздела при разработке цели и общей концепции проекта определим:

1. Цель проекта.
2. Задачи проекта.
3. Принципы системы мотивации и стимулирования труда.
4. Участники и необходимые для реализации проекта ресурсы.
5. Определение акцентов стимулирования труда на предприятии ЗАО «Электрощит Самара».
6. Основные мероприятия, необходимые для реализации данной концепции.
7. Ожидаемые результаты и критерии эффективности проекта.

Цель проекта: повышение оптимизации рабочих процессов за счет совершенствования системы мотивации и стимулирования труда сотрудников компании ЗАО «Электрощит Самара».

Задачи проекта:

1. Достижение стратегических целей бизнеса компании, ЗАО «Электрощит Самара» через поощрение деятельности сотрудников, с помощью разнообразных привлекательных для сотрудников стимулов;
2. Увеличение прибыли компании через стимулирование эффективного труда сотрудников компании, применяя систему мотивации в соответствии с их потребностями;
3. Обеспечение стабильности деятельности компании через обеспечение сотрудников социальными гарантиями, направленными на повышение уровня лояльности коллектива к организации, достижение стабильных результатов труда в долгосрочной перспективе;
4. Повышение производительности труда.

Принципы системы оплаты труда на предприятии ЗАО «Электрощит Самара»:

1. Осуществление манёвра материальным стимулированием на базе компетентностного подхода для повышения эффективности персонала.
2. Постановка четких целей и задач творческим, рабочим группам или отдельным работникам.

3. Учёт и оценка потенциала сотрудников.

4. Привлечение сотрудников к постоянной оценке эффективности персонала.

5. В период интенсивной, творческой работы - производится повышенная оплата персоналу, участвующему в бизнес-процессе.

6. Адресная материальная мотивация персонала - прекращение равного материального поощрения за разный труд, за разную эффективность в работе. Участники системы оплаты труда отражены в таблице 3.3.

Таблица 3.3 - Участники системы оплаты труда на ЗАО «Электроцит Самара»

Группа участников	Описание
Субъекты	компания ЗАО «Электроцит Самара», владельцы и руководители, на которых возложено право и вместе с тем обязанность распределять материальные и нематериальные блага в соответствии с правилами, установленными в ЗАО «Электроцит Самара». При этом наемные руководители и работающие собственники включаются в число объектов мотивации, на которых распространяются права пользования дополнительными льготами
Объекты	сотрудники ЗАО «Электроцит Самара», по отношению к которым применяются нормы и правила нематериального стимулирования и которые участвуют в системе распределения нематериальных и материальных благ

Необходимые ресурсы для реализации проекта представлены в таблице 3.4.

Таблица 3.4 - Ресурсы для реализации проекта по совершенствованию системы оплаты труда работников ЗАО «Электроцит Самара»

Тип ресурса	Описание
Средства	денежные, материальные, административные и иные средства, которые используются для реализации программы мероприятий по материальному стимулированию сотрудников

## Продолжение Таблицы 3.4

Внешние провайдеры	привлеченные предприятия для реализации мероприятий, запланированных в программах материальной мотивации. Их услуги используются в случаях, предусмотренных бюджетом реализации программ нематериальной мотивации
Фонд материальной мотивации	часть прибыли, направляемая для реализации программ материальной мотивации при распределении прибыли. Формируется по результатам каждого финансового года и утверждается руководителями компании
Фонд нематериальной мотивации	часть прибыли, направляемая для реализации программ нематериальной мотивации при распределении прибыли. Формируется по результатам каждого финансового года и утверждается руководителями компании

Акценты стимулирования отражены в таблице 3.5 в соответствии с основными предметами стимулирования.

Таблица 3.5 - Предлагаемые акценты стимулирования системы оплаты труда работников в ЗАО «Электроцит Самара»

Предмет стимулирования	Акцент стимулирования
Субъект	Отдельный сотрудник, либо бригада, отдел, подразделение, коллектив
Компетенция	Соответствие уровню квалификации, повышение квалификации
Напряжение работы	Физическое, эмоциональное, умственное
Степень ответственности	Минимальная, средняя, высокая
Стаж работы	Испытательный срок, до 5 лет, от 5 до 10 лет, более 10 лет
Социальные выплаты (не предусмотренные законом)	Бесплатное питание, материальная помощь, дополнительное медицинское страхование
Рацпредложения	Внесение рацпредложения, за результат внедрения

Анализ данных о мотивационных предпочтениях сотрудников, представленных во второй главе данной работы демонстрируют, что системой материального вознаграждения большая часть сотрудников довольна, в связи с чем, в проекте

совершенствования системы мотивации туда на предприятии особое внимание следует уделить программе нематериального вознаграждения. В рамках совершенствования материальной мотивации предлагается только внедрение фиксированной части заработной платы, что способствует возникновению чувства безопасности у сотрудников.

### **3.2 Оценка эффективности рекомендаций по совершенствованию стратегии управления персоналом в процессе внедрения концепции бережливого производства**

В предыдущих параграфах были рассмотрены особенности оценки персонала как инструмента управления, были исследованы технологии и методики оценки. В данном параграфе на основе представленной информации рассмотрим процесс организации системы оценки персонала исходя из специфики предприятия и его насущных задач.

