

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

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ
Кафедра управления персоналом

**Разработка мероприятий по снижению сопротивления персонала
внутренних инноваций на примере ООО ТД «Аскона» ОП г. Белгород**

Выпускная квалификационная работа студентки

**заочной формы обучения
направления подготовки 38.03.03 – управление персоналом**

**5 курса группы 05001162
Гулиной Людмилы Ивановны**

Научный руководитель
Старший преподаватель
кафедры «Управление
персоналом» Бессонова М.А.

Рецензент
Управляющий розничной сети
Обособленного подразделения
г.Белгород
Мамаджанов

БЕЛГОРОД 2016

ОГЛАВЛЕНИЕ

	Введение	3
ГЛАВА 1.	Теоретические аспекты изучения сопротивления персонала внедрению инноваций	5
1.1	Инновация: понятие, содержание, классификация	5
1.2	Инновационные технологии, их виды, методы и этапы внедрения	8
1.3	Показатели оценки эффективности мероприятий по сопротивлению персонала	18
ГЛАВА 2.	Исследование сопротивления внедрению инноваций у персонала в ООО «Аскона»	25
2.1	Организационно-экономическая характеристика ООО «Аскона»	25
2.2	Анализ системы управления персоналом ООО «Аскона»	31
2.3	Изучение сопротивления персонала ООО «Аскона» внедрению инноваций	53
ГЛАВА 3.	Разработка мероприятий по снижению сопротивления персонала в ООО «Аскона»	60
3.1	Мероприятия по снижению сопротивления персонала в ООО «Аскона»	60
3.2	Оценка эффективности предлагаемых мероприятий	62
	ЗАКЛЮЧЕНИЕ	66
	СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	69
	ПРИЛОЖЕНИЯ	73

Введение

Активизация инновационной деятельности в России является важнейшей предпосылкой использования научно-технического потенциала, роста конкурентоспособности промышленной продукции, выхода из экономического кризиса, повышения уровня жизни населения. Учитывая, что в настоящее время инновационные технологии играют важнейшую роль в развитии общества, что все большее число организаций и фирм стремятся внедрять новые технологии в организацию коммерческой деятельности, но не всегда правильно понимают их сущность и структуру, подменяют их незначительными видоизменениями в товарах и услугах, то это объясняет актуальность выбранной темы. Компания ООО «Аскона» находится на этапе расширения производственных процессов для совершенствования системы производства и её реализации наименьшими затратами.

Проблемами изучения занимались: И. Шумпетер, Н. Мончев, А.Тычинский, В. Д. Хартмак, Э. Мэнсфилд, Р. Фостер, Б. Твисс, и др.

Целью данной дипломной работы является разработка мероприятий по снижению сопротивления внедрения и использования инновационных технологий в организации коммерческой деятельности предприятия.

Для достижения цели определен ряд задач:

- 1 изучить теоретические аспекты сопротивления персонала инновационной деятельности;
- 2 проанализировать методы применяемые при внедрения инноваций направленное на выявление удовлетворенности организации труда персонала;
- 3 провести психологическое тестирование «Построение мотивационного профиля персонала» по методике В.Герчикова ;
- 4 разработать мероприятия по снижению сопротивления персонала внедрению инноваций.

Объектом исследования являются ООО «Аскона».

Предметом исследования является сопротивление персонала внедрению инноваций.

В процессе работы были использованы следующие методы: экономико-статистический, расчетно-конструктивный, метод экспертных оценок.

В процессе работы были использованы следующие методы:

1. комплексный метод организации исследования;
2. анкетирование на выявление доминирующих методов внедрения инноваций;
3. психологическое тестирование методика В.Герчикова;
4. метод обработки данных – количественный и качественный анализ;
5. структурный метод интерпретации результатов исследования.

Дипломная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы и приложения.

1. Теоретические аспекты изучения сопротивления персонала внедрению инноваций

1.1 Инновация: понятие, содержание, классификация

Впервые термин «инновация» появился в исследованиях культурологов в XIX веке и означало введение элементов одной культуры в другую.

В начале XX века выдающийся экономист Й. Шумпетер представил первое наиболее полное описание инновационных процессов, который анализировал «новые комбинации» изменений в развитии экономических систем (1911г.) [1, с. 52].

В работе «Теория экономического развития», изданной в 1912 г., рассматривал инновацию (новые комбинации) как средство предпринимательства для получения прибыли. Автор предпринимателями называл «хозяйственных субъектов, функцией которых является как раз осуществление новых комбинаций и которые выступают как его активный элемент» [12, с. 134]

Несколько позже, в 30-е годы, Шумпетер и Менш ввели в научный оборот сам термин «инновация», который сочли воплощением научного открытия в новой технологии или продукте. С этого момента концепт «инновация» и сопряженные с ним термины «инновационные технологии», «инновационный процесс» и другие, приобрели статус общенаучных категорий высокого уровня обобщения и обогатили понятийно-терминологические системы многих наук.

В повседневной практике, как правило, отождествляют понятие новшество, новация, нововведение, инновация, что вполне объяснимо. Любые изобретения, новые явления, виды услуг или методы только тогда получают общественное признание, когда будут приняты к распространению (коммерциализации), и уже в новом качестве они выступают как

нововведения (инновации). Инновация есть скорее экономический, социальный, нежели технический термин. Правительства делают ставку на инновации, когда пытаются преодолеть экономический кризис.

Под инновациями в широком смысле понимается прибыльное использование новшеств в виде новых технологий, видов продукции и услуг, организационно-технических и социально-экономических решений производственного, финансового, коммерческого, административного или иного характера[4, с.66].

В оксфордском толковом словаре понятие «инновация» разъясняется следующим образом: «Любой новый подход к конструированию, производству или сбыту товара, в результате чего инноватор или его компания получают преимущество перед конкурентами»[5, с.37].

Учитывая развитие инноваций, можно выделить следующую классификацию. Изначально рассмотрим традиционную схему классификации по разным ее признакам. [6] (см. рис. 1.1).



Рис. 1.1 Классификация инноваций

Общая (традиционная) классификация инноваций и инновационных продуктов. Основу ее составляют следующие признаки:

1. По источнику идеи для инновации могут выступать: а) открытие, научная идея, научная теория, явление; б) изобретение, ряд изобретений, лицензии; в) рационализаторские предложения; д) прочие ситуации.

2. По виду новшества. Новшество в материальном, осязаемом виде может принимать форму: а) продукта, его конструкции или устройства, системы и механизма; б) технологии, метода, способа; в) материала, вещества; д) живых организмов, растений; е) постройки, здания, сооружения, офиса, цеха или участка, другого архитектурного решения; ж) информационного продукта (проекта, исследования, разработки, программы и т.п.; г) услуги; з) прочих решений [22, с 95].

3. По областям применения в научно-производственном процессе в сфере промышленности, транспорта, связи и сельского хозяйства выделяются следующие виды инноваций:

- научно-исследовательские, которые изменяют процесс в сфере НИОКР;

- технические или продуктовые которые появляются обычно в производстве продуктов с новыми или улучшенными свойствами, ведут к изменению технологий деловых процессов у потребителя;

- технологические возникают при применении улучшенных, более совершенных способов изготовления продукции, ведут к изменению технологий деловых процессов у потребителя;

- информационно-коммуникационные, ведут к изменению технологий обработки информации и технологии связи у потребителя;

- маркетинговые, которые ведут к изменениям в исследовании рынков и работе на них, изменениям брендов товаров и организаций;

- логистические, ведут к изменениям в сфере организации движения потоков, снабжении и сбыте [31, 87].

- организационно-управленческие, которые ведут к изменениям в

организационном механизме и системе управления, совершенствуют их;

– социально-экономические, правовые и другие, которые изменяют социальные, экономические и правовые условия функционирования предприятия[5].

4. По областям применения в сферах обслуживания: а) образование; б) общественное питание; с) спорт и молодежь; d) культура и шоу; е) здравоохранение; f) правовое обслуживание и охрана; g) туризм; h) торговля; i) финансовое обслуживание; j) другие [7, с. 201].

Для внедрения инноваций в производство, торговую деятельность и другие виды труда и услуг используют различные технологии, которые впоследствии стали называть инновационными [36, с. 21].

1.2 Инновационные технологии, их виды и методы внедрения

Инновационные технологии – это наборы методов и средств, поддерживающих этапы реализации нововведения. Различают различные виды инновационных технологий, такие как внедрение, тренинг (подготовка кадров и инкубация малых предприятий), консалтинг, трансферт, инжиниринг и другие[7, с. 58].

Инновационные технологии делят на два направления:

1. революционные, Это создание чего то нового, создание нового рынка. То есть, это деятельность направленная на создание нового продукта, который ранее отсутствовал на рынке.Это радикальный, революционный путь. Чем более революционный проект предлагает ученый, тем дольше срок окупаемости этого проекта, тем сложнее внедрить и позиционировать его на рынке [29, с. 58].

2. эволюционные(которые просто усовершенствуют процесс или продукт).

Иначе говоря, это ответ на потребности рынка или маркетинговый

вариант. К эволюционным также относятся, естественно, различные изменения в имеющихся на рынке продуктах. Например, изменения, приводящие к снижению издержек на производство или приданию более товарного вида продукции. Эволюция позволяет в максимальной степени реализовать заложенный в идее существующего продукта потенциал и подготовить условия для перехода к новым идеям. Поэтому обществу для устойчивого и динамичного развития необходимо сочетание эволюционного (маркетингового) и революционного (изобретательского) направлений[8].

Внедрение инновационных технологий могут быть востребованы тогда, когда они четко обещают финансовый прорыв компании, будут являться "точкой роста" бизнеса. Инновационная деятельность должна играть решающую роль в максимизации прибыли предприятия. Хаотичная и избыточная инновационная деятельность может стать убыточной и разрушительной силой для состоявшегося бизнеса или, как ни парадоксально, будет тормозить его развитие[37, с. 235].

Определяются два фактора: «размер» и стадия развития инновационной технологии.

- Под «размером» технологии мы понимаем потенциальный объем рынка продукции и прибыльность, объем необходимых ресурсов и времени для доработки технологии, степень надежности и защиты технологии.

- Стадия развития определяет потенциальную значимость инновационной технологии на данный момент и связанные с этим риски (технологические и коммерческие).

С точки зрения разработчиков технология, которая кажется красивой и заманчивой идеей, для бизнеса является слишком ненадежной, преждевременной или неэффективной, а хороший руководитель и его бизнес предпочитает стабильность и меньший коммерческий риск.

В современном бизнесе используются различные виды инновационных технологий[9, с.39]:

Внедрение – распространение нововведений; достижение

практического использования прогрессивных идей, изобретений, результатов научных исследований (инноваций). Полное внедрение инновационных процессов, требующие капитальной перестройки начиная с производственных процессов, переподготовки работников, капитальных затрат и одновременно связано с риском не получить необходимый результат и потерпеть убытки;

Инжиниринг – комплекс инженерно-консультационных услуг коммерческого характера по подготовке и обеспечению непосредственно процесса производства, обслуживанию сооружений, эксплуатации хозяйственных объектов и реализации продукции. Инжиниринг охватывает все этапы инновационного цикла [37, с.89].

Тренинг (обучать, воспитывать) – постоянное обучение и совершенствование определенных навыков и поведения участников тренинга для правильного и грамотного использования инновационных технологий. Различают тренинг продаж, делового общения, ролево тренинг, видео тренинг, перцептивный тренинг, поведенческий тренинг, тренинг чувствительности и др.

Консалтинг – консультирование производителей, продавцов, покупателей в сфере технологической, технической, инновационной, экспертной деятельности. Услуги по исследованию и прогнозированию рынка, разработке маркетинговых программ и так далее, предоставляются специализированными консалтинговыми компаниями [41, с. 526].

Трансферт – передача одним лицом другому лицу права владения именными ценными бумагами, новыми технологиями и инновационными разработками. Изменение прав собственности на бумаги оформляется изменением записей в реестре.

