

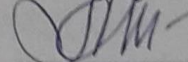
Федеральное государственное автономное образовательное
учреждение высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Торгово-экономический институт

Кафедра Менеджмента

«УТВЕРЖДАЮ»

Заведующий кафедрой



А.Н. Чаплина

« 20 » июня 2016 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

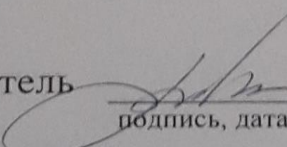
направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент»,
профиль «Управление малым бизнесом»

тема: Управление изменениями при реализации кадровой политики
предприятий сферы услуг.

на материалах: ООО «Фрэшритейл»

Научный

руководитель


подпись, дата

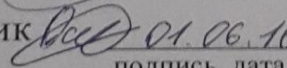
доцент, канд. экон. наук

должность, ученая степень

И.В. Щедрина

инициалы, фамилия

Выпускник


подпись, дата

11-02-093

номер зачетной книжки

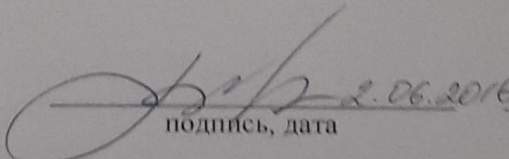
МБ-11-1з

номер группы

В.А. Осипов

инициалы, фамилия

Нормоконтролер:


подпись, дата

И.В. Щедрина.

инициалы, фамилия

Красноярск 2016

РЕФЕРАТ

Выпускная бакалаврская работа по теме «Управление изменениями при реализации кадровой политики предприятия сферы услуг» (на материалах ООО «Фрэшристейл») содержит 78 страниц текстового документа, 17 рисунков, 22 таблицы, 3 приложения, 46 использованных источников, 8 листов графического материала.

ИЗМЕНЕНИЯ, УПРАВЛЕНИЕ, КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА, СИСТЕМА, ДИАГНОСТИКА,

Объектом анализа является торговое предприятие ООО «Фрэшристейл». Предметом защиты выступают разработанные рекомендации по управлению изменениями при реализации кадровой политики ООО «Фрэшристейл».

Целью выпускной квалификационной работы является управление изменениями при реализации кадровой политики предприятия сферы услуг.

Для достижения поставленных целей необходимо решить следующие задачи:

- Изучить теоретические основы современного управления изменениями при реализации кадровой политики предприятия сферы услуг;
- проанализировать существующую систему управления ООО «Фрэшристейл»;
- Разработать рекомендации по управлению изменениями при реализации кадровой политики.

В теоретической части исследования рассмотрена кадровая политика – как инструмент управления, а также проблематика в управлении изменениями при реализации кадровой политики.

Во второй части исследования составлена организационно-правовая характеристика предприятия, проведена оценка структуры и культуры управления. В рамках SWOT-анализа были изучены сильные, слабые стороны, возможности и угрозы развития и определена оптимальная стратегия развития организации.

По итогам исследования разработаны рекомендации по управлению изменениями при реализации кадровой политики ООО «Фрэшристейл». Проведена оценка социально-экономической и организационной эффективности разработанных рекомендаций, доказана целесообразность их реализации в практической деятельности компании.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	3
1. Теоретические основы современного управления изменениями при реализации кадровой политики предприятия сферы услуг.....	6
1.1 Кадровая политика – как инструмент управления.....	6
1.2 Проблематика в управлении изменениями при реализации кадровой политики ...	15
Заключение.....	23
Список использованных источников.....	27
Приложение А.....	31
Приложение Б.....	34
Приложение В.....	36

* 2 и 3 главы ВКР изъяты в соответствии с постановлением УС ТЭИ № 5 от 31.05.2016

Введение

Все основные достижения России в XX веке были связаны с успехами в управлении людьми. Будь то предвоенная индустриализация, вошедшее во все учебники перебазирование военной промышленности с Запада на Восток во время Великой Отечественной войны, космические и атомные проекты, основная причина успеха - удачный подбор кадров и работа с ними. Достижения новой России заставили мир изменить взгляд на менеджмент. Россия играла слишком заметную роль в истории XX века, чтобы мир, а тем более США могли ее игнорировать. Школа человеческих отношений - это, помимо прочего, и реакция на кадровый менеджмент в советской России.

Но и главные неудачи России XX века также связаны с упущениями в управлении людьми. Неспособность воспользоваться ситуацией с нефтью в середине XX века, потеря стратегических позиций в современных условиях, и многое другое напрямую связано с ошибками в работе с кадрами. Во всех случаях речь идет о системе подбора руководителей и о низком уровне работы по мотивации исполнителей [6].

Вложения в человеческие ресурсы и кадровую работу становятся долгосрочным фактором конкурентоспособности и выживания предприятия. Управление людьми имеет важное значение для всех организаций. Без людей нет организации. Без нужных людей ни одна организация не сможет достичь своих целей и выжить. Человек становится важнейшим элементом производственного процесса на предприятии.

Для многих предприятий в условиях рыночной экономики все большее значение приобретает более полное использование человеческих ресурсов. Это связано с теми проблемами, с которыми сталкиваются руководители большинства предприятий. Наиболее острые из них следующие:

- уход квалифицированных работников;
- недостаточная квалификация персонала, нехватка рабочих на предприятии, недостаточный уровень квалификации отдельных руководителей;

- неудовлетворительный морально-психологический климат;
- наличие проблемы «МЫ – ОНИ» (конфронтация администрации и персонала)

Эти и некоторые другие проблемы ставят перед руководством вопрос о совершенствовании системы управления персоналом, создании новой структуры, максимально отвечающей современным представлениям о ней.

Ощутимые преимущества перед конкурентами будут иметь те предприятия, которые уже вложили или сейчас вложат необходимые средства в отбор наиболее подходящих кадров для выполнения соответствующих видов работ и применяют (или готовы применять) современную систему управления персоналом. Это позволит им в полной мере использовать научный, технический, интеллектуальный (творческий) потенциал своих сотрудников. Хороший, дееспособный и сплочённый персонал - основной залог долговременного успеха, высокоэффективное направление вкладывания капитала. Именно этим объясняется актуальность темы выпускной квалификационной работы.