Сформулируем алгоритм планирования оценки персонала из пяти последовательных шагов, которые необходимо пройти (рис. 3.6)

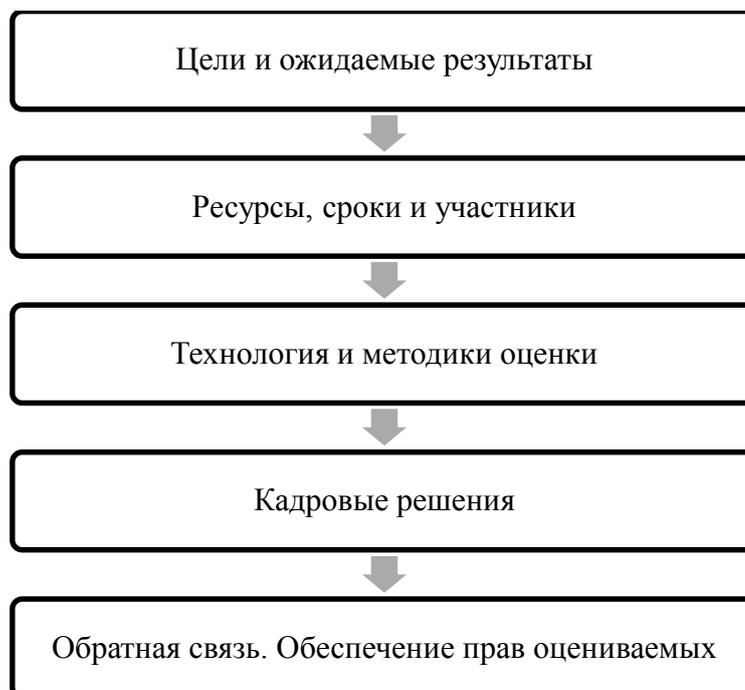


Рисунок 3.6 - Алгоритм планирования оценки персонала

Рассмотрим их подробнее.

## 1. Цели и ожидаемые результаты.

1.1. Какую цель необходимо достичь в результате оценки персонала и в каком случае можно считать, что мероприятие удалось.

Здесь уместно вспомнить цели оценки, о которых упоминалось ранее. Цели и результаты необходимо определить в терминах, позволяющих по завершении мероприятия определить, удалось оно, или нет. Нередко руководители предприятий инициируют проведение оценки с целями «быть не хуже других», «лучше узнать своих сотрудников», или просто «расшевелить застоявшийся коллектив». Столь неопределенная постановка целей, как правило, приводит к столь же неопределенным результатам.

1.2. Важным является вопрос о том, кто является клиентом (заказчиком) оценки персонала и в чьих интересах и по чьему заданию проводится оценка. Если в ней заинтересованы только высшее руководство и/или департамент HR, то, скорее всего, мероприятие вызовет сопротивление, сложности и проблемы. В оптимальном случае должны быть заинтересованы как руководители всех звеньев, так и рядовые работники. Для этого может понадобиться значительная работа по внутреннему PR.

1.3. Также необходимо ответить на вопрос - какие управленческие решения должны быть приняты по итогам оценки. Как уже было отмечено, оценка персонала - не самоцель, а только средство для принятия и реализации управленческих решений. Каких именно, кто их будет принимать, а кто - реализовывать, целесообразно спланировать еще до проведения оценки.

## 2. Ресурсы, участники и сроки

### 2.1. Состав оцениваемых сотрудников.

Определим механизм действий. Шаг 1 касается выявления проблем и обозначения идей по их решению



Рисунок 3.7 – Шаг 1. Алгоритм внедрения мероприятий

Таким образом, Kaizen blitz можно проводить в тех случаях:

- Когда масштабы и границы задачи четко определены и понятны;
- Когда результаты необходимы немедленно - то есть мощность / пропускная способность ограничений, сокращение времени переналадки, острые проблемы с качеством и т.д.;
- В ходе долгосрочных проектов для наращивания оборотов, построения доверия, и ускорения получения результатов по улучшению процесса;
- В качестве агента изменения, когда есть сопротивление, чтобы стимулировать изменение;
- В качестве инструмента запуска проекта, ведущего к нескольким последующим проектам;
- В качестве инструмента для непрерывного улучшения.

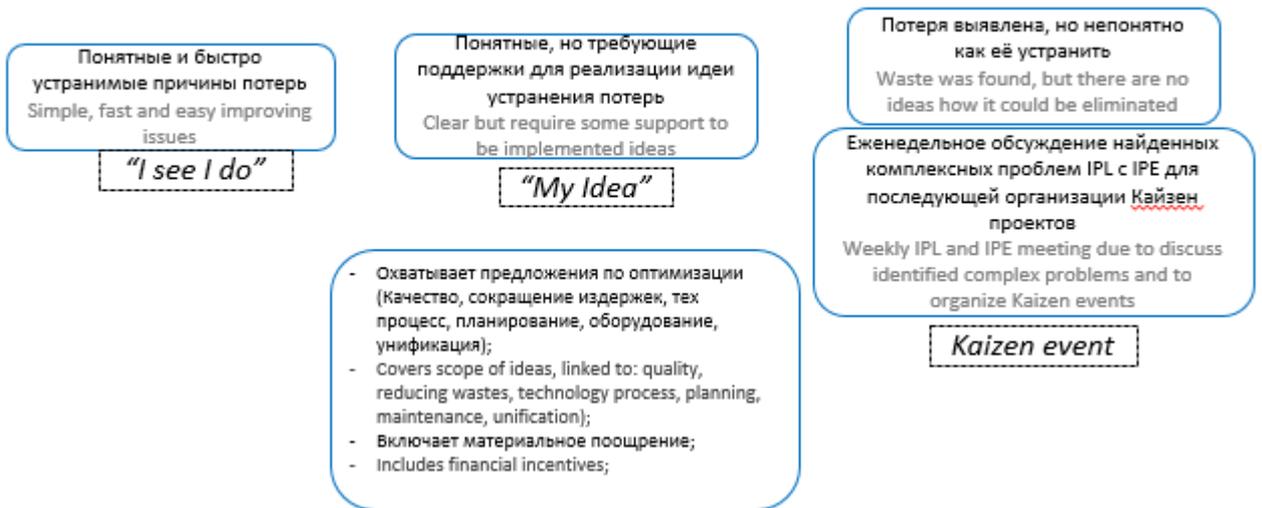


Рисунок 3.8 – Шаг 2. Алгоритм внедрения мероприятий

Реализация данного проекта возможна, т.к.:

- Существует большая вероятность успеха;
- Результаты будут наглядны и визуальны;
- Будет значительное влияние на организацию работы;
- Будут разрешены оперативные проблемы, не управленческие;
- Участок уже имеет довольно стабильный процесс.