Существует следующие методы внедрения инновационных технологий (подробнее рассмотрено в пункте 1.3):

- принудительный метод;
- метод адаптивных отклонений;

- управление кризисной ситуацией;
- управление сопротивлением.

Для проведения изменений в организации коммерческой деятельности, менеджер должен выполнить следующие задачи[11, с. 45]:

- проанализировать поля сил,
- выявить основные силы сопротивления изменениям и выделить их причины,
- использовать методы для преодоления сопротивления изменениям

1) Анализ поля сил. Менеджером планируются заранее все изменения и введения, при этом ему необходимо переубедить исполнителей в важности внедрения инноваций в трудовую деятельность.

При анализе ситуации полезно выделять движущие силы, то есть, силы, вызывающие и/или способствующие изменению, и сдерживающие силы, действие которых направлено против изменения. Конечно, важно учитывать относительную "мощность" сил [51, с. 328].

2) Основные силы сопротивления изменению. Выделяют четыре основные причины сопротивления изменениям:

1. узкособственнический интерес,
2. неправильное понимание ситуации,
3. различная оценка ситуации,
4. низкая терпимость к изменению.

1. Узкособственнический интерес – это, в частности, ожидание отдельными людьми потерь чего-то ценного (денег, статуса и т.п.) в результате изменений. Подобные ожидания не всегда оправданы, и менеджер в силах разъяснить реальные последствия изменения и предложить какие-либо компенсационные меры. С другой стороны, если в результате реорганизации органа управления конкретный чиновник лишится возможности брать взятки (например, в результате изменения схемы делопроизводства, рационализации процессов принятия решений или

усиления контроля), то он всегда будет бороться против такой реорганизации, различными способами и используя различные аргументы [49].

2. Неправильное понимание ситуации обычно связано с неверной трактовкой намерений руководства, низкой степени доверия к нему или вообще полным отсутствием доверия. Например, когда граждане не доверяют руководству города, любые действия этого руководства будут наталкиваться на их пассивное или активное сопротивление, даже если объективно предлагаемые инновации идут на пользу гражданам. Менеджер способен эффективно бороться с неправильным пониманием ситуации, активно разъясняя реальную суть инновации как на собраниях, так и индивидуально [19].

3. Различная оценка ситуации сотрудниками по сравнению с руководством приводит к неблагоприятному восприятию инновации. Обычно она основана на наличии важной информации, которая, по их мнению, неизвестна руководству. Если такие сотрудники высказывают открытое несогласие, то проблема их сопротивления инновации может быть снята путем дискуссии. Имеющаяся у них информация будет доведена до руководства и тщательно обсуждена. В результате либо они убедятся в необоснованности своих сомнений, либо в инновационные планы будут внесены изменения в соответствии с вновь поступившей информацией, либо будет установлено принципиальное расхождение позиций, в результате чего сотруднику придется сменить должность или компанию. [54, с.85].

4. Низкая терпимость к изменению может быть основана на естественном консерватизме людей, нежелании что-либо менять (стремлении экономить усилия), либо на опасении, что в создавшейся после внедрения инновации ситуации выявится недостаток имеющихся у них знаний, навыков, умений или способностей. Менеджер в состоянии повысить терпимость к изменению, разъясняя его пользу для организации в целом и для каждого конкретного сотрудника, в частности, разбирая должностные

обязанности сотрудника после реализации нововведения.

3) Методы преодоления сопротивления изменению. Менеджер может применять различные методы преодоления сопротивления изменению:

- предоставление информации
- вовлечение сотрудников
- помощь и поддержка
- переговоры
- манипулирование
- «кооптация»
- принуждение

Предоставление информации – один из наиболее естественных методов.

Информирование персонала организации о планируемом внедрении инновации и эффективность его применение. Если менеджеру удалось убедить людей, они во многих случаях будут помогать руководству организации в осуществлении изменения. Однако на это может уйти много трудозатраи и денег, для того чтобы внедрить проект, если он затрагивет много людей.

Другой метод – вовлечение сотрудников в проектирование и осуществление инновационной технологии. В этом случае менеджер определяет только основные позиции, оставляя детали сотрудникам. Люди, которые принимают участие в проектировании новой технологии, будут испытывать чувство ответственности за осуществление изменения. С другой стороны, этот подход также может потребовать много времени и трудозатрат. Особенно если участники запроектируют неподходящие изменения, не соответствующие общему плану менеджера, и в результате ему придется затратить много усилий, чтобы направить энергию помощников в нужное русло.

Помощь и поддержка со стороны менеджера могут оказаться весьма эффективным средством, если люди сопротивляются из-за проблем адаптации к новым условиям. Однако вполне возможно, что не всем

сотрудникам удастся адаптироваться, и им придется уйти.

Данные четыре метода достаточно правильными и применимыми в процессе внедрения инноваций. Перечисленные четыре метода являются вполне честными и открытыми. Однако часто происходит так, что менеджер не всегда пользуется честными методами для достижения поставленных целей . [39, с. 238].

Один из них – манипулирование людьми с избирательным использованием информации и сознательном изложении событий в определенном порядке. Например, выпячиваются положительные стороны инновации и скрываются отрицательные (для тех или иных групп сотрудников), то есть предоставляется односторонняя информация, на основе которой люди вовлекаются в инновацию, не представляя себе всех последствий.

Другой вариант – так называемая "кооптация", при которой поддержка нововведения со стороны уважаемых лиц (например, генерального директора) или групп (например, Правления фирмы) достигается путем их лжеучастия в проектировании нововведения. Например, генеральный директор фирмы может председательствовать на собрании, посвященном инновационной технологии, а ее Правление – обсудить нововведение. Но при этом инициаторы внедрения технологи не стремятся реально вовлечь генерального директора и Правление в проектирование и осуществление технологии, они хотят лишь заручиться их поддержкой. В то же время – в этом и есть обман – у рядовых сотрудников создается впечатление, что нововведение осуществляется под руководством генерального директора и Правления. К описанному методу близок распространенный обычай начинать, например, научные конференции с выступлений уважаемых людей – мэров городов, ректоров вузов и других, – у которых есть только один недостаток – полная некомпетентность в проблемах, которыми занимается конференция. Именно поэтому указанные уважаемые люди исчезают вскоре после своего выступления, посвященного общим вопросам.

Существует метод явного или неявного принуждения, когда менеджер заставляет принять инновацию под угрозой потери должности, работы и других благ. Аналогом в отношениях между государствами является использование вооруженной силы, то есть война. Сотрудники, побежденные и поработанные менеджером, могут смириться, но в дальнейшем нельзя рассчитывать на дружелюбное сотрудничество. Хотя если рассмотреть ситуацию с другой стороны, без принуждения не обойтись, если необходимо быстро провести непопулярные изменения, диктуемые внешней обстановкой.

Наиболее распространенной ошибкой менеджеров является использование одного или небольшого числа методов независимо от ситуации. Вторая по распространенности ошибка – метод "разделяй и властвуй", который при возможной краткосрочной эффективности приводит к большим проблемам в долгосрочной перспективе [42, с. 562].

Большое количество инновационных проектов остается незавершенными или не дают ожидаемых результатов, потому что фирмы оказываются неспособными внедрить данную инновационную технологию. Это происходит потому, что персонал предприятия недостаточно подготовлен к инновационному процессу. Под подготовкой понимается ряд мероприятий, которые способствуют пониманию сотрудниками важности и необходимости внедрения новшеств.

Очень часто потребность в инновациях зарождается внутри самой организации. В практике встречаются такие ситуации, когда предприятие само становится одновременно разработчиком и потребителем инновационных технологий. Инновационные технологии стимулируются увеличением спроса на продукцию и ростом объема продаж, а также возможным повышением цен на некоторые виды ресурсов.

Важнейшей предпосылкой ускорения введения инноваций и повышения их научно-технического уровня являются стремительно развивающиеся компьютерные технологии. Разработка и внедрение инновации становится одним из основных направлений стратегии

организации, так как определяет многие направления ее развития.

Осуществление инновационной деятельности в целом предполагает такие этапы[14], как:

- разработка планов и программ инновационной деятельности;
- наблюдение за ходом разработки инновации и ее внедрением;
- рассмотрение проектов разработки инновации;
- проведение единой инновационной политики;
- координация инновационной деятельности в функциональных и производственных подразделениях;
- обеспечение финансовыми и материально-техническими ресурсами;
- обеспечение разработки инновации квалифицированными кадрами;
- создание временных целевых групп для комплексного решения инновационных проблем – от цели до внедрения инновации.

Следующим шагом на пути к организации инновационной деятельности на предприятии должна стать выработка инновационных целей. Такими целями могут быть: повышение конкурентоспособности и закрепление на новых рынках путем совершенствования имеющихся изделий или создания принципиально нового продукта; сокращение издержек производства путем экономии исходного сырья, энергии и т.п. на основе использования новых технологий[12, с.452].

При внедрении внутренних инноваций организации можно выделить следующие этапы: [11, 562] :

- подготовку (планирование),
- "размораживание" (подготовку фирмы к изменениям),
- непосредственное осуществление изменения,
- "замораживание" (закрепление результатов преобразований) и оценку результатов проведенной инновации.

Некоторые компании в целях сокращения времени предпринимали попытки ввода принципа «одновременной разработки товара»

функциональными подразделениями [16, с 84]. Так, когда компания Ford изменила последовательность рассмотрения проекта и направила его параллельно в технический и финансовый отделы, экономия времени составила три с половиной месяца. В литературе также рекомендовалось осуществлять прохождение стадий разработки нового товара параллельно, однако, детальной схемы такого процесса представлено не было [25, с.109].

Путь от зарождения идеи до ее практического воплощения состоит из десяти шагов, которые можно объединить в три ключевых этапа:

- генерации и селекции идей;
- анализа, проверки и апробации выдвинутой идеи;
- контроля стратегической перспективы нового продукта, коммерциализации инновации, получения и перераспределения прибыли.

Более подробно данные этапы представлены и рассмотрены в литературе по организации производства, управлению финансами, маркетингу, инновационному менеджменту.

Анализируя мировой опыт, начнет проявляться тенденция к переориентации направленности научно-технической и производственно-сбытовой деятельности в инновационной политике промышленных организаций, так как время требует создания новых поколений наукоемкой продукции, разработки и внедрения технологических процессов на уровне мировых стандартов.

1.3 Показатели оценки эффективности мероприятий по сопротивлению персонала

Изменения в организации – это решения ее руководства изменить что-то во внутренних факторах (цели, структуру, задачи, технологию, кадры). Причина изменений – необходимость реагирования на изменения, происходящие во внешней среде (например, конкуренция, изменения в

законодательстве и др.) или на внутренние проблемы (увеличение производительности и т.п.).

Изменения в организации – это:

- инновации – внедрение прогрессивных материальных и нематериальных новшеств;
- продиктованные стратегическими планами изменения производственной и организационной структур;
- внутренние мероприятия локального характера (модернизация или замена оборудования, реконструкция зданий и т.п.), требующие корректировки привычного режима работы.

Ключ к успеху лежит не только в наличии лидера преобразований, поддерживаемого мощными механизмами для осуществления изменений, но и в понимании того, что изменения совершаются людьми, и что именно поведение и поддержка людей – это те факторы, которые необходимо держать в центре внимания. Самая главная цель управления изменениями – добиться согласия на их осуществление.

Если говорить о практике крупных организаций разработки и внедрения инноваций, то как правило инициатором является одно лицо или управленческий персонал. При этом обычный алгоритм предполагает:

- выработку стратегии преобразований;
- внедрение новых системных решений;
- обучение персонала работе в новых условиях.

Часто последний этап не реализуется, и работники вынуждены приспособливаться к новым условиям путем проб и ошибок.

Редко нововведения не затрагивают структуру предприятия и его методы управления, такой процесс должен быть плавным, им необходимо управлять, иначе он обречен на неудачу.