Целью выпускной квалификационной работы является управление изменениями при реализации кадровой политики предприятия сферы услуг.

Для достижения поставленных целей необходимо решить следующие задачи:

- Изучить теоретические основы современного управления изменениями при реализации кадровой политики предприятия сферы услуг;
- проанализировать существующую систему управления ООО «Фрэшритейл»
- Разработать рекомендаций по управлению изменениями при реализации кадровой политики

Объектом анализа является торговое предприятие ООО «Фрэшритейл».

Предметом защиты выступают разработанные рекомендации по управлению изменениями при реализации кадровой политики ООО «Фрэшритейл»

Исследованию проблем формирования кадровой политики, ее роли в стабильном и эффективном развитии отдельной организации посвящено значительное количество работ, среди которых можно отметить труды таких авторов как: М. Базаров, М.Грачев, Дж. Иванцевич, Э.Старобинский, В.Травин, С.Шекшня и других, которые исследуют общие вопросы формирования системы управления кадрами.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трёх глав, заключения, списка использованных источников и приложений. Общий объём работы 78 стр. Выпускная квалификационная работа иллюстрирована рисунками; таблицами; приложениями. Список использованных источников включает в себя 45 источников.

1. Теоретические основы современного управления изменениями при реализации кадровой политики предприятия сферы услуг

1.1 Кадровая политика – как инструмент управления

Как показывает практика, собственники, руководители сегодня начинают осознавать, что персонал становится решающим ресурсом, способным создать конкурентное преимущество организации и принести успех в непростых рыночных условиях. Объединить трудовые усилия работников в единый поток, направленный на достижение целей организации, может эффективная система управления персоналом, сердцевиной которой является кадровая политика.

Кадровая политика – это понятие, издавна применяемое в кадровой сфере нашей страны, под которым понимается отношение организации к персоналу и совокупность способов влияния на него ради достижения конкретных целей [7].

Современное содержание понятия «кадровая политика» состоит в следующем [13].

Во-первых, современная кадровая политика организации логично вытекает из миссии и стратегических целей организации и ориентируется на конкретные результаты деятельности и перспективы развития организации. Отсюда повышенные требования к практичности, гибкости кадровой политики и связи ее со многими факторами внутренней (стилем управления и руководства, внутриорганизационной культурой и т. д.) и внешней среды (рынком труда, особенностями ведения хозяйственной деятельности в кризисных условиях, развитием и изменением законодательства и т. д.).

Во-вторых, идеи кадровой политики формулируют высшие руководители организации (учредители, собственники, топ-менеджеры) и активно ее разрабатывают. В-третьих, кадровую политику осознанно и последовательно воплощают как линейные и функциональные руководители в основном высшего и среднего уровней, так и профессиональная кадровая служба.

В-четвертых, в реализации кадровой политики ведущую роль играет профессиональная кадровая служба. Она выступает в роли консультанта, методиста, помощника руководителей, координатора, осуществляющего мониторинг кадровой политики, ее результативность, а в случае необходимости – инициатора ее изменений. Кадровая служба разрабатывает проекты конкретных кадровых стратегий, сценариев, положений и персонал-технологий, способствующих исполнению кадровой политики.

Существуют различные определения кадровой политики (политики управления персоналом, политики управления человеческими ресурсами, политики управления человеческим капиталом). Вот некоторые из них.

1. Кадровая политика – ценностные ориентиры, методы, формы, процедуры, способы оценки, используемые в управлении людьми, которые через систему общих положений, принципов, установок и приоритетов, признаются базовыми и обязательными для исполнения в данной организации [26].

2. Кадровая политика – система принципов, правил поведения всех субъектов процесса управления персоналом, установленная руководством и позволяющая организации наиболее эффективно достичь долгосрочных целей ее развития в существующих условиях внешней среды [31].

3. Кадровая политика – это генеральное направление кадровой работы, совокупность принципов, методов, форм, организационного механизма по выработке целей и задач, направленных на сохранение и развитие кадрового потенциала, на создание ответственного высокопроизводительного сплоченного коллектива, способного своевременно реагировать на постоянно меняющиеся требования рынка с учетом стратегии развития организации [37].

4. Кадровая политика – в широком смысле система принципов, норм, правил, на основании которых основные направления деятельности по управлению персоналом (отбор, обучение, продвижение) заранее планируются и согласовываются с общим пониманием целей и задач организации, а в узком

– набор конкретных правил, положений, ограничений во взаимоотношениях человека и организации [41].

5. Кадровая политика – свод правил и принципов конкретной фирмы в области работы с персоналом, необходимый и достаточный для достижения стоящих перед организацией стратегических целей и реализации ее миссии. Все эти определения достаточно емко отражают суть понятия «кадровая политика». Но единого определения быть не может, т. к. каждая организация по-своему стремится диагностировать и разрешать проблемы управления персоналом, исходя из целей, которые она ставит перед собой [33].

Многообразие понимания кадровой политики – это следствие разнообразия организаций. Таким образом, кадровая политика организации – это сформулированные (устно или письменно) руководством организации видение, принципы, приоритеты, нормы, правила поведения в отношении кадров, обязательные для всех участников процесса управления персоналом с целью достижения стоящих перед организацией стратегических целей с учетом постоянно изменяющихся внутриорганизационных условий и требований внешней среды [30].

Объектом кадровой политики организации являются ее работники, а субъектом кадровой политики – система управления персоналом организации, состоящая из руководителей всех уровней управления и кадровой службы

Объект кадровой политики характеризуется различными понятиями и определениями. Наиболее широким из них является термин «человеческий фактор», обозначающий совокупность различных отношений, которые складываются при участии людей в процессе создания жизненных благ, а наиболее узким – «кадры», под которыми понимают только постоянных и только квалифицированных работников. Между этими понятиями расположены термины «человеческие ресурсы», «трудовые ресурсы», «рабочая сила», «совокупный работник», «персонал» (рис. 1.1).