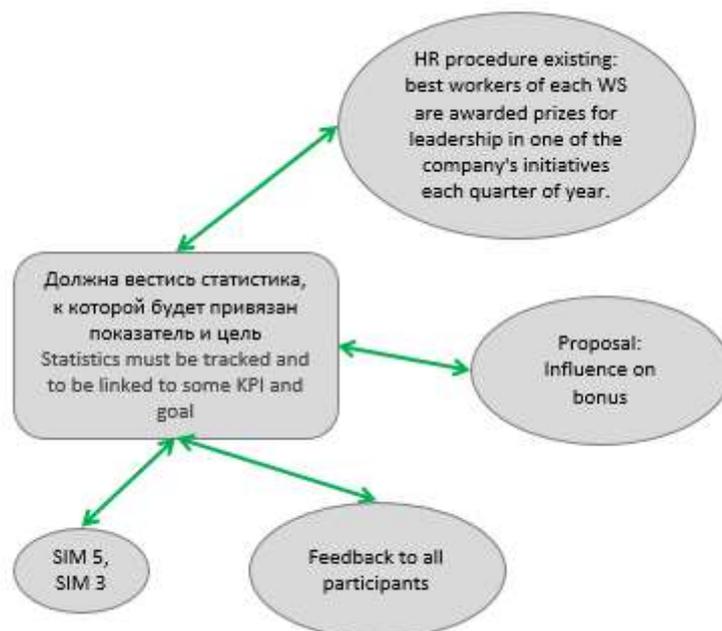


Рисунок 3.9 – Шаг 3. Алгоритм внедрения мероприятий

Таким образом, весь алгоритм внедрения мероприятий по оптимизации рабочих процессов можно сформулировать следующим образом:

- Название проекта;
- Формулировка проблемы;
- Цель;
- Состав команды;
- Планировка;
- Расписание мероприятий;
- Формат с утверждёнными идеями для улучшений;
- Доска для мозгового штурма;
- Отображение KPI – было/ стало после Kaizen blitz/ стало после внедрения LLT;
- Сделанные “I see I do”;
- План внедрения долгосрочных мероприятий (LLT план).

Проанализируем эффективность предложенных мероприятий.

Таблица 3.6 – Эффективность мероприятий Kaizen routine

Дата	ФИО	Участок	Краткое описание идеи	На что влияет	Источник идеи	Инструмент реализации	Экономический эффект	Баллов
06.03.2017	Гончаров А.В.	Сварка КТПШ		Производительность	Личное	Kaizen routine	Есть	3
07.03.2017	Петров	Сварка КТПШ		Производительность	Личное	Kaizen routine	Есть	3
08.03.2017	Иванов	Сварка КТПШ		Производительность	Личное	Kaizen routine	Нет	0
09.03.2017	Васильев	Сварка КТПШ		Производительность	Личное	Kaizen routine	Нет	1

Продолжение таблицы 3.6

10.03.2017	Волчков	Сварка КТПП	Производительность	Личное	Kaizen routine	Нет	0
11.03.2017	Герасимов	Сварка КТПП	Производительность	Личное	Kaizen routine	Нет	1

По данным таблицы 3.6 можно выявить, что не все рекомендации могут быть эффективными. Предлагается организовывать пилотный запуск мероприятий, а также анализ их эффективности с целью выявления наилучших и показывающий большую эффективность.

Для оценки эффективности предложенных мероприятий и целесообразности его реализации необходимо рассчитать затраты, основными составляющими которых станут:

1. Оплата труда сотрудникам отдела кадров;
2. Дополнительное финансирование системы мотивации сотрудников ЗАО «Электроцит Самара»
3. Внедрение системы оценки персонала на основе компетентного подхода.

Эффективность данного проекта предполагается оценивать в соответствии с показателями эффективности, отраженными в таблице 3.11.

Таблица 3.7 - Показатели эффективности внедрения предложенных мероприятий и ожидаемые результаты

Показатель	Ожидаемое значение
Оценка удовлетворенности сотрудников предприятия, балл.	Увеличение
Зарплатоемкость, %	Снижение на 3%
Выработка, млн. тыс. руб. /чел.	Увеличение на 3%

Экономический эффект реализации данного проекта будет получен за счет увеличения производительности труда сотрудников, которая будет рассчитываться на основе показателей выработки и зарплатоёмкости.

Проведем расчет социально-экономической эффективности предложенных мероприятий.

Рассчитаем общий планируемый экономический эффект планируемого мероприятия по непосредственному введению новой системы управления персоналом на ЗАО «Электроцит Самара». Хотя можно отметить, что эффективность планируемых мероприятий в сфере управления катыс. руб.и подсчитать очень сложно, т.к. существует определенная проблема соизмерения управленческих затрат и результатов в общей оценке экономической эффективности отбора кадров - расчеты носят вероятностный характер.

Таким образом общие затраты на реализацию данного проекта отражены в таблице 3.8.