Большим заблуждением инициаторов является уверенность в то что персонал легко вовлечь в инновационный процессе. Однако в последствии, существенные изменения в системе управления предприятием всегда

наталкиваются сопротивление персонала, как явные так и скрытые, причем, не после его внедрения, а с момента провозглашения идеи о необходимости коренных преобразований и далее на каждом этапе. Т.е., это явление не случайное, а объективное.

Итак, сопротивление – сложное поведение людей (работников предприятия), приводящее к явному или скрытому противодействию коренным изменениям в системе управления [2, с. 4].

Существует несколько методов, которые применяются при внедрении инновационных технологий [10, с. 34]. И. Ансофф предлагает четыре специальных метода, позволяющих предвидеть, ослабить и держать под контролем сопротивление изменениям (таблица 3) [2, с. 9]:

1. Принудительный метод. Предусматривает использование силы для преодоления сопротивления со стороны персонала. Это дорогостоящий и нежелательный процесс в социальном плане, но дающий преимущества во времени стратегического планирования. [38, с. 128].

2. Метод адаптивных отклонений. В рамках этого подхода стратегические изменения происходят путем постепенных незначительных перемен в течение длительного периода. Процессом руководит не высшее начальство, а специально созданная проектная группа. В любой конкретный момент сопротивление, хотя и слабое все же будет. Конфликты разрешаются путем компромиссов, сделок и перемещений в руководстве.

3. Управление кризисной ситуацией. Метод может быть использован в ситуации, когда администрация находится в кризисной ситуации, например, изменения во внешней среде угрожают ее совершенствованию и она оказалась в жестоком цейтноте [21, с. 92].

4. Управление сопротивлением. Если принудительный и адаптивный методы являются крайними мерами проведения изменений, то этот метод промежуточный и может быть реализован в сроки, диктуемые развитием событий во внешней среде. Продолжительность процесса изменений должна учитывать имеющееся время. С нарастанием срочности этот метод

приближается к принудительному, с уменьшением срочности — к адаптивному методу осуществления изменений [22, с.66].

Нет необходимости выбора одно конкретного метода внедрения инноваций, так как в зависимости от многих факторов сохраняется возможность смены тактики руководителя. Сравнение методов представлены в таблице 1.1

Таблица 1.1

Сравнение методов внедрения изменений

Метод	Условия применения	Преимущества	Недостатки
Принудительный	Большая срочность	Быстрота изменений	Большое сопротивление
Адаптивный	Отсутствие срочности	Слабое сопротивление	Медленное и неупорядоченное реформирование
Кризисный	Угроза существованию	Слабое сопротивление, а на начальных этапах – поддержка	Жесткий дефицит времени и риск неудачи
Управление сопротивлением	Средняя срочность или циклическое реформирование	Регулируемое сопротивление и подгонка к нужному моменту	Сложность планирования и реализации

Алгоритм подбора эффективного в конкретных условиях метода [2.9]:

Анализ стратегической позиции предприятия для определения расхождения между управленческой компетенцией и уровнем, необходимым для внедрения и поддержки изменений;

Анализ скорости нарастания изменений во внешней среде предприятия (прежде всего, вероятную динамику конкуренции) и расчет времени (t_i),

оставшегося для принятия мер по реформированию системы управления предприятием;

Анализ силы воздействия инициаторов нововведений (P) и возможной силы сопротивления (R) оппозиции;

Расчет времени (T_c), необходимого для разработки и внедрения ответных мер по реформированию системы, а также время (T_a), потребное для адаптивной реакции на получение первых положительных результатов нововведений;

Выбрать метод проведения изменений по правилам:

1. если $T_i > T_c + T_a$, и $P < R$, то адаптивный метод;
2. если $T_a > T_i > T_c$ и $P \geq R$, то метод управления сопротивлением;
3. если $T_i = T_c$ и $P > R$, то принудительный метод;
4. если $T_i < T_c$, то необходимо быть готовым к кризису.

Если сил недостаточно, и неудача вызовет кризис, можно провести ряд подготовительных мероприятий.

Если сил недостаточно, но изменения не вызовут кризис, можно продолжать вспомогательные действия, пока не будет достигнут минимально необходимый уровень, обеспечивающий внедрение изменений.

Так же мною были рассмотрены такие показатели как текучесть кадров, коэффициент абсентеизма и коэффициент производительности.

1. Текучесть кадров. Рассматривается в двух аспектах: качественном и количественном. В количественном аспекте текучести может находиться на естественном уровне в пределах 3-5% от численности персонала и повышенном, вызывающим значительные экономические потери. Данный процесс происходит непрерывно и не требует каких-либо чрезвычайных мер со стороны кадровых служб и руководства.

Работники уходят на пенсию. Увольняются по разным причинам, на их место приводят новых сотрудников. Большая текучесть вызывает большие экономические потери, а также создает организационные, кадровые, технологические, психологические трудности.

Коэффициент текучести кадров можно рассчитать по следующей формуле:

$$K_{тк} = \text{Кол-во увол.} / \text{Сред.чп}, \quad (1.1)$$

где Кол-во увол.- количество уволившихся по собственному желанию и уволенных за нарушение трудовой дисциплины.

Сред.чп – Средняя численность персонала

2. Коэффициент абсентеизма показывает, какой процент производительного времени теряется в течение периода из-за отсутствия сотрудников на рабочем месте. Для снижения абсентеизма необходимо проводить детальный анализ причин неявки сотрудников на рабочее место. Берутся все пропуски рабочего времени – по болезни, отгулы за свой счет, прогулы, кроме отпусков и вынужденных отгулов по вине организации. Показатель абсентеизма определяется по формуле (%):

$$A = R_{п} / P \cdot 100, \quad (1.2)$$

где $R_{п}$ - общее число часов, пропущенных работниками в течение года по болезни, отгулы за свой счет, прогулы, кроме отпусков и вынужденных отгулов по инициативе администрации;

P - общий баланс рабочего времени организации за год.

3. Коэффициент производительности. Характеризует результативность трудозатрат в единицу времени. Например, показывает сколько продукции произведет рабочий за час. На предприятии производительность определяется через два базовых показателя

- выработка;
- трудоемкость.

Именно они наиболее целесообразны при оценке степени эффективности трудозатрат в единицу времени. Повышение производительности приводит к увеличению объемов производства и экономии на заработной плате. Определяется по формуле:

$$П1 = A1 / Tв1 \cdot \text{ц/чел-ч.}, \quad (1.3)$$

$$П0=A0/Тв0 \cdot ц/чел-ч., \quad (1.4)$$

где, П1 и П0 – производительность труда, соответственно, в проектном и базовом варианте, ц/чел-ч.;

Тв1 и Тв0 - затраты рабочего времени, соответственно, в проектном и базовом вариантах, чел-ч.;

А1 и А0 – Объем продукции или объем работ, соответственно, в проектом и базовом вариантах, ц.

Вывод: Под инновациями в широком смысле понимается прибыльное использование новшеств в виде новых технологий, видов продукции и услуг, организационно-технических и социально-экономических решений производственного, финансового, коммерческого, административного или иного характера. Существуют ранние приемы и методы, которыми может пользоваться менеджер при осуществлении изменений в организации коммерческой деятельности, они используются в зависимости от того, на каком этапе внедрения находится та или иная инновационная технология.

Поэтому создание необходимых и достаточных условий для рациональной организации внедрения инновационных технологий в коммерческую деятельность позволит в целом для организации повысить конкурентоспособность выпускаемой и реализуемой продукции и рентабельность ее деятельности.

2. Исследование сопротивления внедрения инноваций управления у персонала в ООО «Аскона»

2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Аскона»

Полное фирменное наименование Общества на русском языке: Общество с ограниченной ответственностью Торговый Дом «Аскона», сокращенное фирменное наименование на русском языке: ООО ТД «Аскона», полное фирменное наименование на английском языке: Limited liability company Trading House «Askona», сокращенное фирменное наименование на английском языке: «Askona».

ООО «Аскона» - крупнейшая федеральная сеть в сфере продаж, специализирующиеся на товарах для сна. 1990 год основания бизнеса компании в России, 1998 год открытия собственного производства в России по адресу: обл. Владимирская, г. Ковров, ул. Комсомольская, д. 116-г, стр. 25.

Компания занимается производством и продажей ортопедической продукции для сна, корпусной мебели, и предметов интерьера. Покупателям предоставляется большой ассортимент и широкий спектр услуг по доставке, установке и сборке мебели, а также разъяснению функциональных возможностей, особенностей и гарантийному обслуживанию.

Компания ООО «Аскона» вправе иметь штампы и бланки со своим фирменным наименованием, собственную эмблему, а также зарегистрированный в установленном порядке товарный знак и другие средства визуальной идентификации [43, с.224].

Основной целью деятельности компании является получение прибыли. Все виды деятельности осуществляются в соответствии с действующим законодательством РФ. Отдельными видами деятельности, перечень которых определяется специальными федеральными законами, Общество может заниматься только при получении специального разрешения (лицензии).

Миссия компании: «Мы создали компанию «Аскона» для того, чтобы принести знание об исключительной важности сна для здоровой и полноценной жизни каждого человека. Все товары и услуги, которые предлагает наша компания, призваны значительно улучшить качество сна наших покупателей.

Так компания имеет большую розничную сеть, мною в данной дипломной работе было рассмотрено отдельное обособленное подразделение г. Белгорода ООО ТД «Аскона», где эффективную работу осуществляют работники и специалисты, штатная численность которых на конец 2015 года составила 27 человек. Органам управления подразделения являются управляющий розничной сетью, подчиняющийся вышестоящему руководству, непосредственно руководителю центрального федерального округа.

Организационная структура компании является линейно-функциональной, она характеризуется, тем, что всю полноту власти берет на себя линейный руководитель, возглавляющий коллектив. Если рассматривать структуру Департамента розничных продаж руководителем является директор по розничным продажам (Приложение 1). Схему линейно-функциональной структуры управления общества можно представить на рисунке 2.1



Рис. 2.1 Линейно - функциональная структура

Бухгалтерский и налоговый учет в ООО ТД «Аскона» ведет отдел бухгалтерии, как отдельное структурное подразделение, возглавляемое главным бухгалтером.

Работу по планированию и анализу финансово-экономических пока-

зателей осуществляет расчетно-экономическая группа.

Кроме того ООО ТД «Аскона» имеет собственную производственную площадку, участок монтажа различных изделий, участок упаковки, склад производства.

Так компания имеет большую розничную сеть, мною в данной дипломной работе было рассмотрено отдельное обособленное подразделение г. Белгорода ООО ТД «Аскона», где эффективную работу осуществляют работники и специалисты, штатная численность которых на конец 2015 года составила 27 человек. Органам управления подразделения являются управляющий розничной сетью, подчиняющийся вышестоящему руководству, непосредственно руководителю центрального федерального округа.

Структура обособленного подразделения г. Белгород так же является линейно-функциональной и представлена на рисунке 2.2

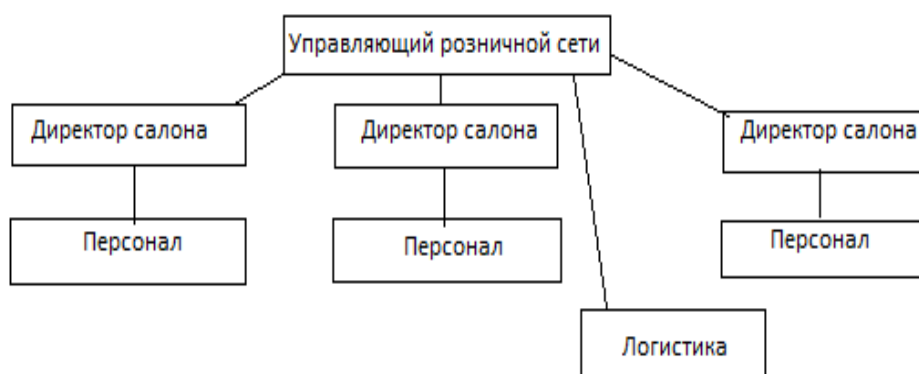


Рис. 2.2 Линейно-функциональная структура ОСП г. Белгород

Функциональные обязанности управляющего розничной сети:

-по доверенности действует от имени организации ООО ТД «Аскона», в том числе представляет интересы и совершает сделки;

-издает приказы о назначении на должности подразделения, об переводе, принятия и увольнения, применяет меры поощрения и налагает дисциплинарные взыскания;

-осуществляет иные полномочия, не отнесенные Федеральным законодательством или уставом Общества к компетенции занимаемой должности.