Рисунок 1.1 – Объект кадровой политики [17]

Трудовые ресурсы, являясь целым, включают в себя действующую рабочую силу (рабочие, служащие, крестьяне, предприниматели) и трудоспособное население, обучающееся и повышающее квалификацию с отрывом от трудовой деятельности, занятое в домашнем хозяйстве, служащее в Вооруженных Силах и др.

Персонал деловой организации - это определенный по количеству и качеству состав трудовых ресурсов, необходимый для организации работы в ней [5]

Персонал можно рассматривать, как объект и, как субъект управления (в этом заключен дуализм персонала) (рис. 1.2).

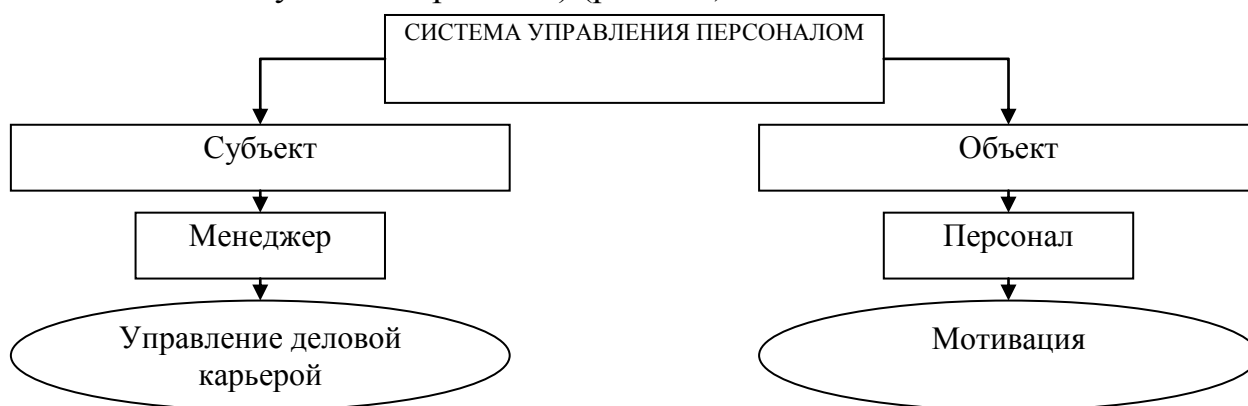


Рисунок 1.2 – Дуализм персонала [42]

Объект управления – это отдельный работник, а также некая их совокупность, выступающая как трудовой коллектив. Совокупность работников

может включать как весь персонал предприятия (организации, фирмы), на который распространяются управленческие решения общего характера, так и персонал структурного подразделения (отдел, цех) или производственной ячейки (бригады). Отличительная особенность группы работников как объекта управления состоит в определенной взаимоувязке деятельности работников благодаря общим целям, что и характеризует их как коллектив [43].

Источником формирования персонала деловой организации выступает трудоспособное население как занятое, так и незанятое в общественном производстве.

По истечению необходимого времени и создания определенных условий из трудовых ресурсов территорий сформируется трудовой коллектив конкретной фирмы, который обеспечит ее цели и задачи, выполняя свои функции. Для обеспечения этой сбалансированности необходимо целенаправленно и планомерно осуществлять воспроизводство персонала.

Такая концепция - результат системного подхода.

В зависимости от степени влияния и контроля со стороны руководства организации на кадровую ситуацию, процедур, направленных на прогнозирование количества и качества персонала выделяют следующие типы кадровой политики (рис. 1.3):



Рисунок 1.3 – Типы кадровой политики [28]

При пассивной кадровой политике руководство организации не имеет четкой программы по работе с персоналом и вынужденно реагирует на уже возникающие кадровые проблемы (нехватка кадров, конфликты, наличие долго не закрытых вакантных должностей), сосредотачивая усилия на их устранении без глубокого анализа ситуации. Кадровые решения принимаются без учета

долгосрочных последствий. Подбор, отбор работников осуществляется в оперативном режиме без планирования потребности в персонале на перспективу. Оценка кандидатов и работников проводится поверхностно и формально. Обучение персонала бессистемно и нерегулярно. В организациях с таким типом кадровой политики нечетко распределены полномочия и ответственность работников. При реактивной кадровой политике руководство организации диагностирует возникающие проблемы с персоналом, анализирует причины кадровых проблем, конфликтных ситуаций, принимает меры по их ликвидации. При превентивной кадровой политике руководство организации имеет обоснованные прогнозы развития кадровой ситуации. Производится оценка кадрового потенциала на соответствие поставленным задачам. Имеются краткосрочные и среднесрочные прогнозы потребности в кадрах. Сформулированы задачи по развитию и обучению персонала. Руководство организации прогнозирует кадровую ситуацию и осуществляет ее постоянный мониторинг, в случае необходимости разрабатывает целевые кадровые программы. При таком типе кадровой политики в организации планирование потребности в кадрах осуществляется на краткосрочный и среднесрочный периоды, задачи по обучению персонала ставятся конкретно.

При активной кадровой политике руководство организации имеет не только кадровый прогноз, но и средства влияния на кадровую ситуацию, в случае необходимости могут разрабатываться целевые кадровые программы. При таком типе кадровой политики в организации проводится мониторинг производственного климата, мотивации персонала. Активная кадровая политика может быть рациональной и авантюристической. Руководство организации при рациональной кадровой политике имеет обоснованный прогноз развития кадровой ситуации и располагает краткосрочным, среднесрочным и долгосрочным планами работы по обеспечению кадрами с различными сценариями развития ситуации (вплоть до кризисных). При авантюристической кадровой политике руководство организации не имеет обоснованного прогноза развития кадровой ситуации, но стремится влиять на

нее. В результате составляют недостаточно обоснованные планы работы по обеспечению кадрами и их развитию [27].