Таблица 3.8 - Общие затраты на реализацию проекта, тыс. руб.

Статья затрат	Сумма
Затрат на совершенствование организационной структуры Департамента управления персоналом	4,85
Затраты на дополнительно финансирование системы мотивации, стимулирования труда	12,34
Затраты на внедрение компетентностной оценки персонала	1,1
<b>ИТОГО</b>	<b>18,29</b>

Проведем итоговый расчет социально-экономической эффективности предложенных мероприятий, результаты всех мероприятий сведены в таблицу 3.9.

Таблица 3.9 - Социально-экономическая эффективность мероприятий по совершенствованию управления персоналом в ЗАО «Электроцит Самара», тыс. руб.

Наименование мероприятия	Доход	Расход	Эффективность, прирост прибыли (убытка)
Увеличение выручки за счет снижения текучести кадров	36,69	1,2	+35,49
Экономия на расходах на подбор персонала	0,15		+0,15
Внедрение системы «Oracle Персонал»	5,43	1,08	+4,35
Затраты на совершенствование организационной структуры Департамента управления персоналом		4,85	-4,85
Затраты на дополнительно финансирование системы мотивации, стимулирования труда		12,34	-12,34
Затраты на внедрение компетентностной оценки персонала		1,1	-1,1
<b>Всего</b>	<b>42,27</b>	<b>20,57</b>	<b>+21,7</b>

Эффективность работы по совершенствованию управления персоналом в ЗАО «Электроцит Самара» определяется не тем, будет ли предприятие при кадровом управлении работниками преимущественно обращаться к внешним экспертам или же будет стараться обойтись собственными силами, а тем экономическим эффектом, который ожидается от мероприятий по совершенствованию управления персоналом.

Технологичность, то есть наличие четких процедур, регламентирующих документов, стандартных форм, бланков и других материалов, используемых при управлении персоналом в ЗАО «Электроцит Самара», отлаженная система хранения и обработки кадровой информации и открытость для систематического анализа кадровой службой получаемых результатов - вот главное условие эффективности процесса управления персоналом в компании.

На основании выше изложенных данных рассчитаем экономический эффект от данных мероприятий на перспективу. Для этого составим таблицу 3.10.

Анализ эффективности реализации проекта, проведенный в рамках данного раздела показал, что предложенные нами рекомендации способствуют повышению производительности сотрудников компании, эффективности деятельности предприятия в целом. Данные таблицы 3.20 свидетельствуют об эффективности рассчитанного проекта. В результате внедрения предложенного мероприятия ожидается рост выручки от реализации на 3,02% или на 5 466 тыс. руб., рост прибыли от продаж составит 12,63% или 4916 тыс. руб. Показатели эффективности управления персоналом вырастут, так, выработка вырастет на 3,02% с 23,27 тыс. руб. на человека до 23,97 тыс. руб. на человека, зарплатоёмкость снизится на 2,84 %, с 10,84 в 2015 году до 10,53 по итогам реализации предложенных мероприятий.

Таблица 3.10 - Основные финансово-экономические показатели деятельности ЗАО «Электроцит Самара»

Наименование показателей	Единицы изм.	Величина показателя		Изменение	
		Базовый вариант (факт 2015 года)	Проектируемый вариант	в натуральных единицах	% к базовому варианту
Выручка от реализации	тыс. руб.	181 005.00	186 471.84	5 466.84	103.02
Полная себестоимость с учетом затрат на внедрение	тыс. руб.	142 085.00	142 646.79	561.79	100.40
Прибыль от продаж	тыс. руб.	38 920.00	43 825.05	4 905.05	112.60
Рентабельность продаж	%	21.50	23.50	2.00	109.30
Численность персонала	чел.	7 779.00	7 779.00	0.00	100.00
Выработка	тыс. руб./чел	23.27	23.97	0.70	103.02
Прибыль на 1 рубль реализации	тыс. руб.	0.22	0.24	0.02	109.30
Рентабельность затрат	%	27.39	30.72	3.33	112.16
ФОТ	тыс. руб.	19 622.00	19 640.29	18.29	100.09
Зарплатоемкость	%	10.84	10.53	-0.31	97.16

В целом можно утверждать, что внедрение предлагаемых мероприятий обеспечит ЗАО «Электроцит Самара» рост результатов деятельности и повышение удовлетворенности персонала, что является залогом перспективного развития компании ЗАО «Электроцит Самара» в будущем.

Подводя итог настоящему параграфу отметим:

1. Были рассмотрены основные направления совершенствование процесса управления персоналом на ЗАО «Электроцит Самара»: оптимизация рабочего процесса управления кат. руб. и путем внедрения методики Kaizen blitz. повышение оптимизации труда за счет совершенствования системы мотивации и стимулирования

труда сотрудников компании ЗАО «Электроцит Самара» на основе компетентностного подхода.

2. Установлено, что прибыль от продаж организации за первый год внедрения предложенных мероприятий должна вырасти на 4905 тыс. руб. Учитывая, что прибыль от продаж в 2015 году составила 38920 тыс. руб., то можно говорить о 12% увеличении данного показателя в результате внедрения мероприятий по совершенствованию управления персоналом.

3. Сделан вывод об улучшении социально-психологической обстановки на предприятии в результате реализации предлагаемых мероприятий, снизится на 5% текучесть кадров, повысится профессиональный уровень сотрудников, а значит и клиенты компании будут больше удовлетворены полученной услугой чем ранее.

4. Определено, что для удержания конкурентных преимуществ ЗАО «Электроцит Самара», повышения эффективности стратегического и оперативного управления персоналом необходимо постоянное совершенствование взаимодействия с персоналом, разработка комплексных предложений, выходящих за рамки традиционных схем управления персоналом, с учетом нужд конкретных, четко определенных категорий сотрудников, особенно тех категорий сотрудников, которые работают непосредственно с населением.