Порядок деятельности управляющего розничной сети и принятия им решений устанавливается уставом, внутренними документами, а также договором, заключенным управляющим розничной сети и ООО ТД «Аскона».

Функциональные обязанности директора салона:

-оперативное управление на торговой точке;

-контроль и своевременное исполнение установленных стандартов компании;

-осуществляет иные полномочия, не отнесенные Федеральным законодательством или уставом Общества к компетенции занимаемой должности.

Документы регулирующие деятельность обособленного подразделения и организации в целом являются устав и основные регламенты процесса ГК «Аскона»: «Управление на Торговой Точке», «Внутреннего трудового распорядка», «Работа на торговой точке» и т.д.

Прибыль является важнейшим показателем, отражающим результаты деятельности компании и его эффективности [53, с.568].

Мною был проведен анализ формирования показателей прибыли ООО ТД «Аскона» ОСП г. Белгород которые представлены в таблице 2.1

Таблица 2.1

Основные финансовые показатели ООО ТД «Аскона» за 2013-2015 гг. (млн. руб)

Показатели	2013 год	2014 год	2015 год	Темп роста	Прирост
	млн. руб.	млн. руб.	млн. руб.	2015 от 2013,%	2015 от 2013,%
Выручка	79 652	87 312	95 831	120	20
Себестоимость продаж	53 210	58 211	72 866	136	36
Чистая прибыль	26 442	29 101	22 965	-87	-13
Среднегодовая заработная	456	42	419	-92	-8

плата					
-------	--	--	--	--	--

Продолжение таблицы 2.1

Среднегодовая численность работников	34	31	27	-79	-21
Производительность труда	79 831	87 312	95 831	120	20
Основные фонды	45 347	23 752	24 981	-55	-45

Анализируя данные таблицы можно сделать вывод, что выручка обособленного подразделения г. Белгород ООО ТД «Аскона» в 2015 г. выросла на 20,2%, а это 95 831 руб. относительно 2013 г., которая составила 79 652 руб. При этом ежегодный план установленный компанией на 2015 г. для ОСП г. Белгород составлял 115 495 руб., а фактическое выполнение 83%, сравнительно плану 2013г., который составлял 81 356 руб. с выполнением 98%. Учитывая инфляцию и экономические санкции в отношении России на 2014-2015 гг. резко увеличился рост цен на сырье, что повлекло повышение цен на товар, при этом покупательская способность снизилась. Поэтому рост на 2015г. можно считать искусственным, так как чистая прибыль по сравнению 2013 г. составила 87%. Чистая прибыли - это основной показатель, характеризующий эффективную экономическую деятельность компании. Подсчет валовой прибыли позволяет определить самые перспективные направления работы компании и перераспределить финансовые потоки для получения более эффективного результата[38, с. 356].

Помимо финансовых показателей необходимо учитывать затраты обособленного подразделения ООО ТД «Аскона» г. Белгород основные представлены в таблице 2.2

Таблица 2.2

Затраты обособленного подразделения

Показатели	2013г.,млн. руб.	2014г.,млн. руб.	2015г.,млн. руб.	Прирост 2015 от 2013,%
Аренда помещения	10 421	11 127	12 380	15,8

Продолжение таблицы 2.2

Наем машины	982	943	967	-1,5
Реклама, рекламная продукция	523	617	429	-21,9
Кассовое обслуживание	43	38	32	-34,3
Обслуживание оргтехники	61	56	49	-24,5
Прочие расходы	152	173	201	32,1
Итого	12 182	12 954	14 058	15,3

Из показателей таблицы 2.2 можно сделать вывод, что основная часть затрат составляет аренда помещения к 2015г. относительно 2013г. увеличилась на 15,8% и составила 1 959 млн. руб. Ввиду сложившейся ситуацией в мировой экономик, можно считать данный рост не значительным, при этом компания минимизирует затраты на рекламу, кассовое обслуживание и оргтехники. Такая экономия позволяет сократить возможность снижения заработной платы сотрудникам всего на 2,7% к 2015г. в сравнении 2013г., но отсутствие прироста так же является одной из причин сопротивления персонала внедрению новых технологий в трудовой процесс. Компания вынуждена принимать данные меры всвязи с тем, что с 2015г. запущен процесс оптимизации производства и розничной сети, расширение товарного ассортимента, внедрении инновационных технологий в рабочий процесс.

Таким образом, в ходе проведенного анализа финансовых показателей и затрат ООО ТД «Аскона» г. Белгород можно говорить о том, что прибыль обособленного подразделения увеличилась на 20% в 2015г. по отношению к 2013г., при этом идет сокращение затрат на обслуживание торговых площадей, для того чтобы покрыть рост арендной платы. Анализируя данные показатели, можно предположить, что одной из проблем сопротивления персонала внедряемых технологий является отсутствие роста заработной платы, а

вследствие этого отсутствие моментального включение использования инновационных технологий в трудовой процесс.

2.2 Анализ системы управления персоналом ООО «Аскона»

Управление персоналом ООО ТД «Аскона» осуществляется кадровой службой – отделом кадров, состоящим из начальника отдела и инспектора по кадрам. Стратегические и оперативные функции по управлению кадрами в обособленном подразделении г. Белгород и в целом персоналом возлагаются на управляющего розничной сетью ООО ТД «Аскона».

Структуру и штаты Отдела управления персоналом, а также их изменения утверждает директор по представлению начальника отдела.

Отдел состоит из одного подразделения, возглавляемого начальником отдела [35, с.96].

Положение об отделе утверждается директором розничных продаж, обязанности между сотрудниками распределяются на основе должностных инструкций, подготовленных начальником отдела и утвержденных директором розничных продаж.

Целью отдела кадров является повышение производительности труда посредством разработки и внедрения системы управления человеческими ресурсами, направленной на максимальную реализацию потенциала сотрудников предприятия, повышение удовлетворенности персонала условиями труда, выполняемой работой.

Задачами отдела являются:

1. Реализация политики предприятия в области управления персоналом в соответствии со стратегией и текущими планами его развития.
2. Оптимизация организационной структуры, формализация отношений внутри ООО ТД «Аскона».
3. Обеспечение ООО ТД «Аскона» персоналом.

4. Формирование и развитие системы оценки персонала.
5. Формирование и развитие системы профессионального обучения персонала ООО ТД «Аскона».

Функции отдела управления персоналом заключаются в следующем:

1. Формирование и совершенствование системы рационального использования человеческих ресурсов.

Прогнозирование и планирование потребности в человеческих ресурсах, оптимизация численности персонала:

- определение и фиксация перспектив развития (в отношении изменения численности);
- планирование текущей и перспективной потребности в персонале с учетом существующего кадрового потенциала, динамики увеличения количества рабочих мест, стратегии развития;
- ведение системы контроля и экспертизы введения вакансий: экономический;
- организация мероприятий по оптимизации численного состава;
- анализ текучести персонала;
- разработка рекомендаций по юридически грамотному высвобождению персонала;
- принятие мер по трудоустройству высвобождающегося персонала;
- анализ рынка труда [42, с. 162].

2. Рекрутмент:

- определение и разработка единых критериев и технологии привлечения и отбора персонала;
- создание единой базы кандидатов;
- анализ квалификационных характеристик будущего специалиста и формирование профиля сотрудника на данной должности;
- поиск альтернативных вариантов привлечения кандидатов на вакантные места;

- организация работы по поиску, отбору и найму квалифицированных руководителей и специалистов с использованием различных источников привлечения;

- изучение и обобщение итогов работы по подбору персонала и разработка предложений по его оптимизации [29, с.256].

3. Разработка и внедрение системы адаптации сотрудников в период испытательного срока:

- разработка или согласование программы адаптации сотрудника в период испытательного срока;

- создание условий для включения сотрудника в текущие группы адаптационного обучения для вновь принятых сотрудников;

- разработка и согласование плана работы вновь принятых сотрудников на период испытательного срока;

- определение совместно с руководителями структурных подразделений критериев успешного прохождения испытательного срока;

- участие в принятии решения по успешности прохождения специалистами испытательного срока.

4. Создание многоуровневой системы мотивации сотрудников:

- организация исследований мотивационной структуры сотрудников, выявление мотивационных феноменов организаций, отслеживание динамики;

- анализ сложившейся системы материального и морального стимулирования работников;

- участие в создании концепции объективной системы оплаты труда, основанной на выделении категорий подразделений и должностей, установлении вилок оклада для различных категорий должностей, включение в систему процентов и бонусов – для коммерческих подразделений, показателей премирования – для бюджетных (затратных) подразделений;

- участие в разработке концепции системы нематериального стимулирования;

- введение социального пакета (ссуды, медицинская страховка, санаторно-курортное лечение, спортивные мероприятия, активный отдых и туризм и др.);

- создание прозрачной системы профессионального развития и роста.

5. Создание оптимальной системы деловой оценки персонала:

- определение целей, критериев (характеристика, экспертная оценка, анализ трудовой дисциплины, анализ показателей личной эффективности, знания о предприятии) и периодичности деловой оценки для различных категорий персонала;

- разработка плана-графика проведения оценки;

- участие в процедуре оценки сотрудников;

- контроль реализации решений оценочной комиссии.

6. Планирование и управление карьерой персонала – формирование кадрового резерва для выдвижения на руководящие должности, создание системы адаптации в должности, развитие молодых сотрудников с лидерским потенциалом:

- разработка политики перемещения персонала внутри предприятия в целях наиболее рационального использования трудового потенциала работника, создания условий для самореализации его как личности и профессионала;

- подготовка предложений по горизонтальным и вертикальным кадровым перемещениям в подразделениях;

- формирование политики проведения внутреннего конкурса на замещение вакантного места специалистов, руководителей;

- выявление ключевых должностей;

- выявление сотрудников, имеющих достаточный потенциал для занятия руководящих должностей;

- планирование профессиональной карьеры сотрудников;

- подготовка перспективных сотрудников к работе в руководящей должности.

7. Формирование и развитие системы профессионального обучения персонала:

- анализ потребностей обучения персонала – классификация видов, содержания обучения, стоимости и приоритетности;
- подготовка годовых и перспективных планов подготовки, переподготовки, повышения квалификации персонала;
- введение бюджетирования программ обучения на год, квартал, месяц;
- сотрудничество с образовательными центрами.

8. Обеспечение юридически грамотного кадрового документооборота:

- соблюдение баланса между следованием требованиям Трудового кодекса РФ и интересами организации;
- обеспечение своевременного оформления приема, перевода и увольнения работников в соответствии с действующим законодательством, приказами генерального директора, а также другой установленной документации по персоналу;
- организация составления и оформления трудовых договоров;
- организация ведения и хранения трудовых книжек;
- учет личного состава и его подразделений в соответствии с действующими унифицированными формами первичной учетной информации, выдача справок о трудовой деятельности работников;
- формирование и ведение банка данных о количественном, качественном составе и движении персонала с использованием существующего программного обеспечения;
- организация и контроль правильности ведения табельного учета;
- составление графика отпусков работников, оформление работникам отпусков в соответствии с утвержденными графиками, учет использования очередных отпусков;
- оформление и учет командировок;

– проведение разъяснительной работы, обучение сотрудников отдела управления персоналом нормам и правилам ведения грамотного кадрового делопроизводства;

– систематизация документооборота по кадрам, введение единых стандартов кадрового делопроизводства;

– осуществление контроля за правильностью ведения кадрового делопроизводства.

Отдел взаимодействует со всеми подразделениями компании в пределах своих полномочий [41, с.426].