Кадровую политику еще разделяют на открытую и закрытую в зависимости от ориентации организации при формировании состава персонала на внешнюю или внутреннюю среду. При открытой кадровой политике организация открыта для приема новых работников извне на любой уровень должностей, и для каждого открываются возможности развития деловой карьеры с любой должности. Организация готова принять на работу любого специалиста, обладающего соответствующими компетенциями без требований к кандидатам, к примеру, по опыту работы в этой или родственных организациях. Открытая кадровая политика характерна для новых организаций, ведущих агрессивную политику завоевания рынка, ориентированных на быстрый рост и стремительный выход на передовые позиции в своей отрасли. При закрытой кадровой политике организация использует преимущественно внутренние источники персонала, поэтому и продвижение на вышестоящие должности возможно только для своих работников и с нижнего уровня управления. Такой тип кадровой политики характерен для организаций, ориентированных на создание определенной корпоративной культуры.

Кадровая политика организации формируется с учетом главных стратегических направлений развития организации. Она должна быть реалистичной, гибкой, приспособляемой к меняющимся условиям социально-экономической жизни, ориентированной на создание высокопрофессионального персонала [35].

Главной целью кадровой политики является оптимизация управления персоналом для эффективной деятельности и развития организации. Для ее достижения необходимо своевременно решить следующие основные задачи [25]:

- сформировать систему современных требований к кадрам; максимально достоверно спрогнозировать потребность в кадрах различных уровней,

профессий, квалификации и обеспечить своевременное заполнение вакансий и рабочих мест;

- определить приоритеты развития кадрового состава; совершенствовать формы и методы подбора, отбора, оценки кадров; обеспечить эффективность мотивации, развития, профессионально-должностного продвижения работников;

- совершенствовать работу с резервом руководящих кадров;

- обеспечить функционирование системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров;

- создать эффективную кадровую службу, способную реализовывать кадровую политику.

Основными принципами кадровой политики организации являются: законность; научная обоснованность; системность; комплексность; гибкость; экономическая обоснованность; последовательность.

Далее определяются приоритеты кадровой политики. На формирование приоритетов кадровой политики влияют внутренние и внешние факторы.

К числу внутренних факторов относятся: цели организации, особенности ее деятельности, специализации, технологии, производственной и организационной структуры; количественная и качественная характеристика рабочих мест; условия, система мотивации и оплаты труда; изменение ценностных ориентаций работников; стиль управления; финансовые возможности организации и т. д. [21]

К числу внешних факторов относятся: возможные изменения спроса на товары или услуги организации, усиление позиций конкурентов; конъюнктура рынка труда, спрос на рабочую силу со стороны конкурентов; требования трудового законодательства; программы социально-экономического развития страны; задания региональных программ социально-экономического развития и программ занятости населения; стабильность экономических, политических факторов и законов, формирующих условия деятельности организации [20].

Учет указанных факторов способствует расстановке определенных акцентов при выработке особенностей кадровой политики организации. Типичными приоритетами являются: повышение статуса и роли кадровой службы в управлении персоналом; системное формирование современных требований к персоналу на основе оптимизации профессионально-квалификационной, должностной и численной структуры; повышение качества работы персонала; качественное улучшение работы по подбору, отбору, оценке и профессионально- должностному продвижению кадров; повышение качества подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров; систематизация работы с резервом руководящих кадров; внедрение в практику управления кадрами современных информационных технологий и т. п. Для реализации целей и задач кадровой политики необходимо обеспечение организационно-информационных и материально-технических условий. Организационно-информационное обеспечение кадровой политики организации включает: систему прогнозирования потребности в персонале; современные, научно-обоснованные персонал-технологии по основным кадровым действиям, в том числе подборе, отборе, оценке результатов работы; подготовленных работников кадровой и других служб, а также линейных и функциональных руководителей; структурированную информацию о кадровом составе организации, мониторинговой системы учета и анализа кадрового потенциала и его реализации. Материально-техническое обеспечение кадровой политики организации включает: материально-техническую базу кадровой службы; выделение средств на повышение квалификации руководителей и специалистов по проблемам совершенствования управления персоналом; определение источников и порядка финансирования мероприятий по работе с кадрами и т. д.

1.2 Проблематика в управлении изменениями при реализации кадровой политики

Существует очень большое количество определений термина «изменение», приведем лишь некоторые из них:

- изменение — это наличие заметных различий (в ситуации, человеке, рабочей группе, организации или взаимоотношениях) между двумя последовательными моментами времени [41];

- организационное изменение — это преобразование организации между двумя моментами времени [35];

- изменение — это направленные действия по улучшению работы структурных подразделений или организации в целом по важным для них направлениям [34];

- изменение — это постепенный или ступенчатый процесс перевода организации на новый уровень с использованием существующих идей и концепций [6].

Как правило, авторами отмечается целенаправленность изменений, определенный интервал времени, а также наличие заметных отличий между старым и новым.

Кадровая политика не статичный и неизменный сплав принципов, норм поведения в отношении кадров. Стратегические цели организации с учетом постоянно изменяющихся внутриорганизационных условий и требований внешней среды могут изменяться. К числу как внутренних, так и внешних факторов, снижающих возможность реализации ранее выработанной кадровой политики организации, можно отнести следующие:

-изменение экономических и правовых условий хозяйствования;

-изменение ситуации на территориальном или отраслевом рынке труда;

- изменение финансовой, управленческой и технической политики организации;

-трудности окупаемости средств, вкладываемых в профессиональное развитие рабочей силы, и т. п..

Следует отметить, что вышеперечисленные факторы периодически меняются во всех странах. Поэтому одной из основных проблем как при разработке, так и при реализации кадровой политики является проблема учета различных изменяющихся факторов внутренней и внешней среды.

Управление изменениями — это процесс постоянной корректировки направления деятельности организации, обновления ее структуры и поиска новых возможностей [8].