## Заключение

В результате проведенного исследования можно сформулировать следующие выводы.

В теоретической части исследования была рассмотрена сущность стратегических изменений и сопротивления внедрению инноваций со стороны персонала. Стратегические изменения представляют собой комплексное понятие, заключающееся в затрагивании множества стратегий, но находящихся в области 4 главных направлений, которые рассмотрены ниже:

- 1) изменение масштабов хозяйственной деятельности;
- 2) наличие структурных изменений;
- 3) реорганизация организационной структуры;
- 4) глобальные организационные изменения (в том числе среды).

Сегодня в крупных компаниях особенно существенными становятся аспекты, связанные с управлением сопротивлением изменениям. Наиболее значимым фактором, приведшим к увеличению значимости данной HR-функции, становится тенденция обеспечения роста бизнеса через слияния и поглощения. Если компания «доросла» до уровня осознания необходимости управления сопротивлением изменениям, то она может реализовать внутренний проект, позволяющий оценить особенности ее корпоративной культуры и наметить пути и инструменты ее изменения. Такой проект, как правило, включает следующие этапы:

- диагностика корпоративной культуры, оценка структуры корпоративных норм и ценностей, разработка программы развития корпоративной культуры;
- определение и проработка базовых корпоративных ценностей, разработка методики трансляции ценностей персоналу компании;
- диагностика системы внутренних коммуникаций, определение направлений развития и плана действий.

Нами были рассмотрены основные модели влияния управления сопротивлением изменениям на деятельность организации: модель Сате, модель Парсонса, модель Питерса-Уотермана, модель Квина-Робаха и модель Дэнисона. Каждая из моделей

достаточно индивидуальна, но все они отражают влияние сопротивления изменениям на деятельность организации. Более современной, по нашему мнению, считается модель Питерса-Уотермана, поскольку отражает акцент на потребителя, а это соответствует международным стандартам качества. Несколько консервативной, как мы считаем, является модель Парсонса, поскольку отражает прямую связь между корпоративной культурой и финансовыми результатами деятельности организации. Достаточно интересной является модель Д. Дэнисона, которая связана с комбинированием четырех параметров корпоративной культуры и корпоративной эффективности.

Во второй главе исследования был разработан алгоритм диагностики текущего состояния персонала.

Направления диагностики:

1. Анализ и оценка текущей системы управления персоналом в организации и выявление сотрудников – потенциальных агентов стратегических изменений.

2. Анализ и оценка лояльности персонала в отношении текущей работы и субъективного восприятия в необходимости стратегических изменений (оценка «зоны комфорта»).

3. Оценка горизонта допустимых преобразований в представлении различных категорий персонала.

4. Определение ключевых групп персонала, заинтересованных в проведении стратегических изменений и разработка сценариев их влияния на процесс изменений.

Исходя из проведенного анализа, сформируем базовые принципы, определяющие философию стратегических изменений и управление персоналом.

Предлагается «План внедрения улучшений 2017», который включает в себя следующие мероприятия:

1. Оптимизация склада оборудования

2. Увеличение показателя SPS по участку сборки НН 6 пролёт

3. Отказ от использования кранов на сборочных участках НН 5 пролет

В исследовании были рассмотрены основные направления совершенствование процесса управления персоналом на ЗАО «Электроцит Самара»:

- оптимизация рабочего процесса управления катыс. руб.и путем внедрения методики Kaizen blitz;

- повышение оптимизации труда за счет совершенствования системы мотивации и стимулирования труда сотрудников компании ЗАО «Электроцит Самара» на основе компетентностного подхода.

Был разработан алгоритм внедрения мероприятий по оптимизации рабочих процессов:

- Название проекта;
- Формулировка проблемы;
- Цель;
- Состав команды;
- Планировка;
- Расписание мероприятий;
- Формат с утверждёнными идеями для улучшений;
- Доска для мозгового штурма;
- Отображение KPI – было/ стало после Kaizen blitz/ стало после внедрения LLT;
- Сделанные “I see I do”;
- План внедрения долгосрочных мероприятий (LLT план).

Установлено, что прибыль от продаж организации за первый год внедрения предложенных мероприятий должна вырасти на 4905 тыс. руб. Учитывая, что прибыль от продаж в 2015 году составила 38920 тыс. руб., то можно говорить о 12% увеличении данного показателя в результате внедрения мероприятий по совершенствованию управления персоналом.

Сделан вывод об улучшении социально-психологической обстановки на предприятии в результате реализации предлагаемых мероприятий, снизится на 5% текучесть кадров, повысится профессиональный уровень сотрудников, а значит и клиенты компании будут больше удовлетворены полученной услугой чем ранее.

Определено, что для удержания конкурентных преимуществ ЗАО «Электроцит Самара», повышения эффективности стратегического и оперативного управления

персоналом необходимо постоянное совершенствование взаимодействия с персоналом, разработка комплексных предложений, выходящих за рамки традиционных схем управления персоналом, с учетом нужд конкретных, четко определенных категорий сотрудников, особенно тех категорий сотрудников, которые работают непосредственно с населением.