Получает заявки на подбор персонала; характеристики на работников, рекомендованных в резерв на выдвижение; проекты реорганизаций; проекты планов обучения, периодические отчеты согласно установленной форме проекты нормативных документов[13, с. 122].

Представляет кандидатов для собеседования с руководителями заинтересованных подразделений в целях выяснения профессиональной пригодности; согласованные планы обучения персонала; проекты нормативных документов; проекты реорганизаций.

- С начальником по безопасности компании.

Получает письменное заключение о возможности трудоустройства кандидата.

Представляет резюме кандидатов; список кандидатов в резерв на выдвижение.

- С управляющим розничной сетью.

Получает стратегию развития ООО ТД «Аскона» утвержденные нормативные документы планы реорганизаций утвержденный годовой план работ отдела.

Представляет проекты нормативных документов; проекты реорганизаций; план работ отдела кадров.

Всю полноту ответственности за выполнение возложенных на отдел кадров целей и задач несет начальник отдела. Степень ответственности дру-

гих сотрудников Отдела управления персоналом устанавливаются должностными инструкциями. Кроме того, начальник отдела и сотрудники несут ответственность за разглашение служебной и коммерческой тайны ООО ТД «Аскона» и иных сведений, которые могут нанести ущерб предприятию или повлиять на его авторитет[59].

Результаты деятельности ООО ТД «Аскона» непосредственным образом связаны с состоянием и степенью использования ее трудового потенциала.

Трудовой потенциал организации, являясь конкретной формой материализации человеческой деятельности, выступает как персонифицированная рабочая сила, взятая в совокупности своих качественных и количественных характеристик, - как кадровый потенциал организации [51, с. 355].

ООО ТД «Аскона» для выполнения своих функций располагает определенным по количеству и составу контингентом работников, составляющим персонал. Правильный подбор, расстановка, организация труда, наиболее эффективное использование рабочего времени этого персонала необходимы для обеспечения бесперебойного и высококачественного выполнения предприятием деятельности [52].

Анализ трудового потенциала следует начинать с анализа численных характеристик. Количественными характеристиками определяющими состояние трудового потенциала являются: численность, состав и структура персонала предприятия, состав и структура персонала. Количество кадров по обособленному подразделению определяется исходя из объема производства и потенциальных возможностей, которыми располагают кадры (таблица 2.3).

Таблица 2.3

Структура персонала ОСП г. Белгород ООО ТД «Аскона»

Категории персонала	2013г.	2014г.	2015г.	Прирост 2015/2013, %
Персонал, всего	34	31	26	30,8

Продолжение таблицы 2.3

1.Руководители	6	6	6	-
2. Специалисты	2	1	1	100
3. Рабочие	26	24	19	36,7

Из данных таблицы 6 мы видим, что с 2013 по 2015 гг. численность персонала сократилась на 30,8%, что составило 8 человек. Сокращение штата связано с внедрением компании в 2015г. оптимизации численности персонала все обособленных подразделений.

В таблице 2.4 рассмотрено распределение персонала по возрасту.

Таблица 2.4

Распределение персонала по возрасту ООО ТД «Аскона» в 2015 г.

Группы работников по возрасту, лет	Руководители		Специалисты		Рабочие	
	Кол-во	% по группе руков.	Кол-во	% по группе спец.	Кол-во	% по группе рабоч.
До 20	-	-	-	-	-	-
20 – 30	2	33,3	2	100	9	47,3
30 – 40	4	66,7	-	-	9	47,3
40 – 50	-	-	-	-	3	5,4
50 – 60	-	-	-	-	-	-
Свыше 60	-	-	-	-	-	-
Итого	6	100	2	100	19	100

Данные таблицы 2.4 показывают, что наибольший удельный вес численности персонала приходится на возраст от 30 до 60 лет. При этом, в группе руководителей наибольшую численность имеют сотрудники в возрасте от 30 до 40 лет – 66,7%, в группе специалистов – от 20 до 30 лет – 100%, в группе рабочих равный удельный вес приходится на сотрудников в возрасте от 20 до 30 и от 30 до 40 лет.

В целом можно сказать, что в подразделении работают работники трудоспособного возраста, имеющие средний стаж работы. Это можно рассмат-

ривать как положительное явление, так как данные категории работников в основном имеют опыт работы, но при этом персонал легко обучаем и легко воспринимает нововведения организации, что тяжелее дается работником в возрасте от 40-50 лет. А так же в подразделении имеется молодой персонал, это дополнительно позволяет организации снизить затраты на профобучение и обеспечить наиболее стабильную работу трудового коллектива [27, с. 562].

Таблица 2.5

Распределение персонала по полу ООО ТД «Аскона» в 2015г.

Группы работников	Мужчины		Женщины	
	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
Руководители	1	20,0	5	23,8
Специалисты	-	-	1	3,6
Рабочие	4	80,0	16	72,6
Итого	5	100	22	100

Анализируя трудовой потенциал ООО ТД «Аскона» по половому признаку отметим, что на предприятии женщин работает на 17 чел. больше, чем мужчин. На такую значительную разницу оказывает влияние прежде всего специфика деятельности ООО ТД «Аскона», где для эффективной работы требуется в большей степени усидчивость и терпение.

На уровень квалификации работников в большей степени влияют, как возраст, так и стаж работы.

Анализ структуры персонала ООО ТД «Аскона» по рабочему стажу производится при приеме на работу преимущественно новых работников и при оценке текучести кадров. Существует мнение, что «старички» представляют собой «память» предприятия. Концепция «культура предпринимательства» предполагает, что неравновесие в возрастной структуре предприятия, в структуре рабочих стажей очень часто имеет неблагоприятные последствия.

Огромное значение имеют изучение и изменение структуры рабочего стажа во времени не только для определения стратегии предприятия по

наиму, но и для анализа его неудач. Наличие опытного персонала может отражать как успех выбранной политики предприятия, так и неудачи предпринятых усилий для стабилизации численности персонала и сокращения его текучести.

Уравновешенная структура персонала по рабочему стажу (свидетельствует о политике осмысленного выбора работников с адекватным образованием).

Таблица 2.6

Распределение персонала по трудовому стажу ООО ТД «Аскона» 2015г.

Группы работников по стажу, лет	Руководители		Специалисты		Рабочие	
	Кол-во	% по Группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
До 5	5	16,7	2	100	13	81,2
От 5 до 10	1	83,3	-	-	6	18,8
От 10 до 15	-	-	-	-	-	-
От 15 до 20	-	-	-	-	-	-
Свыше 20	-	-	-	-	-	-
Свыше 30	-	-	-	-	-	-
Итого	6	100	2	100	19	100

Исходя из данных таблицы 2.6 мы видим, что наибольший трудовой стаж у персонала до 5 лет. В ООО ТД «Аскона» они работают от 5 до 10 лет, так как сама организация впервые была зарегистрирована в 1990 г.

Таблица 2.7

Распределение персонала по образованию ООО ТД «Аскона»

Группы работников по образованию:	Руководители		Специалисты		Рабочие	
	Кол-во	% по Группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
Среднее	-	-	-	-	-	-
среднее специальное	-	-	-	-	-	-

незаконченное высшее	-	-	-	-	3	16,7
Высшее	6	100	2	100	16	83,3
ученая степень	-	-	-	-	-	-
Итого	6	100	2	100	19	100

Структура персонала по уровню образования (общему и специальному) предполагает выделение следующих групп работников: имеющих ученую степень, высшее образование, незаконченное высшее (более половины срока обучения), среднее специальное, среднее общее. Отметим, что все руководители ООО ТД «Аскона» имеют высшее образование. Среди специалистов все имеют высшее образование. Среди рабочих 83,3% имеют высшее образование и 16,7% – незаконченное высшее образование.

Важнейшим показателем управления персоналом является текучесть кадров. Расчет коэффициента текучести кадров показывает, что экономический смысл данного показателя состоит в том, что он свидетельствует о заполнении вакантных рабочих мест.

Таблица 2.8

Показатели основных кадровых процессов ООО ТД «Аскона»

Показатель	2013г., ед.	2014г., ед.	2015г., ед.	Прирост 2015 к 2013г.,%
Среднесписочная численность работ-	34	31	27	-20
Принято всего, чел.	2	1	2	0
Выбыло всего, чел.	3	4	5	100
в т. ч.:				
- по собственному желанию:	3	4	5	100
- за нарушение трудовой дисциплины	-	-	-	-
- по сокращению штатов	-	-	-	-
Коэффициент текучести кадров	0,09	0,13	0,18	88
Коэффициент оборота по приему	5,87	3,21	7,3	24
Коэффициент оборота по выбытию	0,09	0,013	0,18	88
Коэффициент постоянства кадров	1	1	1	0
Коэффициент абсентеизма	0,21	0,31	0,38	81

Анализируя данные таблицы 2.8, видим что средняя численность работников в 2013 г. составила 34 единицы и к 2015 г. и сократилось на 7 единиц несмотря на прием и выбытие кадров. Для того чтобы оценить эффективность работы отдела кадров были рассмотрены такие показатели как коэффициент текучести кадров, оборото по приему, обороту по выбытию, постоянства кадров и абсентеизма.

1. Коэффициент текучести кадров (Ктк):

$$K_{\text{тк}} = \frac{\text{Количество работников, уволившихся по собственному желанию и уволенных за нарушение трудовой дисциплины}}{\text{Среднесписочная численность персонала}} \quad (2.2)$$

$$K_{\text{тк}}(2013\text{г.}) \ 3/34=0,09$$

$$K_{\text{тк}}(2014\text{г.}) \ 3/31=0,13$$

$$K_{\text{тк}}(2015\text{г.}) \ 5/27=0,18$$

2. Коэффициент оборота по приему персонала (Кпр): (2.3)

$$K_{\text{пр}} = \frac{\text{Количество принятого на работу персонала}}{\text{Среднесписочная численность персонала}}$$

$$K_{\text{пр}}(2013\text{г.}) \ 2/34=5,87$$

$$K_{\text{пр}}(2014\text{г.}) \ 1/31=3,21$$

$$K_{\text{пр}}(2015\text{г.}) \ 27/2=7,3$$

3. Коэффициент оборота по выбытию (Кв):

$$K_{\text{в}} = \frac{\text{Количество уволившихся работников}}{\text{Среднесписочная численность персонала}} \quad (2.4)$$

$$K_{\text{в}}(2013\text{г.}) \ 3/34=0,09$$

$$K_{\text{в}}(2014\text{г.}) \ 4/31=0,13$$

$$K_{\text{в}}(2015\text{г.}) \ 27/2=0,18$$

4. Коэффициент постоянства кадров (Кпс):

$$K_{\text{пс}} = \frac{\text{Списочная численность персонала на начало периода} - \text{Количество уволенных работников за период}}{\text{Среднесписочная численность персонала}} \quad (2.5)$$

$$K_{\text{пс}}(2013\text{г.}) \quad (37-3)/34=1$$

$$K_{\text{пс}}(2014\text{г.}) \quad (33-2)/31=1$$

$$K_{\text{пс}}(2015\text{г.}) \quad (32-3)/27=1$$

Проведя расчет данных коэффициентов, можно сделать вывод, что текучесть кадров в обособленном подразделении достаточно низкая, при этом сравнивая 2013 г. с 2015 г. стоит заметить прирост на 133% , это связано с оптимизацией все процессов организации, в том числе и кадровых.

Эффективность деятельности ООО ТД «Аскона» напрямую зависит от работы персонала. В условиях динамично развивающегося рынка, острой конкурентной борьбы, проблема мотивации работников, материального и нематериального стимулирования, обучения и развития сотрудников встает как никогда остро. Сегодня выигрывает тот, у кого профессиональней персонал. С вопросами трудовой мотивации, текучести кадров тесно связана и проблема работы с абсентеизмом.

Абсентеизм - определяют как общее количество потерянных рабочих дней (или часов) или как частоту случаев отсутствия сотрудника на работе. При этом человек может отсутствовать на рабочем месте, как по уважительной, так и по неуважительной причине [21, с.45].