Динамичное развитие организации влечет корректировку или даже изменение кадровой политики. Они могут быть следствием снижения основных экономических показателей, проведенного аудита персонала, негативных процессов в коллективе (снижение мотивации, лояльности, трудовой активности и т. д.). В результате руководитель организации убеждается, что применяемая кадровая политика уже не обеспечивает достижения целей организации. Приступая к процессу преобразования кадровой политики, руководству следует принимать во внимание опасности, которые могут подстерегать на пути реформирования [25]. Существуют две основные опасности при изменении кадровой политики, связанные как с выбором стиля корректировки кадровой политики, так и отношением персонала к планируемым изменениям.

Можно выделить несколько стилей реализации изменений кадровой политики [23]. Они определяются рядом факторов: стилем управления руководителя организации, особенностями корпоративной культуры, компетентностью руководителей структурных подразделений, в том числе и кадровой службы, и т. д. (табл. 1.1).

Таблица 1.1 - Особенности стиля реализации изменений кадровой политики [44]

Стиль изменения кадровой политики	Содержание	Стиль реализации
1. Директивный	Решение об изменениях в кадровой политике принимается единолично без глубокого анализа и проведения консультаций с	Реализуются изменения единолично, жестко, порой без учета особенностей и положения дел в конкретных структурных подразделениях. Недостаток:

	другими руководителями	неглубокая обоснованность конкретных изменений может привести к ошибочным кадровым решениям, сопротивлению как со стороны руководителей, проводящих кадровую политику, так и линейного персонала
2. Демократический/ Коллективный	Изменения в кадровой политике происходят после серьезного анализа, аудита системы управления персоналом, с учетом мнения руководителей структурных подразделений, внешних консультантов, в результате которого достигается согласие по основным направлениям изменений в кадровой политике	Реализуется во всей организации сознательно с учетом особенностей структурных подразделений. Существенная роль в проведении принадлежит руководителям структурных подразделений и кадровой службы, которые являются союзниками и единомышленниками Недостаток: возможны отклонения от генеральной линии кадровой политики в структурных подразделениях, из-за излишней «самостоятельности» их руководителей. Роль кадровой службы второстепенна
3. Аналитический	Четко ставятся цели, процесс изменений в кадровой политике, заранее планируется переход от этапа к этапу на основе диагностики, анализа ситуации с человеческим ресурсом организации	Главную роль в организации процесса разработки нововведений в кадровой политике играет кадровая служба при инициативе, поддержке и контроле руководителя организации. Порой изменения происходят не так гладко, как предполагает теоретическая модель, потому что сказываются различные факторы: эмоции людей, изменения стратегий организации и внешняя среда
4. Практический	Руководство организации понимает существование проблем в кадровой политике, хотя они еще четко не определены. Их поиск происходит методом проб и ошибок, но приводит, в конце концов, к диагностике истинных «критических точек»	Участвуют практически все ведущие топ - руководители организации. Совместный поиск повышает уровень управленческой культуры, способствует сплочению команды и общему пониманию возможных изменений кадровой политики

В ходе реализации новаций в кадровой политике и, соответственно, системе управления персоналом, как правило, ощущается сопротивление персонала переменам. Причины его со стороны руководителей различного уровня и линейного персонала различны. Рассмотрим типичные и оптимальные пути разрешения возникающих проблем.

1. Неприятие и опасения нового. Люди с опаской относятся к нововведениям, подозревая скрытые от них руководством мотивы. Они боятся, что изменения приведут к переводу на другую должность, увеличению объема работы без роста зарплаты, создадут угрозу потери работы или должностного статуса. Они боятся, что не смогут овладеть новыми технологиями и приемами работы.

2. Изменение вектора профессиональной и должностной карьеры. Работники могут опасаться, что изменения кадровой политики приведут, с одной стороны, к обесценению, потере или изменению их профессиональных умений, навыков, опыта, с другой – не будет создана основательная мотивация к овладению новыми умениями и навыками. В результате направленность их карьеры может измениться или вообще прекратиться.

3. Неудобство. Изменения кадровой политики могут сделать жизнь более трудной.

4. Угроза устоявшимся межличностным, в том числе неформальным отношениям. Изменения кадровой политики могут повлечь структурные изменения с последующим разрушением устоявшихся неформальных связей, социальных групп, формирование других ролей в трудовых коллективах (табл. 1.2).

Таблица 1.2 - Формы противостояния работников изменениям [44]

Наименование приема	Способ реализации
Поддержка	Активная поддержка идеи, но без практической реализации
Молчаливое «одобрение»	Планируемые изменения принимаются работниками молча. При этом они имеют свое мнение, порой расходящееся с мнением реформаторов
Имитация деятельности	Изображение бурной деятельности с нулевым результатом
«Не получается»	Делают работу по-своему либо не делают ее вообще, мотивируя отсутствие результата тем, что «не получается»
Дискредитация руководителя-реформатора	Разные способы, вплоть до объявления его идей бредовыми

Э. Хьюз выделяет восемь факторов преодоления сопротивления (рис. 1.4)

:



Р

исунок 1.4 - Факторы преодоления сопротивления изменениям [11]

1. Учет причин поведения личности в организации. Поведение индивида в организации является следствием материального положения личности и ее социальной роли. Перед тем как принять участие в процессе изменений, человек должен видеть определенный персональный выигрыш, который он получит в результате этих изменений.

2. Значение авторитета руководителя. Чем выше авторитет руководителя, тем большее влияние он может оказать на процесс изменений. Как правило, указания руководителя являются более мощным стимулом для начала и поддержания процесса изменений, чем пожелания его подчиненного.

3. Предоставление информации группе. Деятельность по реализации изменений может быть стимулирована предоставлением группе необходимой информации относительно нее самой и стиля ее работы. Информация, относящаяся к какой-либо одной организации или группе, имеет большее влияние, чем общая информация о деятельности отдельных людей [17].

4. Достижение общего понимания. Сильное стремление к изменениям может быть вызвано достижением общего понимания всеми членами группы необходимости изменений, при этом инициатива, направленная на стимулирование изменений, будет исходить от самой группы. Информация, полученная одним из членов группы, более понятна, приемлема и имеет больше шансов быть использованной, чем предоставленная «внешним экспертом».