## Список литературы

1. Актуальные вопросы современного управления: научные парадигмы и практические аспекты: регион. сб. науч. ст. молодых преподавателей, аспирантов и студентов / [отв. ред. С. А. Руденко]. - Йошкар-Ола : МарГТУ, 2014 - Ч. 1. - 2012. - 231 с.
2. Бабынина, Л. Системы компенсаций и вознаграждения на предприятии / Л.Бабынина // Нормирование и оплата труда в сельском хозяйстве. - 2013. - №5. - С. 20 - 24
3. Багаев, А. Сфера социума: психологические аспекты управления / А. Багаев // Проблемы теории и практики управления. - 2011. - №5. - С. 112-118
4. Багирова, Л. К. Решающая роль руководителя организации и управления конфликтами и стрессами / Л. К. Багирова // Актуальные вопросы современного управления: научные парадигмы и практические аспекты : VIII Региональная научная конференция студентов, магистрантов, аспирантов и молодых ученых (Йошкар-Ола, 19-21 декабря 2013 г.) : сборник научных статей : в 2 ч. / [редкол.: Н. Г. Акцораева и др.]. - Йошкар-Ола : ПГТУ, 2014. - Ч. 1. - С. 4-7.
5. Бурлачук, Л. Ф. Психологическая оценка человека в организации / Л.Ф.Бурлачук, Н.П.Володина // ЭКО. - 2013. - №2. - С. 123-132
6. Вишнякова, М. В. Руководитель, персонал и эффективность труда / Вишнякова М.В. // Энергия. - 2015. - №8. - С. 53-58
7. Дряхлов, Н. Система мотивации персонала в Западной Европе и США / Н.Дряхлов, Е.Куприянов // Проблемы теории и практики управления. - 2013. - №2. - С. 83-88
8. Ерескина, Н. А. Анализ управленческо - психологического стиля топ-менеджера (директора) / Н. А. Ерескина ; рук. Г. А. Апаев // Материалы 53-й межвузовской студенческой научно-технической конференции, 11-21 апреля 2013 г. : Труды МарГТУ. - Йошкар-Ола : МарГТУ, 2014. - Вып. 8, Ч. 1. - С. 23-24

9. Ершов, Д. А. Психология управления конфликтом / Д. А. Ершов ; науч. рук. З. Р. Абдрахманова // Социально-гуманитарные науки и практики в XXI веке: из опыта молодежных исследований (инновации в современном обществе) : Восьмая Всероссийская весенняя молодежная научная конференция с международным участием (Йошкар-Ола, 27 апреля 2013 года) : материалы и доклады / М-во образования и науки РФ, ФГБОУ ВПО «Поволж. гос. технол. ун-т», Фак. соц. технологий / [под общ. ред. В. П. Шалаева]. - Йошкар-Ола : ПГТУ, 2014. - С. 161-162.
10. Жуков, А.А. Персонал. Управление. Инновации. Современные подходы к организации управления персоналом на предприятиях туристической индустрии: монография / А. А. Жуков ; Европ. акад. естеств. наук, С.-Петерб. ин-т гостеприимства. - СПб. : Петрополис, 2009. - 209 с.
11. Забродин, Ю. М. Психология человека и управление персоналом/ Ю.М.Забродин,М.Н.Кулаков,Ю.Г.Одегов // Вестник Российской экономической академии им.Г.В.Плеханова. - 2015. - № 2. - С. 54 - 68
12. Замская, М. Д. Образ политического лидера как элемент самообразования субъектов политической коммуникации/ М.Д.Замская, Л.В.Матвеева // Вестник Московского университета. Серия 14.Психология. - 2014. - №1. - С.19 - 30.
13. Иванов, К. И. Таланты на предприятии: особенности управления и роль в развитии] / К. И. Иванов, Т. В. Юрова, Е. Н. Акимова // Актуальные вопросы современного управления: научные парадигмы и практические аспекты : респ. сб. ст. молодых преподавателей, аспирантов и студ. - Йошкар-Ола : МарГТУ, 2013. - С. 110-116
14. Измайлова, М. Мотивация трудовой деятельности: современные теории / М. Измайлова // Проблемы теории и практики управления. - 2014. - № 7. - С.73 - 83
15. Карташова, Л.В. Управление человеческими ресурсами/ Л. В. Карташова ; Ин-т экономики и финансов «Синергия». - М. : ИНФРА-М, 2014. - 234 с.
16. Имаи М. Кайдзен: ключ к успеху японских компаний / Имаи М.; Пер. Гутман Т. - 9-е изд. - М.: Альп. Бизнес Букс, 2016. - 274 с.
17. Имаи М. Гемба кайдзен: Путь к снижению затрат и повышению качества/Имаи М., Савченко Д., 9-е изд., испр. и доп. - М.: Альпина Пабли., 2016.

18. Кислицына, И. Г. Проблемы мотивации поведения в психологии / И. Г. Кислицына // Труды научной конференции по итогам научно-исследовательских работ Марийского государственного технического университета(г.Йошкар-Ола,19-21апреля 2013 г.).Секция «Социально-гуманитарные науки». - Йошкар-Ола, 2013. - Т.6. - С. 94-96
19. Колношенко, О.В. Концепция менеджмента / О. В. Колношенко ; Моск. акад. экономики и права. - М. : Экзамен, 2013. - 286 с.
20. Колобова, Е. А. Как мотивировать персонал? / Е. А. Колобова, В. И. Пирогов, Л. В. Волкова // ЭКО. - 2015. - № 6. - С.82 - 95
21. Красильников, С. Мотивация в системе внутрихолдингового управления / С.Красильников // Проблемы теории и практики управления. - 2015. - № 8. - С.69 - 76
22. Кунц, А. Х. Влияние внешних систем стимулирования на внутреннюю мотивацию/ А.Х.Кунц // Проблемы теории и практики управления. - 2015. - № 1. - С. 91 – 97
23. Лайкер, Дж. Практика дао Toyota: Руководство по внедрению принципов менеджмента Toyota / Джеффри Лайкер, Дэвид Майер; Пер. с англ. — 5-е изд. — М.: Альпина Паблишерз, 2014. — 584 с.
24. Менеджмент в социально-экономических системах: сб. науч. ст. и тезисов участников III Регион. олимпиады по упр. специальностям / Федер. агентство по образованию, Гос. ком. РМЭ по проф. образованию, Мар. гос. техн. ун-т, Фак. упр. и права ; [отв. ред. Н. Г. Акцораева]. - Йошкар-Ола : МарГТУ, 2014. - 323 с.
25. Мурашова, О. С. Моббинг - психологический террор / О. С. Мурашова// Актуальные вопросы современного управления: научные парадигмы и практические аспекты : региональный сборник научных статей молодых преподавателей, аспирантов и студентов : в 2 ч. / [отв. ред. С. А. Руденко]. - Йошкар-Ола : ПГТУ, 2013. - Ч. 1. - С. 87-92.
26. Нефедов, Б. Система контроля сотрудников как один из способов достижения эффективной мотивации труда / Б.Нефедов,Д.Владимиров // Агробизнес-Россия. - 2013. - № 6. - С. 76 - 79