Таблица 2.8

Потери рабочего времени в ООО «Аскона»

Название показателя	2013г.	2014г.	2015г.	Прирост 2015/2013,%
Общий фонд рабочего времени (часов)	330 480	301 320	262 467	-20

Продолжение таблицы 2.8

Потери рабочего времени (часов)	689	956	1003	92
Среднесписочная численность рабочих, Чср(чел)	34	31	27	-20
Коэффициент абсентеизма	0,21	0,31	0,38	81

Коэффициент абсентеизма (Ка):

$$K_a = P_{\text{п}} / P \cdot 100, \quad (2.6)$$

$$K_a (2013\text{г.}) = 689 / 330\,480 \cdot 100 = 0,21$$

$$K_a (2014\text{г.}) = 956 / 301\,320 \cdot 100 = 0,31$$

$$K_a (2015\text{г.}) = 1003 / 262\,467 \cdot 100 = 0,38$$

где $P_{\text{п}}$ - общее число часов, пропущенных работниками в течение года по болезни, отгулы за свой счет, прогулы, кроме отпусков и вынужденных отгулов по инициативе администрации;

P - общий баланс рабочего времени организации за год.

Просчитав коэффициент абсентеизма было выявлено увеличение на 81% с 2013 г. к 2015г., это связано с сокращением штата и неудовлетворенности персонала.

Наряду с текучестью кадров абсентеизм, может рассматривается как реакция сотрудников на работу и используется в качестве показателя успешности работы с персоналом: набора, отсеивания, отбора, обучения и др. мероприятий, направленных на повышение уровня соответствия между людьми, работой и организациями.

Для обобщенной оценки эффективности деятельности службы персонала организации учитываются затраты всех видов ресурсов предприятия. Основные из их представлены в таблице 2.9.

Таблица 2.10

Структура затрат на персонал ООО ТД «Аскона»

	Вид затрат	Год, млн руб.			Прирост, %
		2013г.	2014г.	2015г.	2015/2013
1	Оплата труда	0,456	0,42	0,444	2,6
2	Набор и отбор персонала	0,036	0,021	0,065	80
3	Обучение персонала	0,234	0,402	0,642	40,8
5	Спецодежда	0,0023	0,004	-	-100
	Итого	0,727	0,847	1,151	58,31

Отметим, что наибольшие затраты ООО ТД «Аскона» приходятся на оплату труда персоналу.

Величина трудового потенциала носит переменный характер и зависит от многих факторов. Например, от трудовых перемещений, в т.ч. и увольнений работников, от изменения квалификации в результате, как ее повышения, так и понижения. Влияние на состояние трудового потенциала оказывает сплоченность коллектива, уровень конфликтности [39, с. 189].

Таким образом, отметим, что в обособленном подразделении г. Белгород ООО ТД «Аскона» работают преимущественно женщины; имеются разные возрастные категории персонала; большинство сотрудников работают в организации до 5 лет; подавляющее большинство сотрудников имеют высшее образование, что во многом объясняется спецификой деятельности и уровнем развития организации.

Оценка эффективности деятельности службы управления персоналом организации ООО ТД «Аскона» – это систематический и планомерно организованный процесс, направленный на соизмерение затрат и результатов, связанных с деятельностью отдела кадров, а также на соотнесение этих результатов с итогами деятельности ООО ТД «Аскона» в целом.

К основным показателям деятельности подразделений управления персоналом можно отнести показатели, приведенные в таблице 13. Рассмотрим подробнее важнейшие из них количественная оценка показателей собственно

экономической активности деятельности служб управления персоналом предлагает обязательное определение затрат, необходимых для реализации кадровой политики организации. При этом следует учитывать не только общие затраты организации на персонал, но издержки по содержанию самой кадровой службы, реализации функций управления. Поскольку работники службы являются частью коллектива организации, то в общих затратах учтены затраты, которые касаются непосредственно их. К ним следует прибавить лишь материальные затраты и эксплуатационные расходы на содержание кадровой.

Таблица 2.11

Показатели оценки эффективности деятельности подразделений управления персоналом ООО ТД «Аскона»

Показатели собственно экономической активности	Показатели степени удовлетворенности кадрового состава	Показатели степени удовлетворенности работников	Косвенные показатели эффективности
Соотношение издержек, необходимых для обеспечения организации квалифицированной рабочей силой соответствующего качества, и полученных результатов деятельности.	Соответствие численности работников числу рабочих мест (количественная укомплектованность кадрового состава).	Степень удовлетворенности работой в данной организации.	Текучесть кадров.

Затраты на отдельные направления и программы деятельности кадровых служб в расчете на одного работника.	Соответствие профессионально – квалификационных характеристик работников требованиям рабочих мест, производства в целом (качественная укомплектованность кадрового состава	Степень удовлетворенности деятельностью подразделений управления персоналом.	Уровень абсентеизма.
Эффект воздействия отдельных кадровых программ на результативность деятельности работников и организации в целом.			Показатели качества продукции.
Отношение бюджета подразделения управления персоналом к численности обслуживаемого персонала.			Количество жалоб работников.
			Уровень производственного травматизма и профзаболеваний.

Еще одним показателем характеризующим деятельность отдела кадров являются средние затраты на кадровые мероприятия в расчете на одного работника.

Вторая группа показателей оценки деятельности отдела кадров, а именно показатели степени укомплектованности кадрового состава, оценивается количественно путем сопоставления фактической численности работни-

ков с требуемой (расчетной) величиной по трудоемкости операций или с плановой численностью и численностью, предусмотренной штатным расписанием; а также качественно – по соответствию профессионально-квалификационного уровня, профиля образования практического опыта работников требованиям занимаемых рабочих мест [44, с. 521].

Проверим эффективность системы работы с управленческим персоналом в ООО ТД «Аскона».

Эффективность решений по отбору кадров.

Правильно выбрать метод отбора, который следует использовать предприятию, можно на базе оценки результатов отбора и понесенных на него затрат. Все этапы отбора могут быть оценены по уровням присущих им затрат (таблица 14).

Таблица 2.12

Затраты, понесенные при использовании методов отбора персонала управления на ООО ТД «Аскона»

Метод отбора	Затраты
1. Заполнение бланка заявления	5 руб (2 листа x 2руб)
2. Проведение собеседования	Затраченное время /затраты на 1 час 250 руб
3. Медицинский контроль	300 руб
4. Принятие решения	-
Итого	555 руб

По данным таблицы 2.11, можно сделать вывод, что по выбранному методу отбора персонала управления в ООО ТД «Аскона» затрачивается 555 руб. на 1 кандидата.

Работники отдела кадров анализируют эффективность метода отбора, используя коэффициент отбора (Кот):

Коэффициент отбора = Количество отобранных желающих / Количество желающих, из которого осуществляется отбор .

При таком коэффициенте отбора процесс может быть довольно непро-

стым. Чем меньше коэффициент, тем более разборчивой является предприятие при отборе. При коэффициенте 0,7 (1:3) вероятность того, что предприятие наймет на работу соответствующих ее критериям управленцев, больше, чем когда коэффициент равен 1 (1:1)

Проведенный анализ работы с управленческим персоналом в ООО «Аскона» показал, что выбранный метод отбора кадров на предприятии являются результативными, но требуют доработки. Установлено сокращение численности штата на 20% на 2015г. связанное с оптимизацией организации, всвязи с чем увеличился коэффициент абсентеизма на 174%.

2.3 Изучение сопротивления персонала ООО «Аскона» внедрению инноваций

При изучении сопротивления персонала использовались следующие методы:

1. психологическое тестирование методика В.Герчикова «Построение мотивационного профиля персонал»;
2. Анализ методов внедрения инноваций направленное на выявление удовлетворенности организации труда персонала;
3. SWOT-анализ методов внедрения инноваций организацией;
4. структурный метод интерпретации результатов.

1. Участие в тестировании (Приложение 1) приняли 24 сотрудника, из них: 4 директора салона, 19 менеджеров по продажам и 1 менеджер по сервису В. Герчиков выделяет следующие виды идентификация типов трудовой мотивации: ЛЮ - люмпенизированный тип; ИН - инструментальный тип; ПР - профессиональный тип; ПА - патриотический тип; ХО - хозяйский тип. Анализируя данные анкеты проставляем коды мотивации для всех вопросов и вариантов ответов, считаем сколько раз встречается в проставленных кодах код каждого типа и заполните прямо на анкете табличку, например: ЛЮ – 7 раз; ИН – 4 раза; ПР – 2 раза; ПА – 8 раз; ХО – 1 раз. Затем считаем ко-

личество данных ответов.

Данные вносим таблицу в результате таблица на анкете дополнится индексами и рангами. Ранг 1 означает, что данный тип мотивации преобладает (на первом месте), ранг 5 – что данный тип мотивации на последнем месте. Если индексы двух типов мотивации равны, то эти типы получают одинаковый ранг.

Таблица 2.13

Типы мотивации			
Тип мотивации	Количество ответов	Индекс	Ранг
	2	0,065	5
ИН	4	0,129	4
ПР	9	0,290	1
ПА	5	0,161	3
ХО	7	0,226	2

В скольких анкетах каждый тип мотивации имеет ранг 1 или 2. Полученные числа также разделите на количество анкет. В результате получена следующая таблица.

Таблица 2.14

Анализ результата анкетирования

	ИН	ПР	ПА	ХО	ЛЮ
На первом месте	13,3	46,7	33,3	6,7	6,7
На первом или втором месте	33,3	73,3	46,7	26,7	40,0

Определение соответствующих результатам форм стимулирования производится на основании табл. 2.14

Формы стимулирования

Формы стиму- лирования	Мотивационный тип				
	Инструментал	Профессионал	Патриот	Хозяин	Люмпен
Негативные	Нейтральна	Запрещена	Применима	Запрещена	Базовая
Денежные	Базовая	Применима	Нейтральна	Примени- ма	Нейтральна
Натуральные	Применима	Нейтральна	Применима	Нейтраль- на	Базовая
Моральные	Запрещена	Применима	Базовая	Нейтраль- на	Нейтральна
Патернализм	Запрещена	Запрещена	Применима	Запрещена	Базовая
Организацион- ные	Нейтральна	Базовая	Нейтральна	Примени- ма	Запрещена
Участие в управлении	Нейтральна	Применима	Применима	Базовая	Запрещена
Участие в управ- лении	Нейтральна	Применима	Применима	Базовая	Запрещена

Формы мотивации

- Негативные - недовольствие, наказания, угроза потери работы.
 - Денежные - заработная плата, включая все виды премий и надбавок.
 - Натуральные - покупка или аренда жилья, предоставление автомобиля и др.
 - Моральные - грамоты, награды, доска почета и пр.
 - Патернализм (забота о работнике) - дополнительное социальное и медицинское страхование, создание условий для отдыха и пр.
 - Организационные - условия работы, ее содержание и организация.
- Привлечение к совладению и участию в управлении.

Примечание:

- «Базовая» – наиболее действенная форма стимулирования.
- «Применима» – может быть использована.
- «Нейтральная» – не окажет никакого воздействия.
- «Запрещена» – не допустима к применению.

По результатам тестирования было выявлено, что у сотрудников организации преобладает мотивационный профиль «профессионал». Это говорит о том, что сотрудники хотят чувствовать свою вовлеченность в организационные процессы. Таким образом, основываясь на выводах, можно утверждать, что основная часть сотрудников готовы к разработке и внедрению инноваций.