5. Чувство принадлежности к группе. Сила противодействия изменениям снижается, когда те сотрудники, которые должны испытать это изменение на себе, и те, кто пытается оказать влияние на ход изменений, ощущают себя принадлежащими к одной и той же группе. Изменение, которое исходит изнутри, выглядит менее угрожающим и вызывает меньшее противодействие, нежели то, которое навязывается извне.

6. Авторитет группы для ее членов. Группа является привлекательной для своих членов в той мере, в какой она удовлетворяет их потребности. Сплоченность группы может способствовать как снижению, так и усилению сопротивления изменениям, в зависимости от того, считает ли группа их полезными или вредными [40].

7. Поддержка изменений лидером группы. Группа, которая сохраняет психологическую значимость для отдельных ее членов, имеет большее влияние, чем группа, членство в которой кратковременно. Процесс изменений, который включает в себя объединение отдельных руководителей во временные группы с отрывом от основной работы, менее эффективен в случае длительных изменений, чем процесс, в котором руководители участвуют без отрыва от конкретной рабочей обстановки.

8. Информированность членов группы. Информация, относящаяся к необходимости изменений, планам изменений и их последствиям, должна быть доведена до сведения всех членов группы, которых она касается [42].

Совокупность факторов рассмотренного метода преодоления сопротивления стратегическим изменениям иллюстрирует рис. 1.4, из которого

следует, что факторы не иерархизированы, поскольку их значимость определяется спецификой изменений, времени и места [34].

Для сведения к минимуму сопротивления переменам в сфере кадровой политики, а следовательно, и в системе управления персоналом, руководству организации и кадровой службе, не в последнюю очередь, важно нацелиться на решение ряда задач [18].

Во-первых, формировать доверие персонала к предстоящим нововведениям в кадровой политике. Важно, чтобы инициатор или реализатор изменений (руководитель) был авторитетным, компетентным, пользовался позитивным имиджем, умел убеждать и «красиво» преподносить информацию об изменениях в кадровой политике.

Во-вторых, преодолеть страх персонала перед изменениями. Страх преодолевается созданием позитивного образа предстоящих изменений кадровой политики, показом выигрышных сторон преобразований, разъяснением и демонстрацией позитивного влияния изменений на карьеру конкретного работника.

В-третьих, создать группу, команду единомышленников, твердо убежденных в необходимости корректировки кадровой политики.

В-четвертых, вовлекать персонал в реализацию новой кадровой политики, способствуя его переобучению, повышению квалификации, стимулируя руководителей и рядовой персонал, который поддерживает изменения.

В-пятых, максимально учитывать сложившиеся формальные и неформальные связи персонала, ломать их, если это неизбежно, но постепенно.

В-шестых, особое внимание уделить индивидуальной работе с руководителями, не осмыслившими суть изменений [16].

Надо понимать, что причинами оппозиционных настроений некоторых линейных и функциональных руководителей могут быть не только обычная лень, косность, желание сохранить неизменным свой статус, страх перед изменениями и их неприятие, внутриорганизационные интриги, сопротивление

и эмоции собственного коллектива, но и другие факторы. Часть из них понимают, что управление людьми – весьма тонкая сфера. Сознвая ответственность за результаты работы своего подразделения, они могут выражать несогласие в связи с непродуманностью изменений кадровой политики в некоторых ее направлениях, недостаточной их аргументацией, темпом и путями ее реализации, целями и ценностями людей, ее проводящих.

Для преодоления сопротивления нововведениям в кадровой политике на уровне ключевых групп необходимо [15]:

- позволить руководителю свободно выразить свои интересы и интересы персонала подразделения;

- дать возможность внести свои предложения и поправки к проекту изменений кадровой политики;

- не спешить зачислять таких руководителей в состав оппозиции или консерваторов, не склонных к изменениям;

- провести мониторинг результатов происшедших изменений в кадровой политике и проанализировать мнения каждого руководителя на различных этапах разработки и реализации этой новой кадровой политики.

Тогда и выяснится, кто действительно был прав, а кто нет. Инициатива изменения кадровой политики организации может исходить не только от высшего менеджмента, но и от кадровой службы. И это вполне закономерно, потому что в ней сосредотачивается вся первичная информация о личном составе организации. Если кадровая служба участвует в планировании и реализации стратегии управления персоналом, то она должна активно анализировать весь поток разнообразных кадровых фактов. А далее следуют выводы, рекомендации, предложения руководству по различным направлениям работы с персоналом, в том числе и по изменению кадровой политики.

Заключение

Кадровая политика организации – это сформулированные (устно или письменно) руководством организации видение, принципы, приоритеты, нормы, правила поведения в отношении кадров, обязательные для всех участников процесса управления персоналом с целью достижения стоящих перед организацией стратегических целей с учетом постоянно изменяющихся внутриорганизационных условий и требований внешней среды [30].

Управление изменениями — это процесс постоянной корректировки направления деятельности организации, обновления ее структуры и поиска новых возможностей [8].

Динамичное развитие организации влечет корректировку или даже изменение кадровой политики. Они могут быть следствием снижения основных экономических показателей, проведенного аудита персонала, негативных процессов в коллективе (снижение мотивации, лояльности, трудовой активности и т. д.). В результате руководитель организации убеждается, что применяемая кадровая политика уже не обеспечивает достижения целей организации.

Общество с ограниченной ответственностью «Фрэшритейл», именуемое в дальнейшем «Общество», создано в соответствии с Гражданского кодекса РФ и Федеральным законом РФ «Об обществах с ограниченной ответственностью». Сокращенное наименование общества ООО «Фрэшритейл». Место нахождения: 660012, г. Красноярск, ул. Матросова, д. 4.

В целом, можно сделать вывод, что ООО «Фрэшритейл» довольно таки конкурентоспособное предприятие, которое обладает конкурентными преимуществами и задатками для дальнейшего укрепления своих позиций на рынке при условии выбора и реализации наиболее подходящей в сложившихся условиях стратегии.