27. Одегов, Ю.Г. Экономика персонала: учебник / Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко. - М. : Альфа-Пресс. Ч. I : Теория. - 2014. - 1054 с
28. Пастухов, Б. Управление деловой активностью персонала / Б.Пастухов // Проблемы теории и практики управления. - 2013. - №2. - С. 78-82
29. Пахтусов, З. Е. Система внутрифирменной мотивации труда и повышение конкурентоспособности предприятия / З.Е.Пахтусов,С.Н.Буторин // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. - 2015. - №4. - С.28- 30
30. Перетягина, О. В. Стили руководства / О. В. Перетягина // Труды МарГТУ.Вып.8.Материалы 53-й межвуз.студ.науч.-техн.конф.,11-21 апр.2014 г. - Йошкар-Ола, 2015. - Ч.1. - С. 118-119.
31. Судаков, К. Новые подходы к оптимизации управленческой деятельности (психические возможности человека в теории П.К.Анохина) / Судаков К., Умрюхин Е. // Проблемы теории и практики управления. - 2014. - №2. - С. 116-120
32. Том, Н. Мотивация и закрепление перспективных кадров предприятием / Н.Том, В.Фридли // Проблемы теории и практики управления. - 2014. - № 4. - С. 119 - 122
33. Чайковская, Н. Трудовая мотивация работников промышленности : структура и динамика / Чайковская Н., Эйдельман Я. // Общество и экономика. - 2014. - №11. - .-С.104-117
34. Чемяков, В.П. Грейдинг: технология построения системы управления персоналом / Чемяков Валерий Павлович. - СПб. : Вершина, 2014. - 206 с.
35. Чижов, Н.А. Руководитель и персонал: технология взаимодействия / Н. А. Чижов. - М. : Альфа-Пресс, 2013. - 576 с
36. Гринев, Г. В. Развитие персонала организаций на базе технологий управления знаниями/ Г.Гринев, Ю.Дремова // Проблемы теории и практики управления. - 2014. - № 7. - С.120 - 126
37. Гудхарт Ю. Культурные войны и идея университета // Вопросы образования. № 4. 2014.
38. Гуманитарная составляющая управления/ Д. А. Леусенко и [др.] // Социально-гуманитарные знания. - 2015. - № 4. - С. 242 - 258

39. Забелина М.М., Лобовикова С.В. Особенности менеджмента учреждений, занимающихся ОДО зарубежный опыт // Университетское управление: практика и анализ. 2015. № 1. С. 76-80.

40. Лехто, Ю. Управление по результатам / Ю.Лехто, В.Кюости, А.Костин // Проблемы теории и практики управления. - 2013. - №1. - С. 76-82

41. Малиновский, В. Г Самообучающаяся организация: опыт создания на российских предприятиях / В.Малиновский // Проблемы теории и практики управления. - 2013. - № 6. - С. 101 - 106

42. Мельников О.Н., Ларионов В.Г. Подходы к изучению лидерства и лидерских качеств // Российское предпринимательство. 2014. № 5 (17). с. 54-58.

43. Моргунов Е. Факторы развития профессионализма // Управление персоналом. 2013. №14.

44. Мордовин, С.К.. Управление человеческими ресурсами / [Науч.ред.Наумов А.И.]. - М. : ИНФРА-М, 2015. - 328 с.

45. Мочалова, Е. В. Коучинг как новая технология развития и обучения персонала/ Е. В. Мочалова, Л. С. Кохановская // Инновационные ресурсы и национальная безопасность в эпоху глобальных трансформаций. Пятнадцатые Вавиловские чтения : материалы постоянно действующей Всерос. междисциплинар. науч. конф. с междунар. участием (Йошкар-Ола, 8-9 декабря 2011 г.): в 2 ч. / отв. и науч. ред. В. П. Шалаев . - Йошкар-Ола : МарГТУ, 2013. - Ч. 1. - С. 189-191

46. Обеспечение системы подготовки и повышения квалификации кадров/ [сост.: А. О. Адамьянц, А. С. Арзуханов, С. П. Меньшикова ; отв. за вып. : А. О. Адамьянц, С. П. Меньшикова] ; Гос. публ. науч.-техн. б-ка России. - М. : ГПНТБ России, 2013. - 52 с.