2. Для того, чтобы выявить проблему сопротивления был проведен анализ методов внедрения данных процессов организацией. И.Ансофф предлагает четыре специальных метода, позволяющих предвидеть, ослабить и держать под контролем сопротивление. Сравнение методов представлено в таблице 2.16

Таблица 2.16

Сравнение методов внедрения изменений

Метод	Условия применения	Преимущества	Недостатки
Принудительный	Большая срочность	Быстрота изменений	Большое сопротивление
Адаптивный	Отсутствие срочности	Слабое сопротивление	Медленное и неупорядоченное реформирование
Кризисный	Угроза существованию	Слабое сопротивление, а на начальных этапах – поддержка	Жесткий дефицит времени и риск неудачи

Управление сопротивлением	Средняя срочность или циклическое реформирование	Регулируемое сопротивление и подгонка к нужному моменту	Сложность планирования и реализации
---------------------------	--------------------------------------------------	---------------------------------------------------------	-------------------------------------

Анализ скорости нарастания изменений во внешней среде предприятия (прежде всего, вероятную динамику конкуренции) и расчет времени (t_i), оставшегося для принятия мер по реформированию системы управления предприятием;

Анализ силы воздействия инициаторов нововведений (P) и возможной силы сопротивления (R) оппозиции;

Расчет времени (t_c), необходимого для разработки и внедрения ответных мер по реформированию системы, а также время (t_a), потребное для адаптивной реакции на получение первых положительных результатов нововведений;

Выбрать метод проведения изменений по правилам:

1. если $t_i > t_c + t_a$, и $P < R$, то адаптивный метод;
2. если $t_a > t_i > t_c$ и $P \geq R$, то метод управления сопротивлением;
3. если $t_i = t_c$ и $P > R$, то принудительный метод; если $t_i < t_c$, то необходимо быть готовым к кризису.

Вводимые мероприятия в трудовой процесс в большинстве случаев вводятся компанией в короткие сроки и при этом требуют быстрого внедрения. Исходя из проведенного анализа, установлено что преобладает принудительный метод внедрения изменений.

Таким образом, мероприятия применяемые компанией являются стремительными и имеют принудительный характер, при этом мотивационный анализ персонала показал, что сотрудники готовы принимать участие в развитии организации. На основе полученных данных можно выявить следующую проблему - полученные данные, была выявлена следующая проблема - не соответствие методов внедрения инновацией организации мо-

тивационному профилю персонала, что влечет за собой высокий уровень сопротивления.

3. Нами был проведен SWOT-анализ методов внедрения инноваций организацией ООО «Аскона» Все данные занесены в таблицу 2.17.

Таблица 2.17

SWOT-анализ методов внедрения инноваций ООО «Аскона»

Сильные стороны	Слабые стороны
1. Расширение производственной площадки 2. Собственный отдел обучения и развития персонала 3. Высококвалифицированные специалисты.	1. Отсутствие взаимодействия с персонала с руководством. 2. Неблагоприятная социально-экономическая ситуация в стране.
Возможности рынка	Угрозы рынка
1. Стабильная прибыль 2. Расширение бизнеса и вложения в новый 3. Динамичное развитие новых направлений	1. Переход сотрудника в компанию-конкурента. 2. Неблагоприятная социально-экономическая ситуация в стране.

Проведенный SWOT-анализ показал, что компания ООО «Аскона» делает большой объем работы для разработки и внедрения нововведений. Процесс внедрения является постоянным, при этом неполноценно применяется в работе, т.к. нет взаимосвязи руководства с сотрудниками для донесения и обоснования необходимости внедрения. При качественном анализе и взаимодействия всех подразделений у компании много перспектив эффективного развития.

4. На основе проведенных мероприятий можно сделать следующие выводы:

1. Отсутствие роста производительности труда. Как было рассмотрено ранее в пункте 2.2 (таб. 2.1), выручка на 2015 г. увеличилась на 20%, при этом произошло увеличение себестоимости продаж на 36%, что повлекло уменьшение чистой прибыли на 13%, вследствие чего произошло сокращение заработной платы. С внедрением инновационных процессов и увеличе-

нием затрат, компанией на 2015 г. было принято решение сокращение рабочих мест на 7 единиц относительно 2013 г. Данная проблема является основной причиной сопротивления персонала ООО «Аскона».

2. Увеличение коэффициента абсентеизма связано с сокращением штата и низкой производительностью труда. Снижение численности персонала повлекло увеличение количества рабочих дней на каждого сотрудника, из-за физического перенапряжения сотрудники чаще уходят на больничный, из анализа кадровых показателей видно, что произошел прирост абсентеизма 88% в 2015 г. по отношению к 2013 г. Снижение уровня трудоспособности каждого сотрудника непосредственно сказывается на его производительности труда и обособленного подразделения в целом, а вследствие этого и компании.

3. Не соответствие методов внедрения инноваций организации мотивационному профилю персонала. Внедрение инноваций достаточно долгий процесс, так как на начальном этапе возникает множество возражений и недопонимания необходимости данных мероприятий. По результатам тестирования персонала по методике В.Герчикова выявлено, что преобладает мотивационный профиль «профессионал», а методы внедрения инновационных мероприятий преобладает «принудительный», т.е. имеют принудительный характер, при этом мотивационный анализ персонала показал, что сотрудники готовы принимать участие в развитии организации. Проанализировав полученные данные тестирования персонала и методов внедрения организации, выявлено не соблюдение этапов внедрения инновационных процессов, а именно:

1. "размораживание" (подготовку фирмы к изменениям);
2. "замораживание" (закрепление результатов преобразований) и оценку результатов проведенной инновации.

Данные проблемы взаимосвязаны между собой и влияют непосредственно на выручку обособленного подразделения г. Белгород и компании в целом. Снизив сопротивление персонала путем своевременного применения

внедряемых методов компанией, мы увеличим производительность труда, что влечет за собой увеличение заработной платы.

3. Разработка мероприятий по снижению сопротивления персонала в ООО «Аскона»

3.1 Мероприятия по снижению сопротивления персонала в ООО «Аскона»

Проблема сопротивления персонала — достаточная серьезная проблема практически в любой компании. В общем она возникает в результате не совсем адекватного корпоративного климата в организации, а также в результате несоответствия организационной структуры и других характеристик организации ориентации на новшества и нововведения.

Анализируя финансовые показатели и показатели основных кадровых процессов ООО «Аскона» выявленные следующие проблемы сопротивления персонала внедрению инноваций: и представлены в таблице 3.1

Таблица 3.1

Выявление проблем сопротивления персонала

Проблемы	Мероприятия	Результат
Отсутствие роста производительности труда (сокращение заработной платы и численности персонала)	Совершенствование системы стимулирования персонала, увеличение бонусной высокомаржинального товара на 3,5%. Внесение изменения в положение об оплате труда.	Увеличение объема продаж с переориентированием на более дорогой товар, вследствие повышение производительности труда.
Увеличение коэффициента абсентеизма. Компанией установлен отпускной период с 15 марта по 01 августа	Предоставление отпусков в не отпускной период по требованию при наличии не отгулянных дней. Совершенствование правил внутреннего трудового распорядка.	Снижение коэффициента абсентеизма.

3. Не соответствие методов внедрения инноваций организации мотивационному профилю персонала.	Проведение бизнес-тренинга «По обучению внедрения инноваций» для управляющего розничной сети и директоров.	Снижение сопротивление внедрения инноваций
----------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------

В приложении 2 представлено действующее положение «О премировании работников розничных отделов», в Приложение 3 разработано положение «О премировании работников розничных отделов». В приложении 4 прописаны правила «внутреннего трудового распорядка», в Приложении 5 правила «внутреннего трудового распорядка» прописаны предлагаемые мероприятия. Для того чтобы внедрить проект необходимо рассчитать его эффективность и вложение для его реализации. Данные представлены в таблице 3.2

Таблица 3.2

Результаты планируемых мероприятий

Мероприятия	Экономическая эффективность	Социальная эффективность
1. Совершенствование системы стимулирования персонала, увеличение бонусной высокомаржинального товара на 3,5%. Внесение изменения в положение об оплате труда	1. Увеличение производительности труда на 30% на 2016 г.	1. Повышение мотивации и эффективности работы сотрудников организации

2.Предоставление отпусков в не отпускной период по требованию при наличии не отгулянных дней. Совершенствование правил внутреннего трудового распорядка.	2.Снижения коэффициента абсентеизма на47 %.	2. Повышение уровня удовлетворенности трудом
3 Проведение тренинга «по обучению внедрения инноваций» для управляющего розничной сети и директоров.		3.-Развитие персонала и создание высококвалифицированного персонала; -совершенствование использования трудового потенциала персонала.

Разработанные мероприятия позволят повысить уровень производительности труда и увеличить прибыли обособленного подразделения ООО «Аскона» г. Белгород тем, самым предоставить возможность увеличения уровня удовлетворенности трудом и заработной платы каждого сотрудника.

3.2 Оценка эффективности предлагаемых мероприятий

Чтобы определить эффективность предлагаемых мероприятий необходимо рассмотреть ряд показателей: производительность труда, коэффициент абсентеизма, выручка и прибыль. Данные представлены в таблице 3.3

Сравнительный анализ показателей

Показатели	Базовый период 2015 г.	Планируемый период 2016 г.	Прирост 2016/2015гг., %
Производительность труда, ц/чел	303	394	30
Коэффициент абсентеизма	0,38	0,20	-47
Выручка, млн. руб.	79 652	103 547	30
Прибыль, млн. руб.	26 442	34 375	30

1. Производительность труда определяется по формуле:

$$Пт1=П(о)+ПР(пт) \quad (3.1)$$

Планируемый прирост 30% или 28 749млн. руб.

Пт1 – производительность труда в проектном периоде.

П(о) – производительность труда в базовом периоде.

Пр (пт) – прирост производительности труда.

$$Пт(1)= 95 831 \text{ млн. руб.}+28 749; \text{ Пт}(1)= 124 580 \text{ млн. руб.}$$

Согласно данным приводим ранее выручка за 2015 г. составила 79 652млн. руб., для эффективной деятельности организации на 2016 г. она должна увеличиться на 30%.

2. Снижение коэффициента абсентеизма, необходимо снижение до 0,20 и вывод его на уровень 2013 г.

$$Каб=Ч(н)/Ч(о)*100\% \quad (3.2)$$

Где Ч(н) – число дней невыхода на работу

Ч(о) – общее число рабочих дней

$$кааб(2015)=1003/262467*100;$$

$$Каб=0,38\%$$

$$Каб(2016) =689/ 330480*100;$$

$$Каб(2016)=0,21\%$$

Рассчитаем прирост абсентеизма

$$\text{Пр(каб)} = \text{Каб}(2016) / \text{каб}(2015) * 100\% \quad (3.3)$$

Относительное отклонение или прирост, составил - 47%, то есть коэффициент абсентеизма уменьшился на 47 %

3. за счет увеличения производительности труда планируется и увеличение прибыли на 30%:

$$\text{П(пр)} = \text{П(баз)} + \text{П(прирост)} \quad (3.4)$$

Где ;

П(пр) – прибыль проектная за 2016

П(баз) – прибыль базового периода(2015)

П(прирост) – прирост прибыли, после внедрения мероприятий проекта.

$$\text{П(пр)} = 26\,210 + 7\,933 \text{ млн. руб.}$$

$$\text{П(пр)} = 34\,375 \text{ млн. руб.}$$

Темп прироста чистой прибыли с учетом внедряемых мероприятий рассчитывается по формуле:

$$\text{Тприрост} = (\text{П1} / \text{Пт0}) * 100\% \quad (3.5)$$

$$\text{Т прирост} = (34\,375 / 26\,210) * 100\%$$

Темп прироста в 2016 году равен 130%. То есть организация получит больше прибыли на 30%.

Структура затрат на внедрение планируемых мероприятий по снижению сопротивления персонала ООО «Аскона»

Таблица 3.4

Структура затрат на внедрение планируемых мероприятий по снижению сопротивления персонала ООО «Аскона»

Название мероприятия	Сумма, млн. руб.	Источники финансирования
1. Совершенствование системы стимулирования персонала, увеличение бонусной высокомаржинального товара на 3,5%. Внесение изменения в положение об оплате труда		В рамках заработной платы Менеджера по персоналу

Продолжение таблицы 3.4

2. Предоставление отпусков в не отпускной период по требованию при наличии не отгулянных дней. Совершенствование правил внутреннего трудового распорядка.		В рамках заработной платы Менеджера по персоналу
3. Проведение тренинга «по обучению внедрения инноваций» для управляющего розничной сети и директоров.		В рамках заработной платы Менеджера по обучению
Премии должностным лицам, участвующим во внедрении мероприятий.	15 000	
Итого:	15000	

Таким образом видно что для реализации предложенных мероприятий необходимы затраты в общем внедряемы мероприятий:

$$T = K / П \text{прирост}$$

$T = 15000 / 7933000 = 0,004$ (данные мероприятия окупятся меньше месяца).