Исходя из данных таблицы, можно сказать, что общий рост численности персонала в 2015 году составил 7 человек. Из них на 4 человека увеличилась

численность обслуживающего персонала и на 3 человека вспомогательного. Численность административного персонала осталась прежней 11 человек. Наибольший удельный вес приходится на обслуживающий персонал 63,75 %, так как именно он осуществляет большую часть работы на предприятии, а наименьший на административный 13,75 %, численность которых в соответствии со спецификой работы и не должна быть высокой.

В результате полученных данных можно сделать следующие выводы: рентабельность конечной деятельности увеличилась в 2015 году на 1,6 %, при увеличении суммы чистой прибыли на 132,3 % в относительном выражении или на 6798, 2 тыс. руб. в абсолютном. Рентабельность продаж, увеличившись на 2% составила 14, 1 %, что является положительным результатом. Фонд заработной платы вырос на 28,9 %, что связано с ростом численности работников и суммы заработной платы. Уровень издержек обращения снизился на 0,2 %, а их сумма увеличилась на 6460,3тыс. руб. и составила в 2015 году 57877,6 тыс. руб. Эти изменения связаны с ростом объема товарооборота, повышением эффективности труда работников, снижением материальных затрат. По результату проведенного анализа основных показателей деятельности гастронома «Красный Яр» была выявлена положительная динамика, что показывает рост и прибыльность данного предприятия.

На данном предприятии применяется линейно-функциональная структура управления, которая имеет как положительные стороны, так и отрицательные.

проведенный анализ выявил следующие недостатки в управлении изменениями при реализации кадровой политики

1. Отсутствие использования внутренних источников при наборе кадров. В то время как это является одним из сильнейших мотиваторов труда и сокращает финансовые затраты на набор персонала.

2. Рост коэффициента текучести в 2015 году на 0,04 по сравнению с предыдущим периодом свидетельствует об ухудшении трудовой дисциплины и увеличении количества увольнений по собственному желанию.

3. Применяемые системы оплаты труда с точки зрения мотивации труда работников мало эффективны, т.е. заработная плата не оказывает такого стимулирующего воздействия, как должна бы и не побуждает работников улучшать результаты своей деятельности.

Наглядное изображение программы реализации кадровой стратегии представлено в виде древовидного графа – дерева целей. Для достижения поставленной цели ООО «Фрэшритейл» необходимо решить ряд задач, непосредственно относящихся к воплощению в жизнь указанной оптимальной стратегии.

Опишем рекомендации по управлению изменениями при реализации кадровой политики ООО «Фрэшритейл»

1. Развитие и выстраивание клиент-ориентированного мышления у сотрудников через изменение системы оплаты труда

Как правило, внедрение клиент-ориентированного подхода проходит легко и без проблем. Ведь внедряемые меры сотрудники разработали сами во время практикума. А инициативы, идущие от самих работников, воспринимаются ими и исполняются с куда большим желанием, нежели приказы и предложения руководства. К тому же во время подобных практикумов укрепляется командный дух коллектива, улучшаются навыки взаимодействия в работе над общими целями.

Внедрение системы, учитывающей суммарный вклад работника в общие результаты труда коллектива, позволит повысить производительность труда, снизить текучесть персонала, а также развить клиент-ориентированное мышление у работников предприятия. Кроме того, результаты проведенной оценки станут основой для формирования кадрового резерва, развития и обучения персонала.

2. Создание системы управления взаимоотношения с клиентами

Система управления взаимоотношениями с клиентами (CRM, CRM-система, сокращение от англ. Customer Relationship Management) — прикладное программное обеспечение для организаций, предназначенное для

автоматизации стратегий взаимодействия с заказчиками (клиентами), в частности, для повышения уровня продаж, оптимизации маркетинга и улучшения обслуживания клиентов путём сохранения информации о клиентах и истории взаимоотношений с ними, установления и улучшения бизнес-процедур и последующего анализа результатов.

Этот подход подразумевает, что при взаимодействии с клиентом сотруднику компании доступна вся необходимая информация о взаимоотношениях с этим клиентом и решение принимается на основе этой информации (информация о решении, в свою очередь, тоже сохраняется).

Внедрение предлагаемых рекомендаций по управлению изменениями при реализации кадровой политики целесообразно и необходимо, поскольку повышает не только эффективность процесса управления, но и системы в целом, а также способствует достижению поставленных целей.

Список использованных источников

1. Конституция Российской Федерации: офиц. текст. - Москва: Юридическая литература, 2016. – 62 с.
2. Гражданский кодекс Российской Федерации: в 4 ч. по состоянию на 01.01.2016 - Москва: Юрайт-М, 2016.- 662 с.
3. Налоговый кодекс Российской Федерации: в 2 ч.: по состоянию на 01.01.2016 - Москва: ЮРКНИГА, 2016. - 416 с.
4. Трудовой кодекс Российской Федерации: по состоянию на на 01 июня 2016 г.. - Москва: ЮРКНИГА, 2016. - 512 с.
5. Аксенова Е. А. Управление персоналом: учебник для вузов / Е. А. Аксенова. – Москва: ЮНИТИ, 2011.- 589 с.
6. Басовский Л. Е. Прогнозирование и планирование в условиях рынка: учеб. пособие / Л. Е. Басовский. – Москва: Инфра-М, 2013.- 544 с.
7. Бухалков М. И. Управление персоналом : учебник для вузов / М. И. Бухалков. - Москва: ИНФРА-М, 2010. - 366 с
8. Виханский О. С. Стратегическое управление : учебник / О.С. Виханский. - Москва: Гардарика, 2008. – 296 с.
9. Волгин Н. А. Оплата труда: японский опыт и российская практика : учеб. пособие / Н. А. Волгин, О. Н. Волгина. - Москва: Дашков и К, 2014. - 508 с.
10. Генкин Б. М. Экономика и социология труда: учебник для вузов / Б.М. Генкин. - Москва: НОРМА-ИНФРА-М, 2009. – 896 с.
11. Герчикова И. Н. Менеджмент : учебник / И. Н. Герчикова. - Москва: ЮНИТИ, 2011. – 438 с.
12. Дуракова И. Б. Управление персоналом: отбор и найм. Исследование зарубежного опыта: учебник / И. Б. Дуракова. – Москва: Центр, 2012.- 366с.
13. Егоршин А. П. Управление персоналом: учебник для вузов / А. П. Егоршин. - Н. Новгород: НИМБ, 2014. – 720 с.