47. Официальный сайт ЗАО «Электрошит Самара» [Электронный ресурс] / Режим доступа: <https://electroshield.ru/company/>

48. Полухина, А.Н.. Кадровый менеджмент в социальной работе: учеб. пособие / [А. Н. Полухина] ; Федер. агентство по образованию. - Йошкар-Ола : МарГТУ, 2013. - 207 с

49. Роговец И.В. Карты трудовых мотиваторов. // Справочник кадровика. - №3. - 2011. -С. 137-140
50. Скаженик Е. Разработка и реализация стандартов корпоративного обучения, учитывающих специфику деятельности компании // Корпоративные университеты. Сентябрь-октябрь 2007. №8. 26-31.
51. Сигидов Ю. И. Развитие управленческого учета в рамках концепции кайдзен: Монография / Ю.И. Сигидов, М.С. Рыбьянцева. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 180 с.
52. Сигидов Ю. И. Расширение информационной базы отчетных показателей как основа повышения эффективности управления: Монография/Ю.И.Сигидов и др. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 236 с.
53. Сури, Р. Время — деньги. Конкурентное преимущество быстрореагирующего производства / Р. Сури ; пер. с англ. В. В. Дедюхина.—2-е изд. (эл.). — М. : БИНОМ. Лаборатория знаний, 2014.—326 с.
54. Тарасов, В. Б Новая конкурентная стратегия - построение самообучающихся предприятий / В.Тарасов,А. Цыбин // Проблемы теории и практики управления. - 2005. - № 1. - С. 76 - 84
55. Buttger-Rasmussen N. Human Capital: From Knowledge to Ability. Эл. ист.: <http://www.cifs.dk/scripts/artikel.asp?id=1126&lng=2>
56. Lopez Y., Rechner P., Olson-Buchanan J. Shaping ethical perceptions: An empirical assessment of the influence of business education, culture, and demographic factors // Journal of Business Ethics. 2005. Vol. 60. № 4. P. 341 -350.
57. Mac A. Projects are not for managing. // Futureorientation. 2015. №1.

#### Публикации автора в цитируемых журналах:

1. Гончаров Андрей Викторович. Методические рекомендации по оценке эффективности управления изменениями в ГК «Электроцит Самара-ТМ» / Гончаров Андрей Викторович // Журнал: «Наука, техника и образование».
2. Гончаров Андрей Викторович. Управление организационными изменениями / Гончаров Андрей Викторович // Журнал: «Наука, техника и образование».

Утверждаю:  
Президент  
ЗАО «ГК «Электроцит»-ТМ Самара»  
Бриссе Э.Б.  
« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2015г.

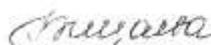
## ПОЛОЖЕНИЕ

по мотивации вовлеченности персонала  
в процесс сокращения издержек

1. На рассмотрение, оценку и дальнейшее внедрение принимаются предложения направленные на оптимизацию работы по следующим областям производственной деятельности:
  - качество
  - сокращение издержек
  - планирование
  - тех. процессе
  - оборудование
  - унификация
2. Предложения не должны быть в рамках должностных обязанностей подающего предложение.
3. Группа управления и контроля проекта (по приказу №\_\_\_\_) обеспечивает на еженедельной основе рассмотрение, оценку и внедрение поданных предложений.
4. Комиссия в составе группы управления и контроля ежемесячно определяет лучшее реализованное предложение по каждому цеху (ЦМК, МЦ, МОЦ, ЗЦ, ЦГП, ЦП, ЭМЦ, ЦПиП, СЦ, ЦЭА, ЦРЗА, ДОЦ и ИЦ) и одно лучшее реализованное предложение по предприятию с занесением в протокол.
5. Размеры денежных вознаграждений:
  - любое внедренное предложение с экономическим эффектом более 500 руб. - вознаграждение 500 руб.;
  - лучшее внедренное предложение по цеху (оценивается ежемесячно) - вознаграждение 2000 руб.;
  - лучшее внедренное предложение по предприятию (оценивается ежемесячно) - вознаграждение 5000 руб..
6. Вознаграждение выплачивается после внедрения и 2-х месяцев успешного применения на практике по решению комиссии.
7. Предложения с большим экономическим эффектом (годовой экономический эффект свыше 1 000 000 руб.) после рассмотрения и оценки комиссией направляются в рационализаторское бюро предприятия и рассматриваются Службой Генерального конструктора.
8. Действие данного положения принять с 01.03.2015г.:

Согласовано:

Директор по персоналу



Бицаева Б.В.

Финансовый директор



Татаринов Б.В.



9	На столах копятся готовые изделия, которые, необходимо переместить на следующую операцию. На участке лужения рабочий занял готовыми деталями алюминиевый стол	1										
10	Стропальщики не знают куда складывать покрашенные детали (детали приходят в одних контейнерах, а куда складывать окрашенные-не понятно)			1								
11	Брак, излишняя обработка - нет смывки ( приходится снимать краску шуроповертом)					1	1					
12	При стыковке 2х модульных зданий царапали ЛКП.						1					
13	Несвоевременное обнаружение брака (обнаружили при монтаже бракованные шины)					1						
14	На шкафах делают 8 рым-болтов вместо 2 необходимых					1						
15	Неправильно выбрали способ перемещать детали(катушку), ходили зря, перемещая поддон	1										
16	Рабочий слазил с киоска чтобы взять детали и возвращался обратно, перемещался между киосками т.к. обслуживал несколько сразу. Инструменты отдалены			1								
17	Корректировщик корректирует ванны "на глаз", "по опыту".						1					
18	Оператор ходил к прессу и обратно (20м*2)			1								

19	Паук разносил канбан без тележки, в руках. Уронил детали	1						1				
20	Перемещение за заготовками, для которых отсутствовало место на рабочем месте.			1								
21	Проблемы с освещением в камерах окраски на ПФ. Приводит к непрокрасу и, следовательно, дополнительной доработке (подкраске)						1	1				