Исходя из анализа предлагаемых мероприятий, можно сделать вывод, что в целом разработанные мероприятия имеет положительную оценку на его реализацию для компании ООО «Аскона» и несет минимальные затраты, при этом быстрая окупаемость внедряемых мероприятий, общая сумма которых составляет 15000 руб. При этом возрастет произвольность труда на 30% и соответственно прибыль компании, что даст возможность без сокращения заработной платы инвестировать деньги в развития и расширения производственной площадки.

Заключение

В условиях рыночной экономики существование российских компаний значительно усложняется повышающейся конкурентной активностью предприятий, которые стремятся завоевать передовые позиции. Избежать неоправданного увеличения затрат, удержать клиентов и выдержать конкуренцию помогает поддержание динамики организации, создание условий, для ее успешного развития и эффективного функционирования.

Инновационная деятельность представляет собой систему мероприятий по использованию научного, научно-технического и интеллектуального потенциала с целью получения нового или улучшенного продукта или услуги, нового способа их производства для удовлетворения как индивидуального спроса, так и потребности общества в новшествах в целом.

В теоретической части работы были выполнены следующие задачи:

- рассмотрены теоретические аспекты сопротивления персонала инновационной деятельности;
- проведён анализ выявления сопротивления персонала ООО «Аскона»;
- разработаны мероприятия по снижению сопротивления персонала внедрению инноваций.

Существуют разнообразные приемы и методы, которыми может пользоваться руководство организации при осуществлении изменений в организации коммерческой деятельности, они используются в зависимости от того, на каком этапе внедрения находится та или иная инновационная технология (инновация).

Немало значимым является и социальный аспект инновационной деятельности. Известно, что человеческий фактор в любом из процессов занимает главенствующую позицию, поэтому руководство любой из организаций, должно учитывать каким образом и какие нововведения повлияют на коллектив, не окажется ли цена внедрения новшества гораздо выше из-за того, что

коллектив не примет его и окажет сильное сопротивление.

В практической части работы проведен анализ и дана оценка инновационной деятельности на примере компании ООО «Аскона».

Разработаны меры по внедрению инновационных технологий.

В ходе проведения исследования в практической части работы, сделаны следующие выводы:

1. Отсутствие роста производительности труда. Как было рассмотрено ранее в пункте 2.2, выручка на 2015 г. искусственно увеличилась на 20%, а чистая прибыль уменьшилась на 13%, что повлекло сокращение заработной платы. С внедрением инновационных процессов и увеличением затрат, компанией на 2015 г. было принято решение сокращение рабочих мест на 7 единиц относительно 2013 г. Это является основной причиной сопротивления персонала ООО «Аскона».

2. Увеличение коэффициента абсентеизма связано с сокращением штата и низкой производительностью труда. Снижение численности персонала повлекло увеличение количества рабочих дней на каждого сотрудника, из-за физического перенапряжения сотрудники чаще уходят на больничный, из анализа кадровых показателей видно, что произошел прирост абсентеизма 88% в 2015 г. по отношению к 2013 г. Снижение уровня трудоспособности каждого сотрудника непосредственно сказывается на его производительности труда и обособленного подразделения в целом, а вследствие этого и компании.

3. Не соответствие методов внедрения инноваций организации мотивационному профилю персонала. Внедрение инноваций достаточно долгий процесс, так как на начальном этапе возникает множество возражений и недопонимания необходимости данных мероприятий. Проанализировав полученные данные анкетирования персонала и методов внедрения организации, выявлено не соблюдение этапов внедрения инновационных процессов, а именно:

1. "размораживание" (подготовку фирмы к изменениям);
2. "замораживание" (закрепление результатов преобразований) и

оценку результатов проведенной инновации.

Анализ организации позволил выявить существенные недостатки – недостаточное внимание уделяется инновационному развитию информационных технологий и маркетингу, что влечёт за собой серьёзное торможение темпов развития как самой организации в целом, так и его инновационной деятельности в частности.

В заключении, необходимо еще раз подчеркнуть, что в современной, постоянно меняющемся мире, повышенной конкурентной борьбе организация не может выжить, если не будет соответствовать основным тенденциям, если не будет предоставлять услуги, соответствующие представлениям потребителей, если не будет использовать новые достижения научно-технического прогресса.

Все новые тенденции и веяния, требования со стороны потребителей отражаются в инновационной деятельности организации. Создание необходимых и достаточных условий для рациональной организации внедрения инновационных технологий в коммерческую деятельность позволит в целом для организации повысить конкурентоспособность выпускаемой и реализуемой продукции и рентабельность ее деятельности.

Список литературы

1. Бездудный Ф.Ф., Смирнова Г.А., Нечаева О.Д. «Сущность понятия инновация и его классификация» // Инновации. – 2009. - №2.-3. – С. 4.
2. Шумпетер Й. Теория экономического развития. – М.: Прогресс, 2006. – С. 169-170.)
3. «Управление исследованиями, разработками и инновационными проектами» / Под ред. Валдайцева С.В. – СПб.: СПбГТУ, 2008.
4. Котлер Ф. «Основы маркетинга» – Новосибирск: Наука, 1999., с.160
5. Оксфордский толковый словарь – М., 2006 Чулок А.И. «Предпринимательство и инновации», Часть 1.
6. «Википедия» — онлайн-энциклопедия;
7. Родионов И. И.– Лекция 5. «Специфика продукта, привлекательного для венчурного финансирования».
8. «Голссакрий»– словарь узкоспециализированных терминов;
9. Евенко Л.И. «Организационные структуры управления
10. промышленными корпорациями США: Теория и практика формирования», М.: Финансы и статистика, 1996
11. А.И. Орлов – «Менеджмент», Учебник, М.: Знание,2009.
12. Шабуришвили М. В. Сборник научных трудов "Условия повышения эффективности экономики России".
13. Гунин В. Н. Управление инновациями. Модуль 7. – М.: Инфра-М, 2002.
14. Кокурин Д. И. «Инновационная деятельность». – М. – ЭКЗАМЕН, 2001.
15. Морозов Ю.П. «Методологические основы организации управления технологическими инновациями в условиях рыночных отношений»/Автореферат диссертации на соискание ученой степени доктора экономических наук. — Н. Новгород, 2007.

16. Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика. — СПб: Издательство «Питер», 2003.
17. <http://nrc.edu.ru/razd1/13.html#1> — Основы инновационно-технологического менеджмента, 2011
18. <http://www.lex-pravo.ru/codex.php?ch=13&art=86&t=pp> — Предпринимательское право.
19. Федеральный Закон РФ «Об инновационной деятельности и государственной инновационной политике в Российской Федерации» //Инновации. - 2008. - № 2-3. - С. 32-38.
20. Колотушкин, В. Система “РОСТ” в действии / В. Колотушкин, В. Белкин, Н. Белкина // Социальная защита. — 2001. — №3. — Бюллетень “Трудовые отношения”. — С. 5.
21. Малый толковый словарь / Под ред. В.В.Лопатина. — М.: Русский язык, 2004. — С. 177.
22. Маршал А. Основы экономической науки. — М.: Эскмо. 2007. — С. 178.
23. Менгер К. Избранные работы. — М.: Изд. дом «Теория будущего», 2005. — С. 130.
24. Монтлевич В. Адаптация — ключ к успеху HR-политики компании // Управление персоналом. — 2013. — №5. — С. 51-53.
25. Никонова С.А. Оценка эффективности деятельности управленческих команд // Управление развитием персонала — 2007. — №3. — с.12 — 14
26. Нуреев Р.М. Экономическая теория. Россия. Особенности институционального развития. М.: Норма, 2009. — С. 425.
27. Ньюстром, Дж.В. Организационное поведение. / Дж.В. Ньюстром, К.Дэвис — СПб.: Питер, 2000. — 447 с.
28. Ожегов С.И. Словарь русского языка/ С.И.Ожегов. — 6-е изд. — М.: Азбуковник, 2006. — С. 223.
29. Орехов С.А., Селезнев В.А.Тихомирова Н.В. Корпоративный ме-

- неджмент: учебное пособие для вузов. – М.: Дашков и К, 2008. – 440 с.
30. Плотников Н.И. Управление ресурсами организационных изменений // Управление персоналом. – 2005. – №. 8. – С. 49-53.
 31. Полозов А. Сколько лидеров должно быть в команде // Управление персоналом. – 2006. -№14. – С.15-16.
 32. Сенге П. Пятая дисциплина: искусство и практика самообучающейся организации. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес». – 2003. – С.120.
 33. Стратегический менеджмент. Основы стратегического управления: учебное пособие для вузов / под ред. М.А.Чернышова. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2009. – С.507.
 34. Стратегический менеджмент. Основы стратегического управления: учебное пособие для вузов / под ред. М.А. Чернышева. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2009. – 507 с.
 35. Тейлор Ф. «Научная организация труда» в кн.: «Управление – это наука и искусство: А.Файоль, Г.Эмерсон, Ф.Тейлор, Г.Форд». – М.: Республика. 1992. – С. 226-227.
 36. Трунин С.Н. Анализ и моделирование стратегических возможностей модернизации российской экономики // Мир России. – 2012. – №2. – С. 27-61.
 37. Управление современной компанией / Под ред. проф. Б.Мальнера и проф. Ф.Лииса. – М.: Инфра-М. – 2001. – С.134.
 38. Философский энциклопедический словарь / Под ред. Е.Ф.Губского – М.: Мир, 2005. – С. 24.8
 39. Шарипов Ф.В. Психология менеджмента. – Уфа: Уфимск. гос. авиац. техн. Ун-т., – 2004. – С. 167.
 40. <http://vision.elarbis.com/about/>
 41. <http://market-pages.ru/invmenedj/3.html>
 42. <http://quality.eup.ru/MATERIALY4/innov.htm>
 43. <http://www.aup.ru/books/>
 44. Официальный сайт Аскона [Электронный ресурс]. – Режим до-

- ступа:<http://www.askona.ru/kompaniya/>- Дата обращения 25.09.2015
45. Обучающий портал [Электронный ресурс]. –Режим доступа: <http://training.askona.ru/kompaniya/histori/> - Дата обращения 25.09.2015
46. Финансовый менеджмент [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://finansoviy-menedjment.ru/> – Дата обращения 27.09.2015
47. Кадровик РУ. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.kadrovik.ru/> Дата обращение 29.09.2015
48. Голубков С.В. Лояльность персонала компании: психологическая структура, формирование и методика измерения. // Управление персоналом. – 2003. – № 10. – С.62-63.
49. Горностаев С. Нематериальные факторы, влияющие на уровень лояльности персонала организации. // Управление персоналом. – 2005. – № 4. – С. 39-41.
50. Доминьяк В. Феномен лояльности в разработках зарубежных исследователей. // Персонал-Микс, 2003, №1, с.107-111.
51. Соломанидина Т. Организационная культура компании и лояльность персонала. // Управление персоналом. – 2003. – № 6. – С.60-62.
52. Жарова Е.Ю. Доверительные отношения с персоналом: плюсы и минусы//Отдел кадров. - 2008. - № 4. – С. 24-28.
53. Жолобова Е. «Компании ищут путь к сердцу сотрудников через их семьи» / «Деловой Квартал» № 13 (32) от 9 июля 2007г.
54. Изотов В. Лояльность персонала [Электронный ресурс] // www.harsky.ru.
55. Шипилова О. «Лояльность персонала — необходимое условие успешности компании» / «Кадры предприятия» №4/2004г.

Приложение