14. Егоршин А. П. Мотивация трудовой деятельности : учеб. пособие / А. П. Егоршин. - Москва: ИНФРА-М, 2012. - 463 с.
15. Журавлев П.В. Мировой опыт в управлении персоналом. Обзор зарубежных источников: монография / П.В. Журавлев, М.Н. Кулапов, С.А. Сухарев. – Москва, 2008. - 232 с.
16. Зайцев М. Г. Методы оптимизации управления для менеджеров : компьютерно-ориентированный подход : учеб. пособие / М. Г. Зайцев. – Москва: Дело, 2012. – 425 с.
17. Зайцева Т. В. Управление персоналом : учебник/ Т. В. Зайцева, А. Т. Зуб. - Москва: ИНФРА-М, 2012. - 335 с.
18. Иванцевич Дж. М. Человеческие ресурсы управления / Дж. М. Иванцевич, А. А. Лобанов. - Москва: Гардарики, 2013. – 367 с.
19. Исследовательская функция менеджера // Вестник Инжэкона – 2014. - №4. –с.35-40
20. Кибанов А. Я. Основы управления персоналом: учебник для вузов / А. Я. Кибанов. – Москва: ИНФРА – М, 2013. - 638с.
21. Кибанов А. Я. Организация управления персоналом на предприятии / А. Я. Кибанов, Д. К. Захаров. - Москва: ГАУ, 2010. – 842 с.
22. Ковалев В. В. Методы оценки инвестиционных проектов : учеб. пособие / В. В. Ковалев. - Москва: Финансы и статистика, 2010.- 532 с.
23. Коротков Э. М. Концепция менеджмента: учебник / Э. М. Коротков – Москва: Дека, 2007. – 304 с.
24. Корпоративный менеджмент: справочник для профессионалов / И. И. Мазур [и др.] – Москва: Высшая школа, 2013. – 431 с.
25. Кричевский Р. А. Если Вы – руководитель : учеб. пособие / Р. А. Кричевский. – Москва: Проспект, 2011. – 285 с.
26. Кузнецова Н. Алгоритм разработки кадровой политики предприятия / Н. Кузнецова // Справочник по управлению персоналом. – 2012. – № 2

27. Лукичева Л. И. Управление интеллектуальным капиталом : учебник / Л. И. Лукичева. – Санкт-Петербург: ЛОМЕГА-Л, 2007. – 969 с.
28. Магура М. И. Отбор персонала и управление человеческими ресурсами организации. Управление персоналом : учеб. пособие / М. И. Магура, Ю. И. Плешин. – Санкт-Петербург: 2014. – 428 с.
29. Мескон М. Х. Основы менеджмента : пер. с англ. / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. - Москва: Дело ЛТД, 2009. – 264 с.
30. Пархимчик Е. П. Кадровая политика организации : учеб. пособие / Е. П. Пархимчик. – Минск: ГИУСТ БГУ, 2011. – 128 с.
31. Погодина, Г. Разработка положения о кадровой политике / Г. Погодина // Справочник по управлению персоналом. – 2014. – № 12.
32. Снитко Л. Т. Управление капиталом торговой организации. Экономический аспект : учеб. пособие для вузов / Л. Т. Снитко, Е. Н. Висторобская, Т. Ю. Бугаева. – Москва: РДЛ, 2014. – 69 с.
33. Технология управления персоналом: учеб. пособие / под ред. П. В. Журавлева; С. А. Карташова. – Москва: ЭКЗАМЕН, 2010. – 658 с.
34. Томсон А. А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии : учебник для вузов / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд; – Москва: ЮНИТИ, 2008. – 576 с.
35. Управление организацией: учебник /под ред. А. Г. Поршнева, З. П. Румянцевой, Н. А. Саломатина. - Москва: ИНФРА-М, 2009. – 465 с.
36. Управление проектами. Практическое руководство. – Москва: ЮРКНИГА, 2013. – 896 с.
37. Управление персоналом : учебник. / под ред. А. Я. Кибанова. – Москва: Гардарики, 2011. – 638 с.
38. Управление проектами : учеб. пособие / под общ. ред. И. И. Мазура. - Москва: Омега – Л, 2014. – 338 с.
39. Фатхутдинов Р. Менеджмент как инструмент достижения конкурентоспособности / Р. Фатхутдинов // Вопросы экономики. – 2007. - №3. – с. 19-24

40. Фатхутдинов Р. Система менеджмента : учебник / Р. Фатхутдинов - 2-е изд. – Москва: Бизнес-школа, 2007. – 255 с.
41. Федосеев В. Н. Управление персоналом организации : учеб. пособие / В. Н. Федосеев, С. Н. Капустин. - Москва: Экзамен, 2013. - 366 с
42. Чаплина А.Н. Управление персоналом в современных условиях (Кадровая политика): Учебно-практическое пособие / А.Н. Чаплина, Н.Н. Гнедых; Краснояр. гос. торг.-экон. ин-т. - Красноярск, 2008 – 97 с.
43. Шекшин С. В. Управление персоналом современной организации : учеб.-практ. пособие / С. В. Шекшин – Москва: Бизнес-школа Интел-Синтез, 2014. – 195 с.
44. Шипилова О. А. Как преодолеть сопротивление персонала нововведениям? / О. А. Шипилова // Кадры предприятия. – 2014 .– № 9.
45. Экономика и социология труда: учеб. пособие / под ред. Б. Ю. Сербиновского, В. А. Чуланова. - Ростов-на-Дону: Феникс, 2007. – 86 с.
46. Экономика организации (предприятия): учеб. пособие / под ред. К. А. Раицкого. - Москва: Дашков и К, 2013 . – 168 с.

